

De mogelijkheden om de kwaliteit van het Shared Service Center te meten



Voor de afdeling FD van SoZaWe Rotterdam

Kim Veerkamp

De mogelijkheden om de kwaliteit van het Shared Service Center te meten



Voor de afdeling FD van SoZaWe Rotterdam

Auteur:	Kim Veerkamp
Opdrachtgever:	Bert Uytterlinde hoofd afdeling FD SoZaWe Rotterdam Willem Ruyslaan 225 3063 ER Rotterdam
Begeleider:	Roy Lamers
Instelling:	Haagse Hogeschool Sector Economie en Management Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Martin Metselaar
Medebeoordelaar:	Theo Loeffen
Periode onderzoek:	06 februari 2006- 23 mei 2006
Plaats en datum:	Rotterdam, mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheden om de kwaliteit van het Shared Service Center FD te meten voor de afdeling Facilitaire Dienstverlening van de dienst SoZaWe van de gemeente Rotterdam. Het onderzoek beschrijft de mogelijkheden voor de opdrachtgever om de kwaliteit van het SSC FD te meten, waarbij er rekening wordt gehouden met de integrale verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. De adviezen houden rekening met de twee rollen die de organisatie heeft naar het SSC FD toe, namelijk die van opdrachtgever en klant. De adviezen richten zich op de mogelijkheden om de technische kwaliteit alsmede de beleving van de dienstverlening te meten.

De belangrijkste aanbevelingen zijn: DienstverleningsOvereenkomsten (DVO's) in samenwerking met de klant afspreken, Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) afspreken, DVO's meten, SERVQUAL-model implementeren, klanttevredenheidsonderzoeken en Management van verwachtingen. Bijkomende adviezen richten zich op Communicatie en informatie, transparantie in het dienstverleningsproces, afstemming en evaluatie. Al deze aanbevelingen dragen bij aan het succes en de kwaliteit van het SSC FD.

Indexreferaat

FM, scriptie, gemeente, Shared Service Center, kwaliteit van dienstverlening, kwaliteit meten, SERVQUAL-model, DVO's, klanttevredenheidsonderzoeken en Management van verwachtingen.

Managementsamenvatting

Naar aanleiding van de implementatie van een Shared Service Center Facilitaire Dienstverlening bij de gemeente Rotterdam, is bij het hoofd van de afdeling Facilitaire Dienstverlening van de dienst SoZaWe de vraag gerezen wat SoZaWe moet doen om de kwaliteit van de dienstverlening te meten en te waarborgen aangezien het hoofd van de dienst SoZaWe (Algemeen Directeur) integraal verantwoordelijk is en blijft. De Algemeen Directeur heeft naar het SSC FD toe twee rollen, namelijk die van opdrachtgever en als klant.

Op basis van de implementatie van het SSC FD, de integrale verantwoordelijkheid en het opdrachtgeverschap voor SoZaWe, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Welke mogelijkheden zijn er voor SoZaWe om de kwaliteit van het Shared Service Center FD vanuit de rol als opdrachtgever en de rol als klant te meten?'

Het onderzoek naar de mogelijkheden om de kwaliteit te meten, is gebaseerd op vergelijking met theorie, interviews met betrokkenen van zowel SoZaWe als het SSC FD, informele gesprekken met de verschillende teamleiders van de afdeling FD en een benchmark waarvoor organisaties zijn onderzocht en bevraagd die reeds werkzaam zijn met het concept Shared Services of volgens dit concept gaan werken.

Allereerst is er gekeken naar de theorie die er is betreffende SSC's. Dit is gedaan om een inzicht te krijgen in de materie. Aansluitend is onderzocht wat een SSC bij de gemeente Rotterdam inhoudt en wat de consequenties zijn voor SoZaWe. Dit is gedaan aan de hand van verschillende documenten die in de organisaties beschikbaar zijn. Deze zijn geïnventariseerd en getoetst op bruikbaarheid. Eveneens heeft er een interview plaatsgevonden met de manager van het SSC FD om concrete antwoorden te krijgen op vragen.

Vervolgens is een literatuurstudie uitgevoerd naar kwaliteit. Dit is gedaan om inzicht te krijgen in het begrip kwaliteit en in het specifiek kwaliteit van dienstverlening. Tevens heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten.

Ten slotte is er een benchmark uitgevoerd. Doel van de benchmark was het kijken naar hoe andere organisaties, reeds werkzaam met SSC's of intentie tot werken met SSC's, invulling geven aan kwaliteit in relatie tot Shared Service Centers.

Op basis van dit onderzoek zijn de volgende adviezen geformuleerd:

- DVO's (DienstVerleningsOvereenkomst) in samenwerking met de klant opstellen
- KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) opstellen
- DVO's meten
- SERVQUAL-model implementeren
- Klanttevredenheidsonderzoeken
- Management van verwachtingen

De adviezen houden rekening met de mogelijkheid om zowel de technische kwaliteit te meten als de beleving van de klant.

Belangrijk bij het meten van kwaliteit van dienstverlening is communicatie, informatie en transparantie. Communicatie en informatie zijn nodig om transparantie in het dienstverleningsproces te verschaffen.

Door bovenstaande adviezen te implementeren kan de opdrachtgever de kwaliteit van het SSC FD meten.

Voorwoord

In het kader van mijn studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool, heb ik mijn afstudeeropdracht uitgevoerd bij SoZaWe Rotterdam afdeling Facilitaire Dienstverlening.

Binnen de afdeling heb ik een opdracht uitgevoerd op het gebied van kwaliteit in relatie tot Shared Service Centers. Het onderzoek heeft geleid tot een adviesrapport waarin een beschrijving van de mogelijkheden voor SoZaWe Rotterdam om de kwaliteit van het Shared Service Center te meten, worden gegeven.

Het werken aan dit onderzoek heeft niet alleen geleid tot kennis van en inzicht in kwaliteit en in het bijzonder kwaliteit van dienstverlening, als persoon ben ik door dit onderzoek en het werken op een facilitaire afdeling van deze organisatie gegroeid in mijn persoonlijke ontwikkeling. Mijn vaardigheden op het gebied van planningen maken, bijhouden en gestructureerd werken volgens een planning zijn dusdanig toegenomen. Daarnaast heb ik veel indrukken opgedaan die mij weer een andere kijk op het facilitaire werkveld hebben gegeven.

Bij deze wil ik alle mensen bij SoZaWe Rotterdam bedanken die op welke manier dan ook geholpen hebben bij het tot stand komen van dit adviesrapport. In het bijzonder wil ik Roy Lamers bedanken voor de uitstekende begeleiding van mijn afstudeerstage. Ik heb zeer bruikbare feedback van hem mogen ontvangen wat er mede toe geleid heeft dat dit rapport is geworden wat het is. Al met al een prettige samenwerking waarin ik de nodige feedback en adviezen heb mogen ontvangen. Bert Uytterlinde wil ik bedanken voor het beschikbaar stellen van de opdracht.

Vanuit school wil ik Martin Metselaar en Theo Loeffen bedanken voor de begeleiding, feedback en medewerking. Daarnaast wil ik ook Bernadette Heemskerk bedanken voor haar kijk op Shared Service Centers en mijn afstudeeropdracht in het bijzonder. Tevens wil ik haar bedanken voor het onder de aandacht brengen van het onderwerp Shared Service Centers tijdens de colleges van strategische dienstverlening. Over dit onderwerp is nog veel te leren en te schrijven en ik denk dat het een grote uitdaging vormt voor toekomstige FM'ers!

Tot slot wil ik de gemeente Leiden, het Ministerie van Binnenlandse Zaken, het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Accounting Plaza en Kees Roovers van het Shared Service Center FD bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om mee te werken aan mijn onderzoek.

Rotterdam, mei 2006

Kim Veerkamp

MANAGEMENTSAMENVATTING	IV
VOORWOORD	V
INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1 DE ORGANISATIE.....	3
1.1 GEMEENTE ROTTERDAM	3
1.2 SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID (SOZawe)	3
1.3 FACILITAIRE DIENSTVERLENING (FD)	4
§1.3.1 De afdeling FD	5
§1.3.1.1 De inrichting van de organisatie.....	6
<i>Gebouwbeheer en huisvesting.....</i>	6
<i>Service en Logistiek.....</i>	6
<i>Facilitaire uitvoering.....</i>	7
§1.3.1.2 Aansturing	7
§1.3.1.3 Procedures en systemen	7
HOOFDSTUK 2 AANLEIDING EN PROBLEEMANALYSE	8
§2.1 DOEL VAN HET ONDERZOEK.....	8
§2.2 PROBLEEMSTELLING	8
§2.3 SUBPROBLEEMSTELLINGEN	9
§2.4 EINDPRODUCT	10
§2.5 GEBRUIKTE ONDERZOEKSVORMEN.....	10
§2.5.1 Intern onderzoek	10
§2.5.2 Literatuuronderzoek	11
§2.5.3 Extern onderzoek	11
§2.5.4 Interviews.....	11
§2.5.5 Benchmark.....	11
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER	13
§3.1 SHARED SERVICE CENTER	13
§3.2 SHARED SERVICE CENTER BIJ DE GEMEENTE ROTTERDAM.....	15
§3.2.1 Totstandkoming.....	16
§3.2.2 Missie en doelstellingen SSC FD	17
§3.2.3 Positionering en aansturing.....	17
§3.2.4 Inrichting	18
§3.3 FM EN KWALITEIT	19
§3.3.1 Kwaliteit van dienstverlening	21
<i>Met-expectations-model.....</i>	22
<i>Gratifying-needs-model.....</i>	22
§3.3.1.1 Kwaliteitsdimensies van diensten	22
§3.3.2 Kwaliteit en de afdeling FD.....	23
§3.4 KWALITEITSMEE TINSTRUMENTEN	24
§3.4.1 Verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten	24
3.4.1.1 Het INK-model.....	24
3.4.1.2 De Balanced Scorecard.....	25
3.4.1.3 ISO 9000 en certificatie	25
3.4.1.4 Six Sigma.....	26
3.4.1.5 Het SERVQUAL-model	26
3.4.1.6 Benchmarking	27
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN EXTERN ONDERZOEK	28
§4.1 EXTERN	28
§4.2 BENCHMARK.....	28

HOOFDSTUK 5 ADVIEZEN	32
§5.1 CONCLUSIE	32
§5.2 ADVIEZEN VOOR DE OPDRACHTGEVER SOZawe ROTTERDAM	32
§5.2.1 DVO's opstellen in samenwerking met klant (klankbordgroep)	32
§5.2.2 Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) afspreken.....	33
§5.2.3 DVO's Meten.....	34
§5.2.4 SERVQUAL-model implementeren	34
§5.2.5 Klanttevredenheidsonderzoeken	35
§5.2.6 Management van verwachtingen.....	36
§5.3 BIJKOMENDE ASPECTEN	37
Afstemming	37
Communicatie en informatie	37
Transparantie	37
Evaluatie	37
HOOFDSTUK 6 IMPLEMENTATIE	38
§6.1 DE IMPLEMENTATIE, HET TRAJECT.....	38
§6.1.1 DVO's opstellen in samenwerking met klant (klankbordgroep)	38
§6.1.2 Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) afspreken.....	38
§6.1.3 DVO's Meten.....	39
§6.1.4 SERVQUAL-model implementeren	39
§6.1.5 Klanttevredenheidsonderzoek	39
§6.1.6 Management van verwachtingen.....	40
HOOFDSTUK 7 CONSEQUENTIES	42
§7.1 DVO'S IN SAMENWERKING MET DE KLANT	42
§7.2 KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN (KPI'S) AFSPREKEN.....	43
§7.3 DVO'S METEN.....	43
§7.4 SERVQUAL-MODEL IMPLEMENTEREN	44
§7.5 KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEKEN	44
§7.6 MANAGEMENT VAN VERWACHTINGEN	45
CONCLUSIE	46
LITERATUURLIJST	48
BIJLAGE A ORGANOGRAMMEN	52
ORGANOGRAM GEMEENTE ROTTERDAM.....	52
ORGANOGRAM SOZawe.....	53
ORGANOGRAM AFDELING FACILITAIRE DIENSTVERLENING	53
BIJLAGE B 7S-MODEL	54
§1 Strategy	54
§2 Structure	55
§2.1 De inrichting van de organisatie	55
<i>Gebouwbeheer en huisvesting.....</i>	55
<i>Service en Logistiek.....</i>	56
<i>Facilitaire uitvoering.....</i>	56
§2.2 Hiërarchie.....	56
§2.3 Overlegstructuren.....	56
§2.4 Klanten.....	57
§3 Systems.....	57
§3.1 Intranet.....	57
§3.2 Helpdesk	58
§3.3 Oracle	58
§3.4 Nordined (Autocad)	58

§3.5	Dossiervolgsysteem	58
§3.6	Voorraadbeheer	58
§3.7	Contractbeheersmodule (MS Access)	58
§3.8	MS Project	59
§3.9	Urenregistratie in Excel	59
§3.10	Ziekteverzuimcijfers in Excel	59
§4	Shared Values	59
§4.1	Optimaal functioneren	59
§4.2	Vergroten van kennis en vaardigheden	60
§4.3	Klantgerichtheid	60
§4.4	Integriteit	60
§4.5	Resultaatgerichtheid	60
§5	Skills	60
§5.1	Accountmanagement Huisvesting	60
§6	Style	61
§7	Staff	62
BIJLAGE C	BENCHMARKING	63
	TYPEN BENCHMARKING	63
	HET BELANG VAN BENCHMARKING	64
	BENCHMARKING ALS VERBETERINSTRUMENT	65
	HET PROCES VAN BENCHMARKING	65
	TOEPASSEN VAN BENCHMARKING	66
	STAPPEN BENCHMARKING	67
	VALKUILEN EN NADELEN VAN BENCHMARKING	67
BIJLAGE D	KWALITEITSMODELLEN	69
	HET INK-MODEL	69
	DE BALANCED SCORECARD	73
	ISO 9000 EN CERTIFICATIE	75
	SIX SIGMA	76
	SERVQUAL-MODEL	78
	BENCHMARKING	80
BIJLAGE E	INTERVIEWS	82
	GEMEENTE LEIDEN	82
	SEMINAR ACCOUNTING PLAZA	87
	Brigitte Kool → Accountmanager Business Unit HRM Accounting Plaza	88
	Monique Ferron → Business Unit Manager HRM Accounting Plaza	89
	Prof. Dr. Hans Strikwerda → Management consultant	91
	ACCOUNTING PLAZA	93
	MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES (BZK)	96
	MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT	104
	SHARED SERVICE CENTER FD	108
BIJLAGE F	SERVQUAL-VRAGENLIJST	111
BIJLAGE G	TOELICHTING KOSTEN	112

Inleiding

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in een organisatie centraal staat. Als vierde jaar student heb ik, Kim Veerkamp, een afstudeerperiode van vier maanden doorlopen. De opdrachtgever is de afdeling Facilitaire Dienstverlening (FD) van de organisatie SoZaWe Rotterdam. De opdracht is het onderzoeken van de mogelijkheden, voor SoZaWe Rotterdam, om de kwaliteit van het Shared Service Center FD te meten.

Aanleiding van het onderzoek

De gemeente Rotterdam heeft ruim 595.000 klanten. Deze mensen verwachten goede dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten. Om deze verwachting waar te kunnen maken is het soms nodig om werkprocessen binnen het concern beter te stroomlijnen. Om de verbeterslag te kunnen maken en om tot een meer proces georiënteerde organisatie te komen zijn een aantal gemeentelijke ontwikkelingen tot stand gekomen. Deze ontwikkelingen raken SoZaWe Rotterdam en daarmee de afdeling Facilitaire dienstverlening op één of meer punten. Eén van deze ontwikkelingen is Rots.

Rots (Rotterdamse Organisatie, Taken en Subsidies) stelt zich ten doel om door middel van gerichte maatregelen ten aanzien van de ondersteuning, de organisatie en omvang van de gemeentelijke taken en een doorlichting van subsidiestromen te komen tot een effectieve uitvoering en dienstverlening door een doelmatig Rotterdams concern en een jaarlijkse besparing van € 50 miljoen.

Vanuit de gedachtegang van Rots en de principes van het collegeprogramma heeft het College van Bestuur besloten om in 2006 te starten met twee Shared Service Center (SSC's), die worden ondergebracht bij de Servicedienst Rotterdam, te weten ICT en Facilitaire Dienstverlening (FD).

Naar aanleiding van de implementatie van het Shared Service Center FD, is er bij de organisatie (hoofd afdeling FD) de vraag gerezen wat de mogelijkheden zijn om de kwaliteit van het SSC FD vanuit de opdrachtgever en de klant te meten en of dit überhaupt nodig is. Er moet hierbij gelet worden op het feit dat de opdrachtgever **integraal verantwoordelijk is en blijft** en dat er sprake is van gedwongen winkelnering. De opdrachtgever (Algemeen Directeur SoZaWe Rotterdam) heeft twee rollen naar het SSC FD, namelijk die van opdrachtgever en klant.

De doelstelling en probleemstelling

De doelstelling is een adviesrapport op te stellen waarin de mogelijkheden om de kwaliteit van het SSC FD te meten worden beschreven. Belangrijke voorwaarden hierbij zijn dat de mogelijkheden praktisch toepasbaar moeten zijn en rekening moeten houden met de integrale verantwoordelijkheid die de Algemeen Directeur heeft en blijft behouden.

Op grond van de doelstelling is de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Welke mogelijkheden zijn er voor SoZaWe om de kwaliteit van het Shared Service Center FD vanuit de rol als opdrachtgever en de rol als klant te meten?'

De subprobleemstellingen

Uit de probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

- Wat houdt de rol van klant en opdrachtgever in
- Wat is een Shared Service Center (SSC)
- Wat is een Shared Service Center bij de gemeente Rotterdam
- Wat is kwaliteit
- Waarom moet kwaliteit worden gemeten (in het algemeen en vanuit het SSC)

- Welke mogelijkheden zijn er om kwaliteit te meten
- Wat is de rol van INK
- Wat zijn de financiële, personele en organisatorische veranderingen

Opzet van het rapport

In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van de gemeente Rotterdam en van de dienst SoZaWe Rotterdam. In dit hoofdstuk wordt eveneens de afdeling FD beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van het 7S-model van McKinsey.

In hoofdstuk 2 wordt de aanleiding van het onderzoeksrapport beschreven en is een probleemanalyse uitgewerkt waarin wordt beschreven welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt om de probleemstelling te beantwoorden.

In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader beschreven waarin onderwerpen worden behandeld als wat is kwaliteit en meer specifiek kwaliteit van dienstverlening. Tevens wordt in dit hoofdstuk de materie betreffende Shared Service Centers behandeld.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het extern onderzoek (beschreven in hoofdstuk 2) behandeld. In dit hoofdstuk wordt de uitgevoerde benchmark uitgewerkt.

In hoofdstuk 5 komt de conclusie, getrokken naar aanleiding van de theorie en het extern onderzoek, aan bod. Op basis van de conclusie worden in dit hoofdstuk adviezen geformuleerd.

In hoofdstuk 6 wordt het implementatietraject beschreven.

In hoofdstuk 7 ten slotte worden de personele, financiële en organisatorische consequenties van de voorgestelde adviezen omschreven.

Hoofdstuk 1 De Organisatie

Om inzicht te krijgen in de organisatie waarin de opdracht is uitgevoerd, wordt in het komende hoofdstuk allereerst een beschrijving gegeven van de Gemeente Rotterdam. Vervolgens zal er een beschrijving worden gegeven over de dienst SoZaWe. Ten slotte wordt de afdeling Facilitaire Dienstverlening aan de hand van het 7S-model van McKinsey geanalyseerd.

1.1 Gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam is sinds het ontstaan in 1250¹ inmiddels uitgegroeid tot een gemeente met bijna 600.000 inwoners. Rotterdam bestaat uit heel wat wijken of stadsdelen ofwel deelgemeenten. De gemeente wordt aangestuurd door een gemeentebestuur. Het gemeentebestuur richt zich vooral op de hele gemeente. De deelgemeenten worden aangestuurd door deelgemeentebesturen. De deelgemeentebesturen hebben een ander werkgebied: de wijken en buurten. Zij staan dicht bij de inwoners van Rotterdam. De hele stad valt onder deelgemeentelijk bestuur. Een uitzondering geldt voor het havengebied, een aantal industriegebieden, het centrum en Pernis.

In het Stadhuis zijn de burgemeester, de wethouders en de raadsleden gezeteld. Tevens biedt het stadhuis een werkplek voor 19.000 gemeenteambtenaren. Slechts een deel van de gemeenteambtenaren werken ook daadwerkelijk op het stadhuis. De meeste gemeenteambtenaren werken op diverse locaties in de stad bij de diensten en bedrijven.²

De diensten en bedrijven van de gemeente hebben hun eigen specifieke taken, gericht op het werkterrein van een wethouder. De directeur van een dienst of bedrijf valt rechtstreeks onder een wethouder. Dit houdt in dat een wethouder politiek verantwoordelijk is voor de dienst of bedrijf. De wethouder van Financiën is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de Gemeentelijke Belastingen Rotterdam (GBR) en de wethouder van Sport en Recreatie voor de Dienst Sport en Recreatie.

1.2 Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe)

SoZaWe is het uitvoeringsorgaan voor de Wet Werk en Bijstand (WWB). Rotterdammers die onvoldoende middelen van bestaan hebben, kunnen een beroep doen op de sociale dienst. SoZaWe is de afgelopen jaren veranderd van een uitkeringsinstantie pur sang in een organisatie die breder gezien het stedelijke beleid van de gemeente Rotterdam ontwikkelt en uitvoert.

Het beleid spitst zich toe op drie hoofdthema's: werk, inkomen en zorg.

SoZaWe is een grote organisatie: er werken ongeveer 1.900 mensen in vaste en tijdelijke dienst. Er wordt jaarlijks meer dan één miljard euro uitgekeerd. Ongeveer twintig procent van de Rotterdamse bevolking is op de een of andere manier 'klant' van SoZaWe.

SoZaWe biedt diensten aan voor zeer verschillende doelgroepen. Als rode draad door het aanbod lopen de inspanningen om de klanten van SoZaWe (weer) zelfstandig te maken. Deze doelstelling vraagt van SoZaWe een flexibele houding ten opzichte van nieuwe ontwikkelingen. Om belanghebbenden kansen en perspectieven te bieden, oplossingen aan te dragen en voor goede, deskundige begeleiding te zorgen, is SoZaWe een alerte en goed geïnformeerde dienstverlener. Dit vergt veel inzet en uithoudingsvermogen van de

¹ Bron: <http://www.rotterdam.nl>

² Zie Bijlage A Organogrammen, Organogram gemeente Rotterdam

medewerkers; aan de andere kant is het een grote uitdaging om in een dynamische stad als Rotterdam mensen bestaanszekerheid en toekomstperspectief te bieden.

De kerntaken van de gemeentelijke sociale dienst zijn als volgt samen te vatten:

- Bevorderen van uitstroom naar betaald werk;
- Adequate, rechtmatige financiële hulpverlening;
- Stimuleren van maatschappelijke participatie;
- Bestrijding van fraude en misbruik;
- Bestrijding van armoede.

De uitvoering van de kerntaken is gedecentraliseerd in negen districten. De meeste daarvan hebben meer dan één kantoor in de bijbehorende wijken. De omvang van de districten is afgeleid van het aantal SoZaWe-klanten. Gemiddeld heeft een district ongeveer 5.000 klanten. De dagelijkse leiding is in handen van een districtsmanager. De afdeling Stedelijke Zorg vormt als het ware het tiende district. Deze afdeling richt zich vooral op de (stedelijke) zorg voor dak- en thuislozen en andere bijzondere klantgroepen.

SoZaWe bedient zo'n 40.000 bijstandsklanten. Het totale aantal inwoners van Rotterdam die afhankelijk zijn van een inkomen op of rond het bijstandsniveau is echter veel groter: naar schatting ongeveer 120.000 personen.

Missie

De thema's zorg, werk en inkomen staan centraal in de missie. Uit het beleid op het gebied van deze speerpunten is de volgende missie voortgevloeid:

SoZaWe Rotterdam begeleidt en ondersteunt burgers op de terreinen Werk, Inkomen en Zorg. Wij garanderen een zakelijke dienstverlening waarbij wederzijdse rechten, plichten en verantwoordelijkheden uitgangspunt zijn. Wij zetten ons in voor beleid dat sociaal, duurzaam, solide en vernieuwend is. Wij bouwen gemotiveerd en samen met verschillende partners aan een betere toekomst voor Rotterdammers, die op ons mogen rekenen. Daarbij gaan wij uit van wederzijds respect. Wij zijn betrokken en doen wat we beloven.

Visie

Een organisatie heeft belang bij een duidelijke visie. De visie heeft meerdere doelstellingen.

- Richting geven aan de organisatie;
- Antwoorden bieden op vragen van strategische aard;
- Inwoners van Rotterdam helderheid bieden over wat ze van SoZaWe kunnen verwachten;
- Motivatie van de eigen medewerkers.

Bovenstaande visie zal voor de komende jaren van toepassing zijn. Evenals bij de missie het geval is, kan het aantreden van een nieuw college van b & w het noodzakelijk maken de visie te herijken.

Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam biedt mensen, uitgaande van hun primaire eigen verantwoordelijkheid voor het vinden van betaald werk, begeleiding en ondersteuning op de terreinen werk, inkomen en zorg. Om dat te realiseren is een visie nodig die zich richt op meerdere uitgangspunten. Te weten *klanten, management, medewerkers, kwaliteit, blik naar buiten en imago*.

1.3 Facilitaire Dienstverlening (FD)

Deze paragraaf geeft inzicht in de afdeling Facilitaire Dienstverlening van SoZaWe Rotterdam. De afdeling wordt toegelicht aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Het model belicht zeven aspectgebieden van de interne organisatie in de onderlinge samenhang en wordt veelvuldig toegepast bij onderzoek naar organisatieveranderingen in relatie tot

kwaliteit. Het 7S-model³ geeft aan de hand van zeven organisatiecriteria inzicht in de verschillende aspecten van de Facilitaire Dienst van SoZaWe Rotterdam. In de bijlage zal de uitwerking van alle zeven gebieden apart worden besproken⁴.

Het 7S-model is voor dit onderzoek gebruikt omdat deze methode duidelijke aanknopingspunten biedt voor het analyseren van de facilitaire organisatie. Tevens kan op deze manier een relatie worden gelegd tussen de onderzoeksopdracht en het begrip kwaliteit. Kennis van de organisatie is belangrijk om aanbevelingen te doen betreffende de mogelijkheden voor het meten van kwaliteit. Door de organisatie in kaart te brengen aan de hand van het 7S-model kan in een later stadium omschreven worden wat de gevolgen zijn aangaande de aanbevelingen.

§1.3.1 De afdeling FD

De afdeling Facilitaire Dienstverlening beheert en regisseert alle facilitaire processen binnen SoZaWe. De FD houdt zich onder andere bezig met het signaleren van wensen, klachten en opmerkingen van medewerkers van SoZaWe over facetten die vallen onder de facilitaire dienstverlening en dragen hier oplossingen voor aan. Zo blijft de continuïteit en effectiviteit van SoZaWe gewaarborgd. Facilitaire Zaken zijn o.a. gebouwenbeheer en huisvesting, service en logistiek, servicebureau, inkoopbureau, facilitaire uitvoering en frontservice.

De afdeling Facilitaire Dienstverlening is ter ondersteuning van SoZaWe Rotterdam. Om deze ondersteuning optimaal te laten verlopen heeft de afdeling een missie en visie met bijbehorende doelstellingen ontwikkeld.

Missie

De missie voor de afdeling facilitaire dienstverlening van de dienst SoZaWe luidt; 'adequate facilitaire ondersteuning voor alle afdelingen van de dienst'.

Visie

De visie van het management van de afdeling is dat door gericht te investeren in de medewerkers (vergroten van de kennis en vaardigheden) en te investeren in processen en ondersteuning, de afdeling op een efficiëntere en effectievere wijze haar missie kan waarmaken. Daarnaast zullen de investeringen het mogelijk maken het aanbod van diensten en producten uit te breiden. De facilitaire ondersteuning wordt hiermee verder uitgediept en verbreed.

Doelstellingen

De doelstelling zijn geformuleerd om de afdeling zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Jaarlijks wordt bekeken of doelstellingen zijn behaald en welke doelstellingen moeten worden bijgesteld omdat deze nog niet of gedeeltelijk zijn behaald. Hiernaast worden jaarlijks nieuwe doelstellingen geformuleerd zodat het streven naar optimalisatie kan worden gerealiseerd.

De doelstellingen van de afdeling Facilitaire Dienstverlening zijn:

- Middellange termijn; 'beter met minder'
- Langere termijn; van re-actief naar pro-actief

Deze doelstellingen hebben betrekking op het komende jaar.

Beter met minder

³ Bron: <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

⁴ Zie Bijlage B 7S-model

De afdeling levert een diversiteit aan diensten en producten. De processen, inrichting en hulpmiddelen die hieraan ten grondslag zullen verder ontwikkeld worden op de basis zoals deze in 2005 is gelegd. Het accent in 2006 ligt dan ook op deze aspecten. Uiteindelijk wil de afdeling excelleren in de levering van huidige diensten en producten.

Van Re-actief naar Pro-actief

De afdeling is steeds minder reactief ingesteld. In 2005 is veel geïnvesteerd in opleidingen en begeleiding om het kennis- en vaardighedeniveau van de medewerkers te verhogen. Al in 2005 zijn hiervan de eerste vruchten geplukt. De afdeling heeft met succes een aantal klanten geadviseerd op haar vakgebied. Een ander voorbeeld in dit kader is de repro. Zij hebben haar producten portfolio beschreven in een brochure en is hiermee 'de boer opgegaan'. Deze ontwikkeling zal in 2006 worden doorgezet.

In 2004 is vastgesteld dat de afdeling Facilitaire Dienstverlening zich voornamelijk bevindt in fase 1 van het INK model; taakgericht. Inmiddels zijn plannen opgesteld om de werkprocessen binnen de afdeling te verbeteren. Veel van de plannen zijn gericht op de verbeteringen van de werkprocessen binnen de afdeling. Hiermee is ook het procesbewustzijn van de medewerkers gegroeid. De nieuwe organieke indeling en taakverdeling is steeds meer proces georiënteerd.⁵

§1.3.1.1 De inrichting van de organisatie

De afdeling Facilitaire Dienstverlening kent drie teams:

- Gebouwbeheer en huisvesting;
- Service en Logistiek;
- Facilitaire Uitvoering.

Gebouwbeheer en huisvesting

Dit team houdt zich bezig met het op doelmatig en effectieve wijze beheren en in stand houden van de gebouwen en hun apparatuur. Daarnaast adviseert de afdeling haar klanten over een optimaal aanschafbeleid, voor huisvestingsgerelateerde middelen en materialen.

Hieronder vallen onder meer de volgende producten en diensten:

- Huisvestingsprojecten, gebouwbeheer en advies
- Klein onderhoud
- Beheer telefonie
- Beheer installaties
- Beveiliging en schoonmaakonderhoud
- Groenvoorziening

Bijzondere taken die de afdeling heeft zijn:

- Servicedesk FD, waar de klant voor alle aanvragen, verzoeken, klachten en het reserveren van de vergaderzalen terecht kan;
- POVO (post registratie systeem);
- Verwerken van de prikklokkaarten en de gewerkte uren van de FD medewerkers inclusief de ziekteverzuimcijfers .

Service en Logistiek

De afdeling Service en logistiek bestaat uit de clusters Personeelsbalie en Vervoersgroep.

⁵ Bron: Jaarplan 2006 afdeling Facilitaire Dienstverlening 'Beter met minder, 2^{de} jaargang.

Personeelsbalie

De medewerkers van de personeelsbalie ontvangen bezoekers en medewerkers van SoZaWe. Waar nodig zorgt de balie voor doorgeleiding van gasten naar gewenste afdelingen van het hoofdkantoor. De medewerkers bedienen tevens de telefooncentrale.

Vervoersgroep

Het team zorgt voor postverkeer binnen het hoofdkantoor en tussen de districten. Men sorteert de ontvangen post en bezorgt hem op locatie binnen de gehele dienst. De post wordt verzameld, gefrankeerd en aangeboden aan TPG, ter verzending. Bovendien vervoert het team op beperkte schaal materialen van en naar afdelingen en districten.

Facilitaire uitvoering

De afdeling Facilitaire uitvoering bestaat uit de clusters Reproductie en Registratie & Archief.

Reproductie

Dit cluster is belast met reproductie en lay-out. Grote en kleine hoeveelheden documenten worden vermenigvuldigd. Dit team zorgt ook voor het converteren van mailings.

Registratie & Archief

Binnen dit cluster vallen de werkzaamheden die te maken hebben met registratie en opslag van dossiers en het verwerken van vertrouwelijke en aangetekende post. Dit cluster is verantwoordelijk voor bewaring van dossiers.

§1.3.1.2 Aansturing

De afdeling Facilitaire Dienstverlening wordt aangestuurd door een afdelingshoofd. Het afdelingshoofd stuurt de teamchefs aan en legt verantwoordelijkheid af aan de directie. Tevens ziet het afdelingshoofd toe op het uit te voeren beleid. Het afdelingshoofd is dan ook verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarplannen en het vast leggen van de doelstellingen voor de komende periode. De doelstellingen en plannen sluiten aan bij de plannen en doelstellingen van SoZaWe en de gemeente Rotterdam.

Sinds 2005 zijn drie teams operationeel binnen de afdeling FD. De aansturing van deze teams verloopt via teamchefs. De teamchef dragen er, samen met hun medewerkers, zorg voor dat de geplande afdelingsdoelen worden behaald. De teamchefs leggen verantwoording af aan het afdelingshoofd.⁶

§1.3.1.3 Procedures en systemen

De afdeling Facilitaire Dienstverlening van SoZaWe heeft verschillende systemen ter ondersteuning van het werkproces:

- Intranet
- Helpdesk
- Oracle
- Nordined (Autocad)
- Dossiervolgsysteem
- Voorraadbeheersysteem
- Contractbeheersmodule
- MS Project
- Urenregistratie in Excel
- Ziekteverzuimcijfers in Excel⁷

⁶ Zie Bijlage A Organogrammen, Organogram Afdeling Facilitaire Dienstverlening

⁷ Zie Bijlage B 7S-model

Hoofdstuk 2 Aanleiding en probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd naar aanleiding waarvan het onderzoek is uitgevoerd, vervolgens wordt de probleemstelling behorende bij het onderzoek geformuleerd. Naar aanleiding van de probleemstelling worden subprobleemstellingen geformuleerd die helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Vervolgens wordt het verwacht eindproduct en de eisen die de organisatie aan het eindrapport stellen, beschreven. Tot slot wordt beschreven welke methode van onderzoek zijn gebruikt om tot een antwoord te komen op de probleemstelling. Per gebruikte methode zal worden gemotiveerd waarom deze methode is gebruikt.

§2.1 Doel van het onderzoek

Kwaliteitsbesef is onontbeerlijk. Kwaliteit is in feite niet anders dan doen wat afgesproken is, het leveren van een prestatie van het afgesproken niveau, op het juiste moment en tegen vooraf afgesproken voorwaarden en prijzen. De Facilitaire Dienst moet kwaliteit leveren naar haar (interne) klanten en haar opdrachtgevers. Om voldoende kwaliteit te leveren is veel nodig, zowel in de uitvoerende eenheden als in centrale afdelingen, waar het gaat strategische planvorming en ondersteuning.

Naar aanleiding van de implementatie van het Shared Service Center FD, is er bij de organisatie (hoofd FD) de vraag gerezen wat de mogelijkheden zijn om de kwaliteit van het SSC FD vanuit de opdrachtgever en de klant te meten en of dit überhaupt nodig is. Er moet hierbij gelet worden op het feit dat de opdrachtgever **integraal verantwoordelijk is en blijft** en dat er sprake is van gedwongen winkelnering. De opdrachtgever (Algemeen Directeur) heeft twee rollen naar het SSC FD, namelijk die van opdrachtgever en klant.

§2.2 Probleemstelling

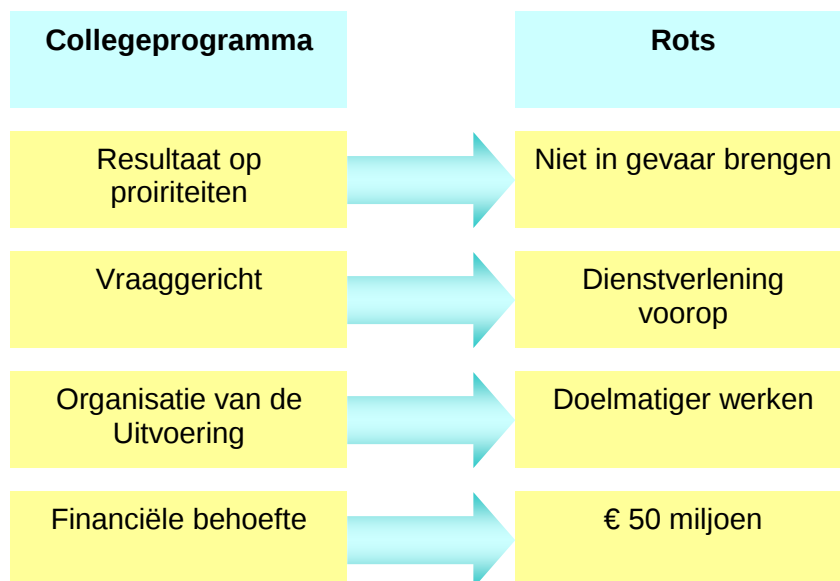
De gemeente Rotterdam heeft ruim 595.000 klanten. Deze mensen verwachten goede dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten. Om deze verwachting waar te kunnen maken is het soms nodig om werkprocessen binnen het concern beter te stroomlijnen. Werken vanuit Shared Service Centers (SSC's) kan daarvoor zorgen.

Om de verbeterslag te kunnen maken en om tot een meer proces georiënteerde organisatie te komen zijn een aantal gemeentelijke ontwikkelingen tot stand gekomen. Deze ontwikkelingen raken de afdeling Facilitaire dienstverlening op één of meer punten. Eén van deze ontwikkelingen is Rots.

Rots (Rotterdamse Organisatie, Taken en Subsidies) stelt zich ten doel om door middel van gerichte maatregelen ten aanzien van de ondersteuning, de organisatie en omvang van de gemeentelijke taken en een doorlichting van subsidiestromen te komen tot een effectieve uitvoering en dienstverlening door een doelmatig Rotterdams concern en een jaarlijkse besparing van € 50 miljoen.

De doelen en kaders voor Rots bestaan uit de volgende aspecten:⁸

⁸ Bron: PowerPoint Presentatie Rots Algemeen. Dhr. Verbeeke, maart 2004



Vanuit de gedachtegang van Rots en de principes van het collegeprogramma heeft het College van Bestuur op 20 september 2005 besloten om in 2006 te starten met twee Shared Service Center (SSC's), die worden ondergebracht bij de Servicedienst Rotterdam, te weten ICT en Facilitaire Dienstverlening (FD). Het college heeft toestemming gegeven om op basis van de businesscase te starten met de implementatie van het eerste cluster. Het eerste cluster bestaat uit leveranciers- en kwaliteitsmanagement van de producten/diensten Catering, Schoonmaak en Beveiliging. In eerste instantie zal het geen bijzondere gevolgen hebben voor de functies, taken of personeel. In 2006 zal het volgende cluster waaronder huisvesting worden uitgewerkt.

Uit een onderzoek naar de efficiencyvoordelen van Shared Services op de functies Personeel & Organisatie, financiën, aanschaf (inkoop) en huisvesting dat door de gemeente Rotterdam is uitgevoerd blijkt dat het oprichten van Shared Services voor de grote diensten, waartoe SoZaWe behoort, waarschijnlijk geen kostenvoordeel zal opleveren.⁹

De volgende probleemstelling is aan de hand van bovenstaande informatie geformuleerd:

'Welke mogelijkheden zijn er voor SoZaWe om de kwaliteit van het Shared Service Center FD vanuit de rol als opdrachtgever en de rol als klant te meten?'

§2.3 Subprobleemstellingen

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling moeten verschillende vraagstukken worden onderzocht. Voor verschillende deelonderzoeken zijn subprobleemstellingen geformuleerd die gezamenlijk een antwoord moeten geven op de hoofdprobleemstelling.

⁹ Korsten, A., Schaepkens, L. & Sonnenschein, L.: Shared Services: Nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten.

<i>Subprobleemstelling</i>	Soort onderzoek		Dataverzamelingsmethoden				
	<i>Beschrijvend</i>	<i>Explorerend</i>	<i>Intern onderzoek</i>	<i>Extern onderzoek</i>	<i>Literatuur</i>	<i>Interviews</i>	<i>Benchmark</i>
Wat houdt de rol van klant en opdrachtgever in	X	X	X			X	
Wat is een Shared Service Center	X	X	X		X		
Wat is een Shared Service Center bij de Gemeente Rotterdam dienst SoZaWe	X	X	X		X	X	
Wat is kwaliteit	X				X		X
Waarom moet kwaliteit worden gemeten in het algemeen en vanuit het SSC	X	X	X	X		X	X
Welke mogelijkheden zijn er om kwaliteit te meten (in de situatie dat SoZaWe de facilitaire taken heeft ondergebracht bij het SSC FD)		X	X			X	X
Wat is de rol van INK	X	X		X	X		
Wat zijn de financiële, personele en organisatorische gevolgen	X		X	X	X		

§2.4 Eindproduct

Het eindproduct is een adviesrapport waarin beschreven staat welke methodiek om kwaliteit te meten vanuit de rol als klant en de rol als opdrachtgever het best aansluit bij het Shared Service Center en het feit dat de afdeling Facilitaire Dienstverlening integraal verantwoordelijk blijft.

§2.5 Gebruikte onderzoeksvormen

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn subprobleemstellingen geformuleerd. Onderstaande methoden van onderzoek zijn gebruikt om de subprobleemstellingen en daarmee de probleemstelling te beantwoorden:

- Intern onderzoek
- Literatuuronderzoek
- Extern onderzoek
- Interviews
- Benchmark

§2.5.1 Intern onderzoek

Aan dit onderzoek wordt invulling gegeven door gesprekken te houden met de diverse teamleiders die de afdeling Facilitaire Dienstverlening kent. Dit onderzoek wordt gebruikt om invulling te geven aan Hoofdstuk 1 De Organisatie. Een analyse van de organisatie is nodig om te achterhalen waar de clusters van de afdeling zich de komende jaren mee bezig

houden en hoe zij invulling geven aan aspecten als leiding geven en de Shared Values van de organisatie. Tevens leveren deze interviews een bijdrage aan het cultuuronderzoek wat nodig is om een advies te geven dat past binnen de cultuur van de afdeling en de organisatie. De interviews met de teamleiders zijn niet in dit verslag opgenomen omdat zij hebben gediend als inventarisatie voor de organisatieanalyse, maar geen verdere bijdrage leveren aan het te geven advies.

Tevens wordt dit onderzoek gebruikt om te achterhalen hoe SoZaWe invulling wil geven aan de rol als opdrachtgever en de rol als klant van het Shared Service Center.

§2.5.2 Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek wordt gebruikt om inzicht te krijgen in een aantal begrippen. Deze begrippen worden behandeld in het theoretisch kader en zijn bedoeld om meer achtergrondinformatie te verkrijgen voor het beantwoorden van de probleemstelling.

§2.5.3 Extern onderzoek

Extern onderzoek is gebruikt om de benchmark te ondersteunen. Het extern onderzoek is gericht op hoe andere organisaties, die al werken via het concept van Shared Services of die gaan werken volgens dit concept, invulling gaan geven aan kwaliteit in combinatie met Shared Services en of het nodig is om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Tevens wordt er gekeken welke kwaliteitsmeetsystemen er gebruikt worden om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Daarnaast wordt bij het extern onderzoek onderzocht wat de rol van het INK-model, dat door SoZaWe en daarmee de afdeling Facilitaire Dienstverlening wordt gebruikt om kwaliteit te meten, kan zijn binnen het adviseren over de mogelijkheden van het meten van kwaliteit.

§2.5.4 Interviews

Interviews worden gebruikt om inzicht te krijgen in een aantal theoretische begrippen, maar ook om beweegredenen van organisaties te achterhalen waarom er gekozen is voor een Shared Service Center en kwaliteitsmeetsystemen. Daarnaast worden de interviews gebruikt om de benchmark uit te kunnen voeren.

§2.5.5 Benchmark

Benchmarking is kijken hoe andere mensen of organisaties in staat zijn de beste resultaten te halen. Benchmarking is geen nieuw managementconcept, maar kwam in de oudheid al voor. Al 500 jaar voor Christus schreef Sun Tzu, een Chinese generaal: *'Als je je vijand kent en je kent jezelf, hoef je niet bang te zijn voor het resultaat van honderd gevechten.'* Uit deze woorden blijkt dat men toen al bezig was met de capaciteiten van de tegenstander met de eigen capaciteiten te vergelijken.

Voor het begrip Benchmarking zijn in de literatuur diverse definities te vinden. Hieronder volgt de formele definitie van Camp:

'Benchmarking is het doorlopende proces van het afmeten van onze producten, diensten en praktijken tegen de sterkste concurrenten of bedrijven die als industriële leiders worden erkend.'

Hieruit is de volgende werkdefinitie gevloeid:

'Benchmarking is het zoeken naar de beste werkmethoden, die zullen leiden tot een superieure prestatie.'

In 1997 is de definitie van Camp door Jagersma aangepast aan het hedendaagse gebruik. Dit heeft geleid tot de volgende definitie:

*'Benchmarking is de activiteiten en processen van de eigen onderneming vergelijken met die van de besten ter wereld. De 'besten van de klas fungeren als de norm, een ijkpunt waaraan voldaan moet worden. Op deze manier is de onderneming in staat de prestatiekloof in kaart te brengen, de praktijken te doorgronden die leiden tot uitmuntende prestaties en handvatten te ontwikkelen waardoor een onderneming in staat wordt gesteld de prestatiekloof te dichten.'*¹⁰

Voor dit rapport wordt gewerkt met de definitie zoals gegeven door Jagersma met als uitzondering dat er niet wordt getracht de 'prestatiekloof' te dichten. Getracht wordt door middel van benchmarking in kaart te brengen hoe andere organisaties omgaan met kwaliteit en Shared Service Centers. Dit voornamelijk om te onderzoeken of het noodzaak is voor de afdeling Facilitaire Dienstverlening de kwaliteit van de dienstverlening van het Shared Service Center FD te meten.

De inzichten die worden verkregen met benchmarken hebben vooral een informierend, beschrijvend en toelichtend karakter. Deze inzichten bieden aanknopingspunten om leer- en verbeterprocessen te starten binnen de organisatie.

Voor dit onderzoek is een Strategic benchmark gebruikt. Strategic benchmarking is een methode van benchmarking waarbij ondernemingen kunnen leren van de lessen die andere ondernemingen hebben moeten leren. Strategisch benchmarken is het raamwerk of de structuur waarbinnen de hiërarchie van doelen, strategie en actie wordt geplaatst. Strategic benchmarking is gericht op winstpotentieel, productiviteit, groeipotentieel of innovatiepotentieel.¹¹

Voor deze scriptie worden alle fase van het benchmarkingproces uitgevoerd.¹² Dit in verband met de inzet van benchmark om onderzoeksresultaten te vergaren zodat er een gedegen advies kan worden geformuleerd.

¹⁰ Maas, G. & Pleunis. J.: Facility management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.

¹¹ Maas, G. & Pleunis. J.: Facility management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.

¹² Zie Bijlage C Benchmarking

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de begrippen kwaliteit en Shared Service Center beschreven. Dit wordt gedaan aan de hand van informatie verkregen uit het literatuuronderzoek. Daarnaast dragen intern onderzoek en interviews met teamchefs en de manager van het Shared Service Center FD bij aan het invullen van deze begrippen.

§3.1 Shared Service Center

Een Shared Service Center (SSC) is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie e.d.) aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs. Er is vrijwel nooit sprake van een vrije keuze voor de business managers; niet meedoen of diensten elders inkopen wordt meestal niet toe gestaan.¹³

De unieke kenmerken van een SSC zijn:

- Een SSC werkt voor meer opdrachtgevers; er is dus meer dan een afnemer. Doordat er meer klanten zijn, kan een SSC diensten standaardiseren waardoor schaalvoordelen ontstaan. Een SSC kan schaalvoordelen realiseren door in de backoffice te standaardiseren;
- Een SSC maakt vooraf afspraken over wat wordt geleverd tegen welke voorwaarden en voor welke prijs;
- Een SSC bepaalt zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt. Het is niet zo dat 'de klant alles bepaalt'. Variatie in service en kwaliteit is uiteraard wel mogelijk, maar hierover worden dan wel aanvullende prijsafspraken gemaakt;
- Een SSC heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid: de continuïteit van een SSC moet op de lange termijn zeker zijn gesteld.¹⁴

Daarnaast zijn er nog twee aspecten kenmerkend voor een SSC. Ten eerste wordt **alleen de afhandeling van bepaalde ondersteunende taken** in een Shared Service Center ondergebracht, **de beleidsmatige verantwoordelijkheid blijft bij het management liggen**. Het tweede kenmerkende aspect is dat een **Shared Service Center de diensten levert op basis van een overeenkomst** (Dienst Verlenings Overeenkomst (DVO) of Service Level Agreement (SLA)). De geleverde diensten voldoen dus aan vastgestelde afspraken.¹⁵

De kern van het Shared Service Center bestaat uit mensen. Deze mensen voeren met behulp van geavanceerde systemen resultaat- en servicegerichte processen uit ten behoeve van klanten.

Als kijkt je vanuit de dienstverlening aan de klant dan zijn drie onlosmakelijk verbonden elementen te onderscheiden: de processen, de medewerkers en de systemen.

Bij de processen staat centraal → "Welke processen worden gehanteerd om de dienstverlening te kunnen leveren?".

Met betrekking tot de medewerkers is van belang → "Welke medewerkers werken in het SSC en over welke vaardigheden beschikken deze medewerkers?".

Tot slot gaat het bij de systemen om → "Welke systemen en ICT-componenten vormen de technische basis voor de dienstverlening?".

¹³ Strikwerda, J.: Shared Service Center. Van kostenbesparing naar waardecreatie.

¹⁴ Opheij, W. & Willems, F.: Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht.

¹⁵ Jansen, P. & Zwaan, L.: Shared Service Centers in Gemeenten.

Er moet opgemerkt worden dat met de invoering van SSC's niet wordt terug gegrepen op (re)centralisatie. Door SSC's te organiseren als resultaatverantwoordelijke eenheden wordt voorkomen dat de bundeling van activiteiten een terugkeer is naar de oude stafafdelingen. De reden hiervoor is dat het SSC te maken heeft met de veranderde economische en technologische omstandigheden. De invoering van het SSC is een invulling van een opgaande, spiraalvormige beweging in de economie, die wanneer geprojecteerd op één dimensionale lijn, lijkt op een slingerbeweging.

Daarnaast geldt nog dat een SSC:

- Geen centrale stafdienst met een opgelegde dienstverlening is uit het oogpunt van control. Een SSC kent andere doelen. Bovendien worden de diensten bij een SSC verrekend via DVO's;
- Dienstverlener is. Het SSC moet niet worden gezien als een mogelijkheid om macht uit te oefenen.¹⁶

Om het onderscheid tussen SSC's en gecentraliseerde diensten duidelijk te maken is onderstaand schema opgesteld.¹⁷

Aspect	SSC (servicegericht)	Gecentraliseerde activiteit (taakgericht)
Missie en Doelen	Servicegericht en veelal Operational excellence als strategie; goedkoop, goed, transparant	Optimaal uitvoeren van de afgesproken taken
Positionering	Autonome unit die zelfstandig afspraken maakt met klanten, leveranciers en top; veelal goed afgestemd op klantlocaties	Stafafdeling of facilitair bedrijf veelal op hoofdkantoor
Klanten en leveranciers	Partners in service voor de klant en ten behoeve van de 'Klant van de klant'; kan ook voor derden werken	Gedwongen winkelnering op basis van afgesproken taakafbakening; centrale inhuur van leveranciers
Producten en diensten	Afgesproken producten- en dienstencatalogus; klant staat centraal (vraaggestuurd)	Taakafbakening; eventueel aanbodgedreven serviceafspraken
Serviceafspraken	Service Level Management; klant kiest serviceniveau en ook de daarbij behorende kosten	Taakafbakening; eventueel aanbodgedreven serviceafspraken
Samenwerking en cultuur	Samen de klus klaren; service aan de klant waarmaken, intern ondernemerschap	Veelal taakgericht en met verantwoording aan de top
Leiderschap	Ondernemend en resultaatgericht	Gericht op verantwoording afleggen
Besturingsfilosofie	Managen van onderlinge samenwerkingsafspraken; sturen op waarmaken van afgesproken resultaten	De top stuurt aan op resultaat binnen afgebakende taken

¹⁶ Strikwerda, J.: Shared Service Center. Van kostenbesparing naar waardecreatie.

¹⁷ Opheij, W. & Willems, F.: Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht.

Aspect	SSC (servicegericht)	Gecentraliseerde activiteit (taakgericht)
Structuur en inrichting	Proces- en teamgericht; focus op Operational excellence	Vak- en/of taakgericht
Verrekening	Op basis van integrale kostprijs, variatie in service kent eigen tarieven	Budget gestuurd
Prestatie-indicatoren	Gericht op efficiencywinst, serviceafspraken en toegevoegde waarde voor klant en medewerker	Gericht op verantwoorden planning en control
Beoordelen en belonen	Teambeoordeling op basis van realisatie van doelstellingen en serviceafspraken; vast en variabel	Beloning op basis van kennis, bijdrage en ervaring; grotendeels vast

Het concept Shared Services lijkt goed aan te sluiten bij een trend die zich al aftekent in de samenwerking tussen gemeenten. Er is sprake van drie trends:

- Verzakeling van de samenwerking;
- Probleemgerichte in plaats van gebiedsgerichte samenwerking;
- Nadruk op lokaal bestuur in plaats van regionaal bestuur.¹⁸

§3.2 Shared Service Center bij de gemeente Rotterdam

Het College van Bestuur heeft besloten om in mei 2006 te starten met de eerste twee Service Centers binnen het concern Rotterdam: ICT en facilitaire dienstverlening (FD). Het einddoel: een beter presterende gemeente op het gebied van dienstverlening en doelmatigheid. Van zelfbeheer (van diensten) naar Shared Services (samen werken en delen wat het concern Rotterdam in huis heeft). Daarnaast zijn er in de toekomst plannen voor SSC's voor salarisverwerking, financiële administratie en inkoop.

In een SSC werken vakmensen uit een zelfde discipline samen. Een SSC is een bundeling van professionals met hart voor hun vak en de stad. Als een dienst ondersteuning op een bepaald vakgebied nodig heeft, sluit de dienst een contract, DVO (dienstverleningsovereenkomst), met het SSC van het betreffende vakgebied. In het contract wordt vastgelegd op welke manier de dienst van het SSC gebruik wil maken.

Voordelen van werken vanuit een SSC

- Eenvoudiger om kwaliteit van dienstverlening te standaardiseren én te verbeteren;
- Makkelijker voor vakmensen op het terrein van ICT en Facilitaire diensten om kennis en ervaring uitwisselen: ze werken vanuit één centrale organisatie;
- Kostenbesparing door gemeentebrede afname;
- Betere focus op de kerntaken door de diensten. De SSC's nemen immers de ondersteunende taken over.

Nadelen van werken vanuit een SSC

- Grotere afstand tussen afnemer en leverancier. Waar voorheen nog bij collega's langs kon worden gegaan om storingen te melden en dergelijke, moet nu contact worden gezocht met het SSC, dat vaak uitpandig gehuisvest is;

¹⁸ Korsten, A., Schaepkens, L. & Sonnenschein, L.: Shared Services: Nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten.

- Verminderd maatwerk door standaardisatie van producten en diensten;
- Lagere flexibiliteit;
- Toenemende mate van bureaucratie;
- Meer overleg en het tijdrovende en energieverwendende karakter van het reorganisatieproces.¹⁹

Gevolgen voor de organisatie

Door de SSC's verandert er veel binnen het concern Rotterdam. Een overzicht:

- Andere rol- en taakverdeling binnen de organisatie. De diensten zijn met elkaar eigenaar van de SSC's en gezamenlijk verantwoordelijk voor goede ICT- en FD dienstverlening binnen het concern. Niet door directe aansturing van eigen medewerkers, maar indirect via het Concernberaad (waar alle grote diensten beslissingen nemen over beleid en ontwikkelingen binnen de gemeente Rotterdam) en dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) met een SSC. Hierin staat zwart-op-wit wat de diensten kunnen verwachten van de dienstverlening van een Shared Service Center;
- Een groot deel van het takenpakket (en de mensen) vanuit het werkveld ICT en Facilitaire dienstverlening bij de diensten gaan over naar de SSC's;
- Medewerkers die in dienst komen van een SSC werken niet meer voor één dienst, maar voor het hele concern Rotterdam.

Financiering

Het SSC wordt gefinancierd door de diensten. De diensten behouden hun integrale budget en vergoeden vanuit dat budget de diensten die zij afnemen van het SSC. De interne verrekenprijs voor de dienstverlening zal gebaseerd zijn op een vast bedrag per transactie of FTE, met uitzondering van de bijzondere dienstverlening.²⁰

§3.2.1 Totstandkoming

De totstandkoming van een SSC FD bij de gemeente Rotterdam gebeurt in drie stappen:

- voorbereiding
- ontwerp
- overgang van mensen en middelen

Vorbereiding

In 2004 is de programmaorganisatie SSC (opgezet door de directie Middelen en Control van de bestuursdienst samen met de Servicedienst) gestart met de voorbereiding van een SSC voor facilitaire dienstverlening (FD) en een SSC voor ICT. Daarvoor zijn bij iedere dienst onderzoeken uitgevoerd om te inventariseren welke mensen in welke functies bij diensten werkzaam zijn op het gebied van FD en ICT, welke apparatuur en systemen in gebruik zijn en op aan welke ondersteuning diensten behoefte hebben. Die informatie is verwerkt in zogenoemde business cases, raamwerkplannen voor de overgang van mensen en middelen naar één van de twee SSC's en plannen voor de werkwijze van de SSC's na de overgang, in de operationele fase.

Ontwerp

De goedkeuring van het College voor de plannen zal het startschot zijn voor het verder uitwerken van de plannen voor de overgang van mensen en middelen van diensten naar SSC's. De overgang naar het SSC FD zal geleidelijk plaatsvinden.

Overgang van mensen en middelen

Voor het SSC FD zal de overgang in productgroepen plaatsvinden. De productgroepen zijn:

¹⁹ Bron: www.ey.nl

²⁰ Lamers, R.: Adviesrapport SSC Gemanaged vanuit de klant.

- Catering, Schoonmaak en Beveiliging;
- Huisvesting (gebouwenonderhoud, interne verhuizingen, werkplekinrichting, groenvoorziening, verstrekking kantoorartikelen);
- Documentenmanagement (DIV, archief, postvoorziening en repro);
- Overige dienstverlening (telefonisten, afvalstoffen, vervoer en projectmanagement).

§3.2.2 Missie en doelstellingen SSC FD

“SSC FD is een betrouwbare en deskundige partner inzake Facilitaire Dienstverlening, die marktconform opereert en zich richt naar de wensen en behoeften van de klant, binnen de kaders die hiervoor door het college zijn gesteld. Het SSC FD richt zich op Operational excellence door ontwikkeling van de processen en het benutten van kwaliteiten van haar personeel.”

Het SSC FD kent de volgende doelstellingen:

- Standaardiseren en verbeteren van de kwaliteit van de Facilitaire Dienstverlening (onder andere door ontwikkeling en implementatie van servicenormen);
- Verminderen van de kwetsbaarheid van de Facilitaire Dienstverlening door het samenbrengen van personeel en middelen;
- Verlaging van de totale kosten met ten minste 10% (onder andere door uniformeren van werkprocessen, onderbrengen van inkoopvolume onder mantelcontracten, vermindering van aantal leveranciers, toepassen van moderne ICT-toepassingen en vermindering van het aantal in deze sector werkzame medewerkers).

De bijkomende positieve effecten zijn:

- Ontwikkeling en professionalisering van FD-medewerkers door het bieden van betere groei- en ontwikkelmogelijkheden (onder andere in de vorm van trainingen en opleidingen);
- Vernieuwing en innovatie (onder andere door introductie van nieuwe technologie).

§3.2.3 Positionering en aansturing

Het SSC vormt een aparte eenheid binnen de Servicedienst (een van de Gemeentelijke Diensten). Bij het opzetten van het SSC is een aparte directeur aangesteld. Per functionele SSC, waar de Facilitaire Dienst er een van is, is een manager aangesteld. Het eigenlijke hoofd van het Shared Service Center zal het diensthoofd zijn van de Servicedienst. Deze is op haar / zijn beurt weer verantwoording schuldig aan de wethouder Middelen en Sport van de gemeente Rotterdam.

De volgende partijen zijn betrokken bij de opzet en de uitvoering van het SSC FD

- De gemeentelijke diensten²¹ → Zij worden eigenaar van de SSC's;
- Servicedienst → Daar worden de SSC's en de mensen die daar gaan werken ondergebracht;
- Bestuursdienst → Heeft samen met de Servicedienst de grote lijnen voor ontwikkeling en inrichting SSC's uitgezet;
- Programmaorganisatie → Is verantwoordelijk voor de businesscases en implementatieplannen SSC's. De programmaorganisatie wordt geleid door de programmadirecteur SSC, de toekomstige manager van het SSC FD en de projectmanager van het SSC FD. Daarnaast maken ook projectleiders en medewerkers vanuit de hele gemeente deel uit van de programmaorganisatie.
- Verandermanagers bij de diensten. Zij hebben de volgende taken:
 1. Bepalen welke diensten naar het SSC gaan en wat achterblijft;
 2. Begeleiden van de overgang van mensen en middelen;

²¹ Zie Bijlage A Organogrammen, organogram gemeente Rotterdam

3. Maken van de overdrachts-, reorganisatie- en plaatsingsplannen;
4. Opstellen van een dienstverleningsovereenkomst (DVO);
5. Aanspreekpunt voor alle medewerkers die overgaan naar een SSC.

Bij de gemeente Rotterdam is sprake van een zogenaamde intrabestuurlijke Shared Service Center;²² Het valt binnen één concern. Bedrijfsonderdelen hebben afzonderlijke contracten met het SSC maar er is sprake van één overkoepelend bestuur dat eindverantwoordelijk is.

Het hoofd van de Dienst (Algemeen Directeur SoZaWe) is en **blijft** integraal verantwoordelijk en behoudt dezelfde taakstelling. Daar verandert de komst van het SSC niets aan. Wat wel verandert is dat de hoofden van Dienst niet meer bevoegd zijn om alle ondersteunende activiteiten zelf uit te voeren.

De Bestuursdienst is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het **strategische** beleid van de SSC's. De Servicedienst zal daar ook bij ondersteunen. Het Concernberaad adviseert vervolgens hierover en het College beslist.

Het gaat om de volgende gebieden:

- werkingsgebied (welke processen en welke diensten);
- dienstenaanbod;
- afnamebeleid (gedwongen winkelnering ja / nee);
- geld;
- organisatie;
- standaarden;
- innovatie;
- P&C beleid;
- sociaal beleid.

Vanuit **tactisch** en operationeel oogpunt wordt het SSC aangestuurd via de DVO's die door de Hoofden van Dienst zijn afgesloten. De diensten vormen dus de opdrachtgever. Voor elke functionele SSC is een aparte gebruikersraad (User Board) ingesteld. Daarin zijn naast een lid vanuit het concernberaad, de directeur van de Servicedienst en de betreffende manager van de functionele SSC, de functionele hoofden opgenomen. Deze User Board adviseert het Concernberaad over de DVO's en het budget dat daarbij hoort. De DVO's en het totaalbudget dienen door het College te worden goedgekeurd.

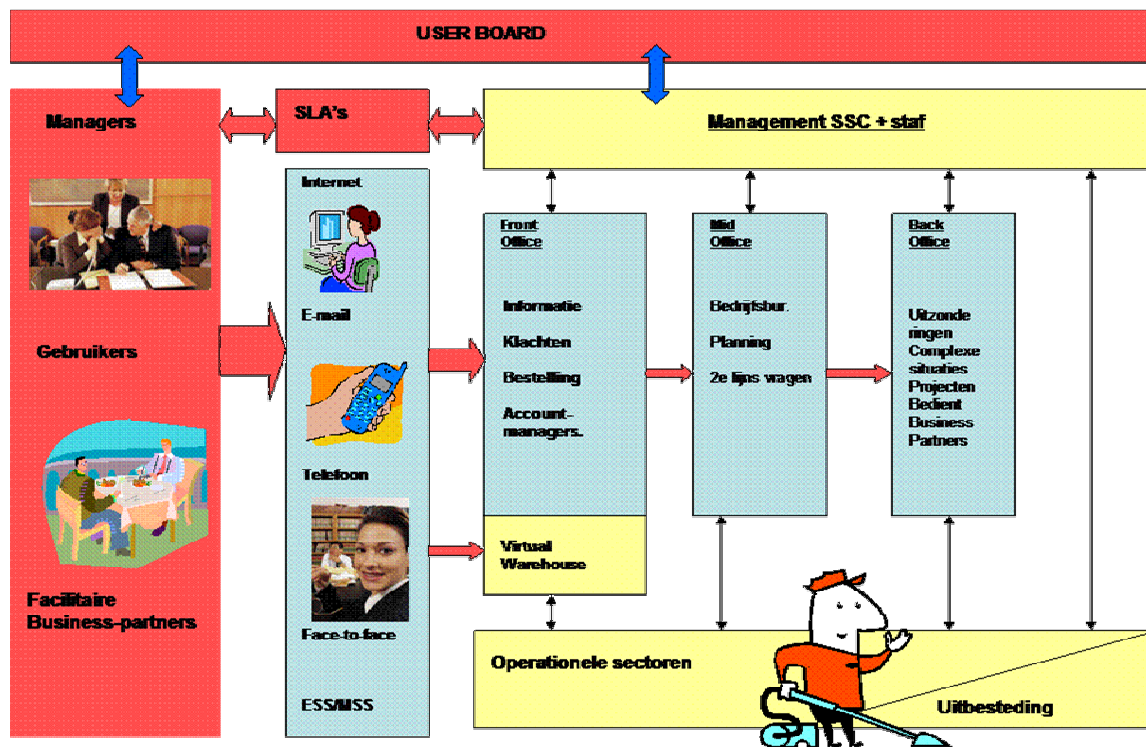
De User Board adviseert het Concernberaad, dat op zijn beurt het College adviseert aangaande de volgende punten:

- Dienstenaanbod:
 1. uitgewerkte producten en dienstenportefeuille;
 2. kwaliteitseisen t.a.v. de dienstverlening;
- Standaarden:
 1. keuze van uniformiteit in werkmethoden en uitvoering;
 2. Innovatie;
 3. signaleren van mogelijkheden om te investeren in kwaliteit en doelmatigheid van de dienstverlening.

§3.2.4 Inrichting

De organisatie van het SSC ziet er als volgt uit:

²² Korsten, A., Schaepkens, L. & Sonnenschein, L.: Shared Services: Nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten.



Kenmerkend voor de Frontoffice is dat er sprake is van rechtstreeks klantcontact. De Frontoffice is opgebouwd uit:

- Accountmanagement;
- Servicedesk (gezamenlijk voor FD en ICT);
- I-Procurement.

De contactpersoon vanuit het SSC FD naar de Dienst vormt de Accountmanager. De Accountmanager heeft als taak de wensen en eisen van de klant te vertalen in een voorstel naar het SSC betreffende hoe het SSC deze eisen en wensen om moet zetten naar de diensten die geleverd worden. Aanvullend op de Business case is inmiddels het voornemen om ook gebruik te maken van locatiemanagers. Deze functionarissen, in dienst van het SSC FD, zijn verantwoordelijk voor de operationele gang van zaken van enkele gebouwen. Een accountmanager functioneert meer op tactisch niveau.

De Mid-office kenmerkt zich als een scharnierpunt tussen de Frontoffice, waar direct klantcontact is, en de operationele afdelingen. Zij maakt deel uit van de Servicedesk en vormt voor het SSC een interne afdeling. Ook de Backoffice vormt een interne afdeling voor het SSC. De taken van de Backoffice zijn; optimaliseren van werkprocessen en het vertalen van relevante trends naar producten en diensten. Tevens bevinden zich hier de inhoudsdeskundigen.

§3.3 FM en kwaliteit

Het is niet eenvoudig om overeenstemming te bereiken over de betekenis van het woord kwaliteit, iedereen ervaart kwaliteit immers op een geheel eigen manier. Een algemeen bekende uitspraak is dan ook 'Kwaliteit is perceptie'.

In de literatuur is een veelheid van definities te vinden betreffende kwaliteit. In de literatuur wordt bijna altijd verwezen naar een artikel van Garvin. Garvin gaat ervan uit dat kwaliteit vanuit vijf invalshoeken kan worden bekeken²³:

Invalshoek	Definitie	Voorbeeld	Genoemd door
Transcedente invalshoek	Afkomstig uit de filosofie, kwaliteit is een niet goed operationeel vast te leggen begrip. Kwaliteit is synoniem met 'aangeboren uitmuntendheid'. Het is absoluut en herkenbaar (you know it when you see it). Wordt vaak gehanteerd in dagelijks spraakgebruik.	Quality is neither mind nor matter, but in a third entity of the two...even though Quality cannot be defined, you know what it is.	Pirsig (1974)
Productgerichte invalshoek	Afkomstig uit de economie. Kwaliteit is een concrete meetbare variabele. Verschillen in kwaliteit worden veroorzaakt door verschillen in hoeveelheden van een bepaald ingrediënt of attribuut dat in een product is verwerkt. Kwaliteit is kwantiteit. Attributen zijn kenbaar en er bestaat consensus over welke attributen relevant en meetbaar zijn.	Differences in quality amount to differences in the quantity of some desired ingredient or attribute.	Abbott (1955)
Gebruikersgerichte invalshoek	Onder meer afkomstig uit de marketing. Kwaliteit is het vermogen om te voorzien in de behoefte van de gebruiker. Bekend is wie de gebruiker is, de afnemers en/of opdrachtgevers zijn identiek aan de gebruiker, behoeften van gebruikers/afnemers zijn te vertalen in productie eisen.	Quality is fitness for use	Juran (1988)
Productiegerichte invalshoek	Afkomstig uit het operations management. De nadruk ligt op het productieproces. Een product dat in overeenstemming is met het ontwerp is een goed product. Non kwaliteit wordt herkend door uitval in het productieproces.	Quality means conformance to requirements	Crosby (1984)
Waardegerichte invalshoek	Afkomstig uit het operations management. Kwaliteit/prijs verhouding staat centraal (gebruikerstevredenheid per €). Een maatstaf voor uitmuntendheid wordt vergeleken met een maatstaf voor de kosten.	Quality means best for certain costumer's conditions. These conditions are (a) the actual use and (b) the price of the product	Feigenbaum (1983)

²³ Bij, van der, H e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging.

Daarnaast zijn er nog enkele opvattingen te benoemen die in het alledaagse gebruik gelden:

- Kwaliteit is datgene leveren wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt
- Kwaliteit is de hoedanigheid van bepaalde stoffen en waren met betrekking tot het gebruik dat ervan gemaakt moet worden, de deugdelijkheid (Van Dale)
- Kwaliteit is de verhouding tussen wat de gebruiker ontvangt en wat hij verwacht te ontvangen
- De mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product, dienst of proces voldoet aan de verwachtingen van de gebruiker
- Kwaliteit is perceptie

§3.3.1 Kwaliteit van dienstverlening

Als specifiek aandachtsgebied is kwaliteit de laatste vijftig jaren in de belangstelling van het management gekomen. Echter, er werd meer aandacht besteed aan de kwaliteit van tastbare producten. De specifieke kenmerken van dienstverlening en vooral de specifieke kenmerken van dienstverlenende organisaties zijn door kwaliteitsdeskundigen lang miskend. Dienstenkwaliteit is nog steeds een relatief onderbelicht onderwerp. Het kwaliteitsdenken werd aanvankelijk gerelateerd aan het product dat werd gefabriceerd.

Kwaliteit werd gekoppeld aan specificaties die door de aanbieder werden opgesteld, en gekoppeld waren aan het product. Bij het verder implementeren van kwaliteitszorg bleek al snel dat het voldoen aan specificaties alleen mogelijk is als men het productieproces goed onder de knie heeft. Vervolgens realiseerde men, mede onder invloed van de marketing, dat het oordeel van de klant maatgevend is. Men moest zich dus gaan richten op de klant. Zijn oordeel over de kwaliteit bepaalt de tevredenheid en daarmee de rechtvaardiging van zijn keuze. Producten moeten inspelen op wensen en behoeften. De laatste jaren krijgt de opvatting dat kwaliteit moet leiden tot een beter functioneren van een organisatie steeds meer betekenis: kwaliteit moet leiden tot resultaten. Dit kan worden uitgedrukt in klanttevredenheid maar ook in geld en winst.

Er zijn nog steeds mensen die vinden dat er geen echte verschillen bestaan tussen de kwaliteit van het maken van goederen en het leveren van diensten. Beiden zijn processen met input en output en kunnen dus volgens dezelfde technieken worden beheerst.

Volgens Boomsma wijken diensten en het 'produceren' van diensten wel degelijk af van goederen.²⁴ De klant is vaak niet alleen een consument die na productie het kant en klare product in ontvangst neemt. De dienstenklant is – veelal actief – betrokken bij het produceren van een dienst en beïnvloed daardoor ook de kwaliteit van de dienst. Kwaliteitsbeheersing in dienstverlening zal alleen al daarom meer rekening moeten houden met de verwachtingen van de klant. De kenmerken van diensten, de omstandigheden waaronder diensten worden gemaakt en geconsumeerd evenals de grote inbreng van het personeel in dienstverlening rechtvaardigen een aparte aanpak en beschouwing van de uitgangspunten, methoden en technieken van kwaliteitszorg.²⁵ Omdat er een groot verschil zit tussen het leveren van een kwalitatief goede dienst of een kwalitatief goed product, worden de belangrijkste kenmerken van een dienst hieronder op een rijtje gezet. Er zijn meer dan twintig kenmerken te benoemen. Aangezien dit erg veel is en een aantal kenmerken voor zich spreken, is er voor gekozen om de opvallendste en belangrijkste te belichten:

- Een dienst is veel moeilijker meetbaar dan een product omdat een dienst niet tastbaar is. Een dienst kan ondersteund worden door tastbare voorwerpen, bijvoorbeeld door een producten- en dienstencatalogus als het gaat om facilitaire producten en diensten;

²⁴ Boomsma, S. & Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening.

²⁵ Boomsma, S. & Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening.

- Bij een dienst is dat er altijd spraken is van interactie. Juist door het contact is dienstverlening mogelijk. De klant werkt actief mee aan de interactie en is door zijn aanwezigheid en inbreng kwaliteitsbeïnvloedend. Bij dienstverlening is de klant doel en middel voor kwaliteit. Het persoonlijke contact kan zowel een positief als negatief effect hebben op de geleverde dienst. Op het moment dat de klant actief mee participeert in de dienst en zijn wensen toonbaar maakt, kan de dienstverlener rekening houden met de persoonlijke wensen en een dienstverlening op maat leveren;
- Ruilen is niet mogelijk. Een dienst moet meteen in één keer goed uitgevoerd worden. Heel soms kan er geld terug worden gegeven als de dienst niet is bevallen, maar toch is er dan al een ontevreden klant;
- Met een dienst moet er gepresteerd worden op het moment dat de dienst wordt aangeboden. Het is niet mogelijk om een voorraad aan te leggen waarmee de pieken en dalen opgevangen kunnen worden. Capaciteitsmanagement en wachttijdreductie zijn dan ook grote uitdagingen voor een dienstverlener.

Naast de bovenstaande verschillen valt er nog te denken aan:

- Een dienst is goed of niet goed
- Dienstverlening vindt plaats na aankoop
- Sterk persoons afhankelijk
- De prijs is voor een klant moeilijk te bepalen²⁶

Op de vraag 'Wat is kwaliteit van dienstverlening' worden in de literatuur twee modellen omschreven die hierop aansluiten. Het eerste model is het met-expectations-model en het tweede model is het gratifying-needs-model.

Met-expectations-model

In dit model wordt kwaliteit gelijk gesteld aan het precies nagekomen van (schriftelijk) overeengekomen afspraken over tijdigheid, foutloosheid, etc. van overeengekomen dienstverlening, niet minder en ook niet meer. De geleverde dienstverlening voldoet aan de behoeften van de klant. Er wordt echter niets extra voor de klant gedaan waardoor de beleving van de kwaliteit van de dienstverlening omhoog gaat.²⁷

Gratifying-needs-model

In dit model streeft de dienstverlener er naar niet alleen afspraken te maken, maar vooral ook de dienstverlening op zodanige wijze uit te voeren dat de diepere psychologische behoefte van de afnemende collega's, psychologische veiligheid, respect, rechtvaardig behandeld te worden, gehonoreerd wordt. Deze laatste behoefte van de mens laat zich echter niet omschrijven in concrete acties, laat staan meetbare parameters, maar is voor de waardering van dienstverlening belangrijker dan het nakomen van expliciete afspraken.²⁸

§3.3.1.1 Kwaliteitsdimensies van diensten

Kwaliteit van diensten wordt door klanten niet ervaren als een één dimensionaal begrip. Dit wordt mede veroorzaakt door de kenmerken van diensten. Als er geprobeerd wordt de kwaliteitsdimensies te veralgemeniseren, moet er gekeken worden naar de algemene kenmerken en niet naar de afzonderlijke eigenschappen. Op basis van onderzoek komen de volgende kwaliteitsdimensies naar voren²⁹:

²⁶ Boomsma, S. & Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening.

²⁷ Bron: www.tgl.nl

²⁸ Bron: www.tgl.nl

²⁹ Boomsma, S. & Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening.

- Betrouwbaarheid: De mate waarin aan een afspraak wordt voldaan, dan wel afspraken worden nagekomen;
- Responsiviteit: De bereidheid om de klant te helpen en het gemak waarmee de klant leveranciers kan bereiken;
- Zekerheid: Het gevoel en de benaderingswijze die de klanten vertrouwen geeft, waardoor zij zich veilig voelt bij de dienstverlener;
- Empathie: Het inleven in klantsituaties en de zorg om de klant;
- Tastbare elementen: de uitstraling van de tastbare elementen van de diensten, maar ook van gebouwen en inrichting.

Deze vijf factoren geven de aspecten weer die achter het oordeel van de klant liggen. Zij geven samen het subjectieve oordeel, zijnde de beleving van de dienst weer.

De kwaliteit van diensten is volgens Vinkenberg³⁰ gebaseerd op drie componenten:

1. Technische kwaliteit: kwaliteit is gerelateerd aan eigenschappen en kenmerken van producten. Eigenschappen zijn objectief meetbaar en worden ook wel harde meetcriteria genoemd.

2. Functionele kwaliteit: de kwaliteit van het product hangt samen met het gebruik van het product. Het product kan nog zo goed zijn, maar als het voor de verkeerde doeleinden wordt gebruikt, dan is de kwaliteitsbeleving minimaal. De waarde van het product wordt daarom vastgelegd door de ervaringen en gevoelens van de gebruiker. Ervaringen en gevoelens zijn subjectief en worden dan ook zachte meetcriteria genoemd.

3. Relationale kwaliteit: de relationele kwaliteit is eveneens subjectief. De producten worden geleverd door de mensen, die ook een deel van de kwaliteit bepalen. Het gedrag van de dienstverlener en de wijze waarop deze inspeelt op de klant heeft een grote invloed op de kwaliteitsbeleving van de klant.

§3.3.2 Kwaliteit en de afdeling FD

Binnen de huidige afdeling FD is momenteel geen Producten en Diensten Catalogus (PDC) aanwezig. De gebruiker heeft geen duidelijk overzicht van welke diensten en producten bij de afdeling afgenomen kunnen worden en tegen welke kosten en kwaliteit deze dienstverlening wordt verstrekt. Het leveren van diensten en producten gebeurt grotendeels op basis van ervaring en de door deze ervaring opgedane kennis. De afdeling FD handelt vraaggericht. Dit houdt in dat de klant een wens neer legt met betrekking tot bijvoorbeeld een verhuizing en dat het team Huisvesting hier vervolgens op reageert door in gesprek te gaan met de klant. Tijdens het gesprek met de klant wordt ingegaan op de mogelijkheden die er zijn, de ontwikkelingen binnen de organisatie en wordt er gekeken naar alternatieven. De consequenties worden in kaart gebracht en met de klant wordt de keuze gemaakt. Er wordt tijdens de gesprekken door de accountmanagers van het team Huisvesting pro-actief gehandeld.

Binnen de afdeling FD wordt de kwaliteit van de dienstverlening niet structureel gemeten. Een aantal jaar geleden is er een positiebepaling naar aanleiding van het INK-model uitgevoerd. Daaruit kwam naar voren dat de afdeling FD zich in fase 1 (Activiteit georiënteerd) bevindt.³¹ Op dit moment is er geen compleet inzicht in de wensen en behoeften van de gebruiker.

De afdeling FD krijgt met de komst van het SSC FD te maken met een gebruikersgerichte invalshoek van kwaliteit waarbij er ook pro-actief moet worden gehandeld. Het SSC FD is een dienstverlener pur sang waarin specialisten werkzaam zijn die de afnemer moeten

³⁰ Bij, van der, H e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging.

³¹ Uitspraak van dhr. Bert Uyterlinde hoofd afdeling FD

voorzien in hun behoeften, maar ook de gebruikers adviseren over de mogelijkheden die er zijn betreffende bijvoorbeeld extra beveiliging of hoe de beveiliging beter kan. Het SSC FD, en daarmee de medewerkers van het SSC die grotendeels afkomstig zijn van de verschillende afdelingen FD van de diensten van de gemeente Rotterdam, moeten gaan voorzien in de behoefte van de gebruiker. Daarvoor is inzicht nodig in wie de gebruiker is en wat de eisen en wensen van de gebruikers zijn. In het SSC FD is de gebruiker actief betrokken bij het tot stand komen van de dienst en dus bij de kwaliteit van de dienstverlening. De komst van het SSC FD brengt dus naast de nodige organisatorische veranderingen ook een cultuurverandering met zich mee voor de afdeling FD van de dienst SoZaWe.

§3.4 Kwaliteitsmeetinstrumenten

Inmiddels wordt er dus niet meer alleen naar kwaliteit van producten gekeken, maar ook naar de kwaliteit van diensten en dienstverlening. Doordat er significante verschillen zijn tussen een dienst en een product, wordt ook kwaliteit van diensten op een andere manier gemeten.

§3.4.1 Verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten

De zes modellen die in deze paragraaf beschreven worden zijn de meest voorkomende modellen op het gebied van kwaliteit. Van ieder model wordt een korte beschrijving geven. In de bijlage is een uitgebreide beschrijving van de modellen gegeven. De informatie die in deze paragraaf wordt gebruik komt uit de boeken 'managementmodellen voor kwaliteit' van N. Lagerveld en M. Muntinga en 'kwaliteit van dienstverlening' van S. Boomsma en A. Borrendam.

Kwaliteitsmeetinstrumenten zijn ontstaan ter ondersteuning van het realiseren van kwaliteit in organisaties. Iedere organisatie heeft een eigen visie op kwaliteit en gaat op een andere manier met kwaliteit om. Daarom zijn er in de loop der jaren verschillende kwaliteitsmodellen ontwikkeld.

3.4.1.1 Het INK-model

Het INK-model is zich aan het ontwikkelen tot hét bepalende model voor analyse en bevordering van integrale kwaliteit binnen Europa en Nederland. Het INK-managementmodel lijkt in eerste instantie vrij complex. In het model wordt gesproken over negen aandachtsgebieden. Het model is een ontwikkelingsmodel. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van vijf ontwikkelingsfasen. De organisatie zelf wordt bekeken vanuit vijf dimensies, de zogeheten organisatievelden, en vier dimensies over wat de organisatie zoal bereikt, de zogeheten resultaatvelden. Bij het opzetten van het model is gekozen voor negen dimensies zodat alle dimensies binnen een organisatie worden besproken. Vaak worden bij andere kwaliteitsmodellen enkele dimensies niet opgenomen waardoor zij een minder compleet beeld schetsen van de organisatie. Alle dimensies staan met elkaar in relatie en werken op elkaar in zoals een leercirkel. Het gaat om de volgende negen velden: leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, waardering door de medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door de maatschappij, eindresultaat. Het INK-managementmodel is een methode waarmee een organisatie blijvend kan focussen op mogelijke verbeteringen. Het doel van het model is organisaties in staat te stellen hun eigen functioneren met betrekking tot de gehele bedrijfsvoering te beoordelen. Met behulp van deze beoordeling kunnen ze hun functioneren verbeteren en uiteindelijk excelleren. Het INK-model bestaat uit negen aandachtsgebieden en een terugkoppeling. De negen aandachtsgebieden zijn verdeeld in organisatie- en resultaatvelden. De resultaatvelden

kijken naar wat de organisatie heeft bereikt, de organisatievelden naar de manier waarop de organisatie werkt en ingericht is. Inzet en effect kunnen zo met elkaar worden verbonden.³²

In de eerste plaats wordt er gekeken in hoeverre bij de organisatie de Deming-cirkel (plan-do-check-act) op gang is gebracht. Daarnaast wordt er gekeken in welke mate de procesbeschrijving en de normen die daar in zijn vastgesteld, een goede vertaling zijn van het beleid en de strategie.³³

3.4.1.2 De Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard, ontwikkeld door R.S. Kaplan en D.P. Norton, is een instrument waarmee inzicht wordt verkregen in de kwaliteitsprestaties van een organisatie. De verkregen meetgegevens fungeren als aansturing voor de organisatie. De missie en de visie worden vertaald naar doelen en kritische succesfactoren die worden vertaald naar prestatie indicatoren en vastgelegd in een managementoverzicht: de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard vertaalt de strategie van een organisatie naar vier organisatieperspectieven:

- De klant;
- Leren en groeien;
- De interne organisatie;
- Financiën.

Het aspect strategie vormt in het model de aansturing van de vier invalshoeken.³⁴

3.4.1.3 ISO 9000 en certificatie

De ISO 9000-serie is misschien wel een van de bekendste instrumenten op het gebied van kwaliteitsmanagement. De basis van de ISO-normen ligt in de industrie. De normen werden hier gebruikt als instrumenten om te controleren of leveranciers hun productieprocessen zodanig beheersen zodat er aan de gestelde norm werd voldaan. ISO 9000 is een internationale standaard uitgegeven door de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO). Het doel is om internationale vereisten voor kwaliteitssystemen neer te zetten. De ISO 9000 is voor alle industrieën van toepassing en richt zich erop dat het gehele proces van een organisatie beheerst verloopt (van verkoop tot en met service).

Tijdens de Audit zal het auditteam zich o.a. richten op de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsplanning om de kwaliteitsdoelen te bereiken;
- De directiebeoordeling en interne audits;
- Corrigerende en preventieve maatregelen;
- Continue verbetering (ISO 9001:2000);
- Monitoring / meting van de klanttevredenheid (ISO 9001:2000);
- Identificatie van de wet- en regelgeving (ISO 9001:2000).

De nieuwe ISO 9000:2000-serie, heeft een veel grotere reikwijdte. Deze is veel meer gefocust op de klanttevredenheid en de continue verbetering.

De structuur van de ISO 9001:2000 norm is identiek aan die van de ISO 4001 wat de integratie van de verschillende standaarden in één systeem en het uitvoeren van gecombineerde audits (het beoordelen van meerdere standaarden tegelijkertijd) vergemakkelijkt.³⁵

³² Bron: Rijksbrede benchmark

³³ Zie Bijlage D Kwaliteitsmodellen

³⁴ Zie Bijlage D Kwaliteitsmodellen

³⁵ Zie Bijlage D Kwaliteitsmodellen

3.4.1.4 Six Sigma

In 1987 ontwikkelde Motorola een kwaliteitsverbeterprogramma dat de naam Six Sigma meekreeg. De klant en diens wensen vormden het uitgangspunt en er lag zware nadruk op een kwantitatieve aanpak. Het programma was voor Motorola zo succesvol, dat de onderneming in 1988 de Malcolm Baldrige National Quality Award ontving. In het voetspoor van Motorola startten andere Amerikaanse multinationals met hetzelfde programma. Ondertussen berichtten American Express, DOW, Ford, Citybank en General Electric miljarden te hebben bespaard door het uitvoeren van Six Sigma-projecten.

Nadat in de VS het Six Sigma programma furore heeft gemaakt, voeren steeds meer Europese bedrijven dit programma in. Een organisatie die Six Sigma invoert, kiest ervoor om systematisch mogelijkheden te onderzoeken voor kwaliteitsverbetering, kostenbesparing en doorlooptijdreductie. Dit vergt een grote investering in middelen en tijd, maar deze kosten zijn klein vergeleken met de enorme kosten van stagnatie en uitval, die agressief met dit programma worden aangepakt. Om dit efficiënt na te streven biedt Six Sigma doortimmerde statistische onderzoeks- en experimenteermethodieken. IBIS UvA is marktleider in Nederland op het gebied van Six Sigma en heeft bij vele bedrijven successen met dit programma geboekt. Naast industriële bedrijven hebben dienstverleners en zorginstellingen Six Sigma ontdekt. Dit heeft tot gevolg gehad dat de Six Sigma methodiek is uitgebreid met Lean Thinking gereedschappen. Hoewel Lean technieken hun oorsprong hebben in de industrie (Toyota), blijken ze ook van nut te zijn in de dienstverlening, vooral bij het reduceren van doorlooptijden en bewerkingstijden.

De basisgedachte van Six Sigma is, dat verbeterinitiatieven uitgevoerd moeten worden door personen die dicht bij de problematiek staan. Deze *black belts* worden opgeleid in projectmanagement en statistische experimenteestrategieën. Black belts worden ondersteund vanaf de werkvloer door zogenaamde *yellow belts*. Om ervoor te zorgen dat black belts gefocust blijven op het belang van de organisatie, wordt de voortgang van hun projecten bewaakt door *champions*. Opdat organisatorische obstakels efficiënt overwonnen kunnen worden, verzekeren black belts zich, voordat zij met een project aanvangen, van de steun van het management.³⁶

3.4.1.5 Het SERVQUAL-model

Dit model, dat is toegespitst op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlenende organisaties, geeft inzicht in het spanningsveld tussen het verwachte product/dienst en het gepercipieerde product/dienst. Het toont aan in hoeverre de aanbieder erin slaagt om te voldoen aan de verwachtingen van de afnemer/doelmarkt.

Parasuraman, Zeithaml en Berry hebben het SERVQUAL-model ontwikkeld met het doel om in een aantal stappen de kwaliteit van de dienstverlening te meten.

Het model verklaart het verschil tussen hetgeen de klant verwacht en hetgeen hij ervaart op basis van een viertal andere factoren;

1 : Het management interpreteert de klantverwachting niet juist. Hierdoor ontstaat een verschil tussen datgene wat de klant verwacht en datgene wat het management van de organisatie denkt te moeten aanbieden aan de klant.

2: Vanuit de managementperceptie van de klantverwachting worden niet of niet in voldoende mate de correcte specificaties van de kwaliteit van de dienstverlening aan het personeel gecommuniceerd. Hierdoor gaan medewerkers zelf individueel kwaliteitsnormen bepalen, waardoor een niet constante kwaliteit van dienstverlening ontstaat.

³⁶ Zie Bijlage D Kwaliteitsmodellen

3: Er is een discrepantie tussen de verkregen dienstverlening en de randvoorwaarden of specificaties waaraan de dienstverlening moet voldoen. Dit verschil ontstaat door (gebrek aan) ervaring, motivatie en kennis van de medewerker. Ook speelt de beschikbaarheid van middelen en de communicatie tussen de afdelingen van de organisatie onderling een belangrijke rol.

4: Er is een verschil tussen het geleverde product en de wijze waarop hierover gecommuniceerd wordt. De marketing communicatie, die 1-op-1 of via indirecte media kan plaatsvinden, beïnvloedt de verwachting van de klant en daarmee de wijze waarop het product/dienst gepercipieerd wordt.³⁷

3.4.1.6 Benchmarking

Benchmarken is een methode die gericht is op het bereiken van de prestaties. De benchmark methode is er op gericht pro-actief en gestructureerd te werk te gaan. Benchmarken moet leiden tot verandering en verbetering van de onderneming en uiteindelijk tot een concurrentievoordeel.

Het benchmark model wordt steeds populairder onder organisaties. Bedrijven willen zich vergelijken met andere organisaties uit de branche met als doel de eigen dienstverlening te verbeteren.

Benchmarken is een continue proces waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele vaardigheden en managementvaardigheden van een organisatie met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Dit proces heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen, en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie, om te komen tot een verbetering van de prestaties. Bij benchmarken gaat het dus om twee dingen: vergelijken en verbeteren. De verschillende typen benchmark zijn te onderscheiden in vier dimensies:

Het doel: kostenreductie, doorlooptijdverkorting, productiviteitsverbetering, klanttevredenheid, enzovoort.

Organisatieniveau: betreffen het onderzoek op het niveau van een divisie, business unit, afdeling, en dergelijke. Het niveau waarop wordt ingestoken is bepalend voor de uitkomst van de benchmark.

Partnerkeuze: wordt de benchmark verricht binnen of buiten de eigen onderneming en met welke organisatie wil de onderneming zich vergelijken.

Onderwerp: betreft het een operationele of strategische benchmarking.³⁸

³⁷ Zie Bijlage D Kwaliteitsmodellen

³⁸ Zie Bijlage D Kwaliteitsmodellen

Hoofdstuk 4 Resultaten extern onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het extern onderzoek besproken en wordt antwoord gegeven op de (sub)vraag hoe andere organisaties invulling geven aan kwaliteit en het meten van kwaliteit.

§4.1 Extern

Extern onderzoek is gebruikt om de benchmark te ondersteunen. Het extern onderzoek is gericht op hoe andere organisaties, die reeds werken via het concept van Shared Services of die gaan werken volgens dit concept, invulling geven aan kwaliteit in combinatie met Shared Services en of het nodig is om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Tevens is er gekeken welke kwaliteitsmeetsystemen er gebruikt worden om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Tijdens het externe onderzoek zijn verschillende organisaties benaderd. Er is een keuze gemaakt om zowel organisatie uit de profit als de non-profit sector te benaderen. Deze keuze is gemaakt om te onderzoeken of kwaliteit bij profit organisaties een andere rol speelt dan bij non-profit organisaties.

Gebleden is dat zowel bij profit als non-profit organisaties kwaliteit een grote rol speelt. De gedachtegang hierachter is dat kwaliteit van dienstverlening bijdraagt aan de kwaliteit van de uitvoering van de core business. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de verschillende organisaties die zijn benaderd ieder een eigen invulling geven aan het meten van kwaliteit. Er zijn echter ook overeenkomsten te benoemen. Hierover zal in de volgende paragraaf meer worden verteld.

Het extern onderzoek is eveneens gebruikt om inzicht te krijgen in hoe de gemeente Rotterdam invulling geeft aan het Shared Service concept. Hiervoor is een interview gehouden met Kees Roovers, manager SSC FD.³⁹ Door deze scriptie heen is terug gegrepen op het interview met Kees Roovers. Zo berust de beschrijving van het SSC FD bij de gemeente Rotterdam grotendeels op dit interview. Daarnaast is het interview met Kees Roovers gebruikt om een beeld te vormen van de consequenties van het SSC FD voor de dienst SoZaWe Rotterdam.

§4.2 Benchmark

De benchmark is uitgevoerd aan de hand van het stappenplan zoals beschreven in bijlage C Benchmarking. Het primaire doel van de benchmark was om te kijken wat de afdeling FD van de benaderde organisaties kan leren en welke methodieken of gedachtegangen over kwaliteit passen bij de afdeling FD van SoZaWe. De organisaties zijn ondervraagd over de volgende onderwerpen:

- Hoe is het SSC ingericht;
- Wat betekent het SSC voor de organisatie;
- Wat is het belang van het meten van kwaliteit;
- Hoe wordt de kwaliteit van het SSC gemeten;
- Welke methoden of meetsystemen worden hiervoor gebruikt;
- Wat zijn de belangrijkste aspecten bij het meten van kwaliteit.

De organisatie die voor de benchmark zijn benaderd, zijn:

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)
- Accounting Plaza
- Gemeente Leiden
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW)

³⁹ Zie Bijlage E Interviews, interview met Kees Roovers

Daarnaast is er een seminar bijgewoond, georganiseerd door Accounting Plaza, waarin informatie werd gegeven over hoe Accounting Plaza hun SSC heeft opgezet. Bij dit seminar waren verschillende sprekers aanwezig die ieder een visie hebben gegeven over hoe een SSC in te richten, welke valkuilen en succesfactoren kunnen worden verwacht en hoe kan kwaliteit worden gemeten en waarom dit belangrijk is.

Er is voor bovenstaande organisaties gekozen omdat zij allen werken volgens het concept SSC of er al reeds werkzaam mee zijn. Er is bewust gekozen om organisaties te benaderen die in verschillende stadia verkeren van het SSC. Zou bevindt de gemeente Leiden zich in het stadium van oprichting, het Ministerie van BZK en het Ministerie van VenW bevinden zich in het stadium van evalueren en consolideren en Accounting Plaza bevindt zich in het stadium van uitbreiding. De reden voor deze keuze is om te kijken of er andere opvattingen gelden betreffende het meten van kwaliteit naar mate het SSC zich in een ander stadium bevindt.

Uit de gehouden interviews komt naar voren dat alle organisaties die benaderd zijn, bij de invoering van het SSC een dip hebben waargenomen in de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening door de klant. De gemeente Leiden moet nog starten met het SSC, maar verwacht de dip in de beleving van de klant eveneens. De dip is volgens de benaderde organisaties te verklaren door het feit dat de invoering van het SSC veel veranderingen met zich meebrengen. Klanten moeten wennen aan de nieuwe situatie, er kan niet meer even snel naar de collega van huisvesting worden gelopen om te vragen of er even tussendoor een schilderij kan worden opgehangen of een deur worden gerepareerd, maar het SSC zal nu moeten worden gebeld en er zal een verzoek moeten worden ingediend. Daarnaast moeten medewerkers groeien in hun nieuwe rol als professional en moet het management zicht krijgen op hoe dit alles aan te sturen.

Er worden door de organisaties allerlei maatregelen genomen om de kwaliteit van dienstverlening zo goed mogelijk te waarborgen en inzichtelijk te maken voor de klant. Om dit te bereiken worden door de SSC's van de verschillende organisaties afspraken gemaakt met de verschillende klanten. Deze afspraken worden vastgelegd in DVO's, SLA's of DVA's. Iedere organisatie kent er een eigen naam aan toe, maar de inhoud is overeenkomstig. In de DVO's, SLA's en DVA's worden standaard afspraken gemaakt met betrekking tot bijvoorbeeld levertijd, doorlooptijd en hoeveelheid (allen aspecten die technisch meetbaar zijn).

Door het inzetten van DVO's of SLA's kan er aan de verschillende klanten verantwoording worden afgelegd over het presteren van de organisatie. Aan de hand van dit presteren zou de opdrachtgever de organisatie kunnen aanspreken op bijvoorbeeld het niet leveren conform de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).

Door Accounting Plaza, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) worden ook KPI's afgesproken. KPI's zijn Kritische Prestatie Indicatoren. De KPI's worden in de DVO's vastgelegd. In beginsel worden er standaard KPI's afgesproken. Deze worden verwoord door middel van algemeen geaccepteerde normen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld het oplossen en repareren van defecte verlichting. Het Ministerie van VenW hanteert hiervoor de norm van 90% opgelost binnen 2 werkdagen (na de melding). Een ander voorbeeld is dat 100% van de koerierstukken binnen 1 dag na aanbidding worden bezorgd bij de geadresseerde.⁴⁰ Als het gaat om het leveren van maatwerk, dan worden per klant KPI's afgesproken. De reden hiervoor is dat iedere klant andere eisen en wensen heeft met betrekking tot de dienstverlening.

Alle benaderde organisaties hechten belang aan het meten van kwaliteit. De reden hiervoor is dat als je niet meet, je niet weet wat het oordeel is van de klant. Het oordeel van de klant is

⁴⁰ Bron: SSO Producten en Diensten Overzicht (PDO) van het Ministerie van VenW

belangrijk om als dienstverlener invulling te geven aan het pakket van te leveren producten en diensten. Eveneens is het oordeel van de klant belangrijk om een beeld te krijgen van hoe je als dienstverlener presteert, wat beter kan en wat er door de klant wordt gemist. Daarnaast is het meten van kwaliteit belangrijk omdat je als dienstverlener de core business ondersteunt. Om de core business optimaal te ondersteunen hebben de uitvoerders van het primair proces een dusdanig niveau van diensten en dienstverlening nodig dat dit kan worden bereikt.

Om de kwaliteit van de dienstverlening te meten gebruiken de onderzochte organisaties verschillende instrumenten en modellen. De gemeente Leiden werkt volgens het principe van kwaliteitsmanagement. Dit houdt in dat het INK-model leidend is binnen de gemeente Leiden. Dit wordt aangevuld met het houden van Klanttevredenheidsonderzoeken en management van verwachtingen. De gemeente Leiden meet zelf de kwaliteit van de dienstverlening.

Accounting Plaza meet de kwaliteit van de dienstverlening door het evalueren van de dienstverlening in klantgesprekken (customer care) en accountmanagement. Tevens voert een extern bureau jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit. De resultaten van dit onderzoek worden weergegeven door middel van smiley rapportages. Tevens zijn er bij Accounting Plaza accountmanagers werkzaam die gesprekken aangaan met de klant over wat zij van de dienstverlening van Accounting Plaza mogen en kunnen verwachten. Op deze manier wordt er door Accounting Plaza invulling gegeven aan het begrip management van verwachtingen. Accounting Plaza meet eveneens de input. Als de input niet compleet is, heeft dit namelijk gevolgen voor de output. Door zowel de input als de output te meten krijgt Accounting Plaza een compleet beeld van de kwaliteit.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties meet de kwaliteit van de dienstverlening zowel voor- als achteraf. Vooraf worden afspraken gemaakt met de klant over wat gewenst is, vervolgens wordt er een leverancier geselecteerd die aan deze wensen kan voldoen. Standaard is er door het ministerie een eisenpakket opgesteld waar de leverancier in ieder geval moet voldoen. Voor de leverancier van Catering geldt bijvoorbeeld dat een ISO certificatie in het bezit moet zijn. Door dit soort eisen te stellen, koop je als dienstverlener al een bepaalde kwaliteit in. De input is dus al kwalitatief van aard en dit heeft positieve gevolgen voor de output. Achteraf meet het ministerie de kwaliteit van de dienstverlening door middel van klantgesprekken.

Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat meet de kwaliteit door middel van het INK-model. Dit wordt gedaan om een zo compleet mogelijk beeld van het SSO te krijgen. Dus niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening wordt behandeld, maar ook aspecten als leiderschap. De klanttevredenheid wordt gemeten met behulp van de InternetSpiegel. InternetSpiegel is een webinstrument waarmee overheden snel en gemakkelijk onderzoek en benchmarks onder medewerkers of klanten kunnen uitvoeren.⁴¹ Daarnaast maakt het Ministerie van VenW afspraken met de klant over wat kwaliteit is. Zo wordt van een PC elke drie jaar de processor vervangen en elke vijf jaar het beeldscherm. Het aantal storingsmeldingen, dat betrekking heeft op deze onderdelen wordt geregistreerd en als blijkt dat het aantal storingsmeldingen te hoog is (naar aanleiding van wat afgesproken is in de PDO) in relatie met de norm, kan worden besloten om deze onderdelen eerder te vervangen. Daarnaast onderzoekt het Ministerie met behulp van evaluatieformulieren of de door het SSO gestelde doelen zijn bereikt. Dit houdt in dat storingen e.d. binnen de gestelde norm worden afgehandeld en dat de klant tevreden is.

Het Ministerie van BZK is bewust bezig met dienstverlening. Er is een strategie ontwikkeld die zorgt voor de bewuste omgang met dienstverlening. Dit is de Fair Deal strategie⁴². Uitgangspunten van deze strategie zijn:

- Relatie opdrachtgever-opdrachtnemer;

⁴¹ Voor meer informatie zie www.internetspiegel.nl

⁴² Bremmers, J. & de Rouw, L.P.: Fair Deal; strategie voor bewuste dienstverlening.

De mogelijkheden om de kwaliteit van het Shared Service Center te meten voor SoZaWe

- Effectieve dienstverlening;
- Transparantie;
- Communicatie en informatie.

Overeenkomsten tussen de organisaties:

- Accountmanagement
- Management van verwachtingen
- Open communicatie en informatie
- Inzichtelijk maken waar je als organisatie mee bezig bent
- Servicedesk

Grote verschillen tussen de organisaties zijn dat:

- Het SSC FAZ van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als enige van de benaderde organisaties ISO gecertificeerd is;
- Het Ministerie van BZK is de enige die de PDC indeelt volgens NEN 2748
- Het Ministerie van BZK, Accounting Plaza en het Ministerie van VenW doen als enige aan benchmarking om kosten en kwaliteit te vergelijken
- Accounting Plaza en het Ministerie van VenW willen zich op de externe markt gaan begeven.

Hoofdstuk 5 Adviezen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit het verrichte onderzoek. Naar aanleiding van de conclusies zullen adviezen voor de afdeling FD worden geformuleerd die antwoord geven op de probleemstelling:

'Welke mogelijkheden zijn er voor SoZaWe om de kwaliteit van het Shared Service Center FD vanuit de rol als opdrachtgever en de rol als klant te meten?'

§5.1 Conclusie

Het oordeel van de klant is belangrijk om als dienstverlener invulling te geven aan het pakket van te leveren producten en diensten. Eveneens is het oordeel van de klant belangrijk om een beeld te krijgen van hoe je als dienstverlener presteert, wat beter kan en wat er door de klant wordt gemist. Als je niet meet, weet je niet wat het oordeel is van de klant.

De beleving van kwaliteit van dienstverlening wordt niet alleen bepaald door de kenmerken van het product en/of dienst maar ook in grote mate door de wijze waarop de dienst wordt geleverd.⁴³ Kwaliteit wordt grotendeels beïnvloed door emotie. Mensen laten zich bij beoordelingen van kwaliteit leiden door hun gevoel. Het is dus noodzaak om naast de technische kwaliteit (tastbaarheden zoals doorlooptijd, levertijd, termijn van klachtenafhandeling e.d.) ook de beleving van de klant te meten.

Daarnaast is het voor de volledigheid ook noodzakelijk om de input te meten. Als aanvraagformulieren onvolledig worden ingevuld of als er niet helder wordt gespecificeerd wat de klant wil, dan kan het SSC niet het juiste product of dienst leveren en ontstaat er dus een 'gap'⁴⁴ tussen verwachting en beleving van de klant.

§5.2 Adviezen voor de opdrachtgever SoZaWe Rotterdam

Om de kwaliteit van de dienstverlening van het SSC FD te meten zijn een aantal mogelijkheden te benoemen.

§5.2.1 DVO's opstellen in samenwerking met klant (klankbordgroep)

In de DVO's wordt afgesproken wat de opdrachtgever van de opdrachtnemer kan verwachten betreffende de levering van producten en diensten. Er zijn dus afspraken gemaakt over tegen welke prijs en levercondities de dienstverlening wordt geleverd. In de DVO's wordt verwezen naar de Producten en Diensten Catalogus (PDC) en naar de Standaard Leveringsvoorwaarden (SLV). De Standaard Leveringsvoorwaarden zijn van toepassing op de DVO's. In de DVO's zijn ook Productspecificatiebladen opgenomen. Deze bladen zijn gebaseerd op de standaardproductomschrijving zoals deze is opgenomen in de PDC. Indien afwijkingen op de standaard gelden (bij maatwerk, afwijkende tarieven of tijdelijk te hanteren servicenormen) wordt dit vastgelegd in de Productspecificatiebladen.

In theorie worden de DVO's gesloten tussen de directie (of Algemeen Directeur) van de betreffende dienst en de manager van het SSC FD. De directie (of Algemeen Directeur) zal deze verantwoordelijkheid zeer waarschijnlijk neerleggen bij het hoofd van de afdeling FD.⁴⁵

⁴³ Bron: www.fmresource.nl

⁴⁴ Zie Bijlage D Kwaliteitsmodellen ServQual model

⁴⁵ Zie Bijlage E Interviews, interview met Kees Roovers

Voor het hoofd van de afdeling FD is het dus zaak om te weten wat elke klant verwacht van de dienstverlening van het SSC FD. Inzicht in de wensen en eisen van de interne klant is hiervoor noodzakelijk. Het hoofd van de afdeling FD moet het gesprek aangaan met de klant. Dit kan door middel van het instellen van een zogenaamde 'klankbordgroep'. In de klankbordgroep vertegenwoordigen twee tot drie afgevaardigden een bepaalde klantgroep. In het geval van SoZaWe bestaan de klantgroepen uit de verschillende districten die gebruik maken van de mogelijkheden die SoZaWe biedt op het gebied van Facilitaire Dienstverlening. De afgevaardigden hebben de verantwoording om te inventariseren wat de wensen en eisen zijn van de klantgroep die hij / zij vertegenwoordigen. In de klankbordgroep treden de afgevaardigden namens alle klanten op.

De DVO's worden samen met de klanten opgesteld. Daaraan worden prestatie-indicatoren gekoppeld. Deze prestatie indicatoren geven een beeld van waar de klant de leverancier (het SSC FD) op beoordeelt. Hierdoor worden kwaliteitscriteria meetbaar gemaakt en is er voor de opdrachtgever (SoZaWe) een mogelijkheid om de kwaliteit van het SSC FD te beoordelen.

§5.2.2 Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) afspreken

Bij een beoordeling van kwaliteit hoort de mogelijkheid om kwaliteit objectief te kunnen meten en de resultaten inzichtelijk te maken. Met de klant moeten daarom Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) worden afgesproken die gericht zijn op outputsturing. Deze KPI's vormen de basis voor het meten van de kwaliteit van de dienstverlening van het SSC FD en geven de opdrachtgever inzicht in de criteria waarop de klant de dienstverlening van het SSC FD beoordeelt.

Belangrijk is om met de verschillende klanten een aantal KPI's af te spreken die voor alle klanten acceptabel zijn. Dit kan in de vorm van parameters.

Parameters zijn de kritische succesfactoren die geselecteerd worden en die vervolgens – na een nulmeting - als meetinstrumenten gebruikt kunnen worden om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de dienstverlening van het SSC FD. Door het meten van parameters worden de organisatieperspectieven in beeld gebracht. De kwaliteit van dit beeld hangt af van de keuze van de parameters, met andere woorden wat wil je meten en wat draagt bij aan kwaliteit?

Een parameter is opgebouwd uit drie delen: kwaliteitscriteria, de termijn en de norm. Als eerste moet er worden vastgesteld 'wat' je wilt meten en 'waarom'. Met deze vraag wordt de kwaliteitscriteria vastgesteld. Vervolgens wordt de termijn vastgesteld. Dit houdt in dat wordt bepaald binnen welke termijn bijvoorbeeld storingen moeten zijn verholpen. Ten slotte wordt de norm bepaald. Op welk 'norm' wil ik mijn prestatie indicator plaatsen. Over het algemeen wordt de norm vastgesteld aan de hand van historische gegevens. Als dat niet mogelijk is, wordt er aan de hand van een nul-meting een norm opgesteld. Vanuit dit getal wordt de volgende meting vergeleken. Blijkt de eerste meting in de loop van de tijd niet te kloppen, dan kan de norm worden bijgesteld.

Een voorbeeld van bovenstaande ziet er als volgt uit.

Kwaliteitscriteria	Termijn	Norm
Wat (storingen moeten binnen een bepaalde termijn zijn verholpen)	Binnen 1 week	90%

§5.2.3 DVO's Meten

Door te meten of dat wat beschreven staat in de DVO ook daadwerkelijk wordt geleverd, wordt de specifieke prestatie van het SSC FD betreffende het product of dienst bekeken. Dit kan op alle onderdelen die in de DVO zijn afgesproken. De DVO vervult op deze manier de functie van een contract dat is gesloten tussen opdrachtgever (het hoofd van SoZaWe) en opdrachtnemer (het SSC FD).

Belangrijk bij het bepalen van de kwaliteitscriteria is dat er gezocht wordt naar kwaliteitscriteria die algemeen geaccepteerd worden door de interne klant.

De kwaliteitscriteria zijn kwalitatief van aard. Aan de kwaliteitscriteria wordt een norm (KPI) verbonden. Op deze manier worden kwalitatieve criteria meetbaar gemaakt en kan de dienstverlening worden getoetst. Een voorbeeld van een kwalitatief meetcriteria is: 'Storingen worden binnen de gestelde termijn behandeld'. In de klankbordgroepbijeenkomst moet worden gespecificeerd wat een acceptabele termijn is om storingen in af te handelen. Om de kwaliteitscriteria meetbaar te maken kan er een norm (KPI) aan worden gehangen. Een norm kan zijn dat 90% van de storingen binnen de gestelde termijn moet worden behandeld.

Ook hier geldt dat in overleg met de klant moet worden bepaald welke norm acceptabel, haalbaar en van toepassing is. De norm moet wederom acceptabel zijn voor alle interne klanten.

De kwaliteit van de dienstverlening zoals overeengekomen in de DVO kan worden getoetst met behulp van de hierboven beschreven kritische prestatie indicatoren.

De DVO's moeten gemeten worden met het oog op de beleving van de klant en met het oog op de technische kwaliteit. De beleving van de klant kan gemeten worden met behulp van het SERVQUAL-model.

De technische kwaliteit kan gemeten worden met behulp van het vergelijken van de DVO's met de managementrapportages die door het SSC FD worden geleverd.

§5.2.4 SERVQUAL-model implementeren

Het SERVQUAL model gaat ervan uit dat er tien dimensies ten grondslag liggen aan het beoordelen van kwaliteit van dienstverlening. De tien dimensies zijn:

- Betrouwbaarheid;
- Responsiviteit/reactiesnelheid;
- Vaardigheid;
- Toegankelijkheid;
- Vriendelijkheid;
- Communicatie;
- Geloofwaardigheid;
- Veiligheid/geborgenheid;
- Het begrijpen van de klant;
- Tastbare zaken.

De grondslag van dit model is het feit dat er een spanningsveld is tussen de verwachtingen van de klant en de dienstverlening van de leverancier.⁴⁶ Door dit te meten krijgt SoZaWe inzicht in waar de verwachtingen van de klant nog afwijken van de dienstverlening geleverd door de leverancier. Op deze manier krijgt SoZaWe een beeld van wat zij moeten doen om de verwachting van de klant beter te laten aansluiten op de dienstverlening van het SSC FD.

⁴⁶ Kunst, P., Lemmink, J. & Prins, R.: Servicekwaliteit in dienstverlening meten en verbeteren.

Dit betekent dat SoZaWe als opdrachtgever wederom met de klant in gesprek moet gaan om te onderzoeken hoe het komt dat de verwachting van de klant nog afwijken van de dienstverlening zoals deze geleverd kan worden door het SSC FD. Eveneens moet SoZaWe met de leverancier, het SSC FD, in gesprek gaan naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek.

Voordat SoZaWe met de klant in gesprek kan gaan, moet er eerst gemeten worden. Dit kan aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst.⁴⁷ De vragenlijst wordt beantwoord met ja, nee of niet van toepassing. De vragenlijst kan gelijk met het klanttevredenheidsonderzoek worden uitgevoerd.

Belangrijk is dat SoZaWe de klant overtuigt van het nut van het (correct) invullen van de vragenlijst. Door de klant te vertellen dat het invullen van de vragenlijst bijdraagt aan de verbetering van de dienstverlening van het SSC FD, wordt de weerstand omtrent het invullen van vragenlijsten enigszins weggenomen.

Door met de klant te communiceren over de resultaten zal de weerstand compleet verdwijnen omdat de klant inziet dat er met de resultaten ook daadwerkelijk iets voor hun wordt gedaan.

§5.2.5 Klanttevredenheidsonderzoeken

SoZaWe Rotterdam zou jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek moeten uitvoeren in de vorm van een vragenlijst waardoor de meningen en suggesties van de interne klant, die gebruik maakt van de dienstverlening van het SSC FD, duidelijk worden. Door de vraagstelling zo aan te passen, kan er gericht worden gevraagd naar de beleving van de klant.

Het klanttevredenheidsonderzoek kan op de aspecten kwaliteit van dienstverlening van het SSC en op hoe SoZaWe fungeert als opdrachtgever naar het SSC toe, met andere woorden de rol die de afdeling FD heeft als bemiddelaar tussen klant en leverancier, worden uitgevoerd.

Het uitvoeren van een interne klanttevredenheidsmeting houdt in dat er geluisterd wordt naar de klanten van het SSC FD. Tevens worden de verwachtingen van de interne klant en ook de prioriteiten die door deze groep worden gesteld, daarin in beeld gebracht.

SoZaWe Rotterdam moet het resultaat van de metingen gebruiken om de rol als opdrachtgever en dus als vertegenwoordiger van de klant in te vullen. Op punten waarop SoZaWe als opdrachtgever nog niet voldoende functioneert, moeten verbeteringen worden aangebracht.

Daarnaast kan SoZaWe Rotterdam de resultaten gebruiken om als volwaardig gesprekspartner te dienen voor het SSC FD. SoZaWe heeft door het uitvoeren van de Klanttevredenheidsonderzoeken zicht op wat de klant verwacht van het SSC FD en hoe de klant het SSC FD beoordeelt en kan dit tijdens gesprekken overbrengen aan het SSC FD.

SoZaWe moet zich realiseren dat als zij de opdrachtgeversrol goed willen invullen zij de hulp van de interne klant hierbij nodig hebben. De interne klant is uiteindelijk degene die de dienstverlening afneemt en beoordeelt. De opdrachtgever (SoZaWe) behartigt de belangen van de klant en dit kan niet zonder te weten wat de klant wil!

Belangrijk is dat de tevredenheidsgegevens van andere organisaties niet letterlijk worden overgenomen voor het verrichten van de eigen klanttevredenheidsmeting. Door dit te doen, wordt voorbij gegaan aan het unieke, eigen karakter van de organisatie en worden nooit de

⁴⁷ Zie Bijlage F SERVQUAL-vragenlijst

resultaten bereikt die gewenst zijn. Tevredenheidsonderzoeken verschillen per organisatie sterk omdat zij af hangen van de te onderzoeken aspecten en de beoogde resultaten. De vragen die tijdens de meting worden gesteld dienen betrekking te hebben op de doelen en speerpunten die vooraf door de organisatie zijn vastgesteld.⁴⁸

§5.2.6 Management van verwachtingen

*“Alleen klanten kunnen (mee)beslissen over het soort en de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening”.*⁴⁹

Kwaliteit van dienstverlening wordt vaak omschreven als de mate waarin aan de verwachting die de klant heeft ten aanzien van de dienstverlening, wordt voldaan. Kwaliteit is dan het verschil tussen verwachting en ervaring van de klant. Een klantgerichte organisatie doet er goed aan te streven naar een kwaliteitsniveau dat overeenstemt met de verwachting van de klant. Om deze reden moet SoZaWe de verwachtingen van de klant gaan managen.

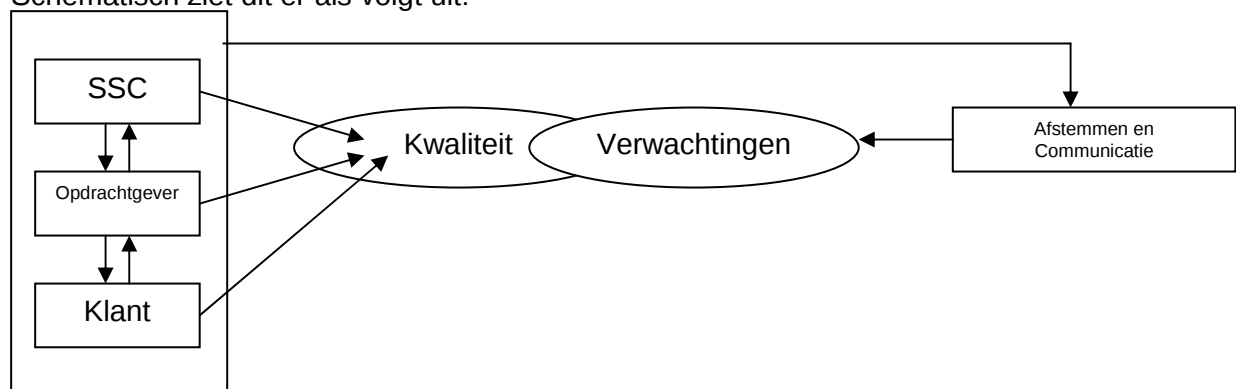
Management van verwachtingen moet gezien worden als: ‘Het besturen van dat wat men verwacht’. Als dit wordt toegespitst op het facilitaire werkveld betekent dit: het afstemmen van de verwachtingen van de (interne) klant op dat wat daadwerkelijk door de leverancier geleverd kan worden.

De klant moet geïnformeerd worden over wat de mogelijkheden zijn betreffende de dienstverlening en welke kosten hieraan verbonden zijn. Zodat de beleving van de klant beter kan worden afgestemd op de mogelijkheden die het SSC FD heeft.

Door als organisatie aan management van verwachtingen te doen, kan de organisatie de verwachting van de klant beter op de prestaties van de leverancier laten aan sluiten. Als de klant een lelijk eendje verwacht, volstaat een lelijk eendje. Verwacht de klant echter een zwaan en er wordt een lelijk eendje geleverd⁵⁰, dan komen verwachting en prestatie niet met elkaar overeen en zal de dienstverlening door de klant minder goed worden beoordeeld dan wanneer er aan de klant is duidelijk gemaakt dat er alleen een lelijk eendje kan worden geleverd. Immers, de verwachting van en de waarneming door de klant bepalen de tevredenheid over de dienstverlening.

Om overeenstemming tussen verwachting en waarneming te bereiken, moet een helder kader voor het managen van verwachtingen worden opgesteld. In dit kader moet veel aandacht worden geschonken aan afstemming van diensten op de wensen van de eindgebruiker en DVO afspraken. Op deze manier ontstaat voor zowel klant als opdrachtgever helderheid.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



⁴⁸ Ministerie van Verkeer en Waterstaat.: Inspireren & Investeren. Kiezen voor professioneel facility management.

⁴⁹ Bron: <http://www.fmresource.nl>

⁵⁰ Zie Bijlage E Interviews; Seminar Accounting Plaza; Uitspraak Prof. Dr. H. Strikwerda

Let wel: Management van verwachting is een continu proces van leren, evalueren en bijstellen. Diverse organisaties hebben de kennis in huis. Accounting Plaza is een van hen. Door hun inmiddels zes jaar ervaring met SSC's en Management van verwachtingen, is het raadzaam om met hun te gaan praten.⁵¹

§5.3 Bijkomende aspecten

Afstemming

De kwaliteit van de dienstverlening is niet alleen afhankelijk van wat het SSC FD levert, maar ook van de organisatie waaraan de dienstverlening wordt geleverd. De Standaard Leveringsvoorwaarden (SLV) spelen hierbij een belangrijke rol. De Standaard Leveringsvoorwaarden beschrijven de algemene afspraken die van toepassing zijn op de levering van diensten vanuit het SSC FD aan de klanten. Het betreft hier de juridische voorwaarden die van toepassing zijn op alle overeenkomsten die tussen de SSC's en opdrachtgevers worden gesloten.

Communicatie en informatie

Voortdurende en open communicatie vanuit de opdrachtgever naar de klant toe vormt een zeer belangrijk uitgangspunt bij het beïnvloeden van de perceptie van de klant. Eveneens is het belangrijk om te communiceren met de klant, want van klanten komt vaak bruikbare feedback.⁵² Het verschaffen van informatie, zoals managementrapportages die door het SSC FD worden afgegeven, dragen bij aan het participeren van de klant in het dienstverleningsproces. Bij het managen van verwachtingen hoort ook het communiceren en geven van informatie over waarom iets soms niet lukt. Op die manier kan de opdrachtgever begrip vragen én krijgen.⁵³

Transparantie

Om de kwaliteit van de dienstverlening zo transparant mogelijk te maken en te houden, moeten de verandermanagers, waarvan het hoofd van de afdeling FD van SoZaWe er één van is, erop toezien dat er een eenduidige producten- en dienstencatalogus wordt ingericht. Door de PDC eenduidig in te richten, weten de klanten waar ze aan toe zijn en blijft het dienstverleningsproces herkenbaar. In de PDC zou bijvoorbeeld beschreven moeten worden welke levertijd verbonden is aan een nieuwe bureaustoel en waar deze levertijd van af hangt. Het SSC van het ministerie van BZK bijvoorbeeld heeft een Duitse meubelleverancier. Deze is goedkoper (wil de klant), maar heeft als nadeel dat levering langer op zich laat wachten.⁵⁴

Evaluatie

Door middel van een evaluatiemechanisme kunnen de kritische succesfactoren in de loop der tijd worden aangepast aan de veranderde eisen en wensen van de klant. Per KPI dient bepaald te worden welke richting de KPI op dient te gaan. De afdeling FD blijft op deze manier heel gericht sturen en bewust bezig met de klant.

⁵¹ In een e-mail die ik heb ontvangen van dhr. Huisman, commercieel directeur van Accounting Plaza, is toegezegd dat hiertoe een afspraak kan worden gemaakt.

⁵² www.isoc.nl/activ/documenten/2004-e-Projects-Winnie_Weintre.pdf

⁵³ www.vernieuwingsimpuls.nl/publicatie/verslagen/verslagen_2000/kwaliteitshandvest/discussie2.htm

⁵⁴ Zie Bijlage E Interviews Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Hoofdstuk 6 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke stappen er genomen moeten worden om de adviezen succesvol te implementeren.

§6.1 De implementatie, het traject

Per advies zal worden beschreven welke stappen moeten worden genomen die tot een succesvolle implementatie leiden.

§6.1.1 DVO's opstellen in samenwerking met klant (klankbordgroep)

Voordat de DVO's in samenwerking met de klant kunnen worden opgesteld, moeten de klanten op de hoogte worden gesteld dat de opdrachtgever het op deze manier wil aanpakken en waarom.

Vervolgens moet aan de klant worden uitgelegd wat de functie is van de klankbordgroepen. De klanten moeten worden gewezen op het feit dat er vertegenwoordigers moeten worden gekozen om in de klankbordgroepen deel te nemen. Ook moeten de klanten gaan nadenken over welke zaken zij belangrijk vinden om in de DVO's vast te leggen.

Daarna moeten er gesprekken plaats vinden met de klankbordgroepen waarin de eisen en wensen worden besproken. Dit moet worden vastgelegd.

De opdrachtgever stuurt ter controle de gemaakte afspraken op naar de betreffende klankbordgroep. De klankbordgroep krijgt hierna nog twee weken om te reageren en eventueel aanpassingen door te voeren. Als de lijst is goedgekeurd, wordt het door de opdrachtgever en de opdrachtnemer vastgelegd in de DVO's.

Vooraf moet een tijdschema worden opgesteld waarin zaken worden vastgelegd als wanneer de klanten worden geïnformeerd, hoe lang de klanten de tijd hebben om een klankbordgroep te formeren, wanneer de eisen en wensen bepaald moeten zijn en wanneer de controle afgerond moet zijn. De klanten moeten hier vroegtijdig over worden geïnformeerd.

§6.1.2 Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) afspreken

Alle klanten moeten op de hoogte zijn van het nut van Kritische Prestatie Indicatoren. Eveneens moeten de klanten bereid zijn om hier aan mee te werken.

Als de klanten niet op de hoogte worden gesteld van het afspreken van KPI's, zal het moeilijk zijn om dit door te voeren in de organisatie.

Om de vragen: "wat wil je meten en draagt dat bij aan kwaliteit?" correct te beantwoorden en om commitment te verkrijgen, is er gekozen om het management van de afdeling FD en de klankbordgroepen team van de afdeling FD door middel van een workshop bij elkaar te brengen om de parameters te formuleren. De workshop moet leiden tot het bepalen van diverse parameters die gebruikt zullen worden in het beoordelen van de DVO's.

De resultaten kunnen worden teruggekoppeld naar de klanten toe door middel van een presentatie.

§6.1.3 DVO's Meten

Allereerst moet vastgesteld worden waarop wordt gemeten (KPI's). Vervolgens zal moeten worden bepaald wat een geschikt tijdstip is om de DVO's te meten en wie de DVO's meet.

Ik stel voor om de DVO's te meten voordat er met de accountmanager gesproken gaat worden of de DVO's nog voldoen. Het is raadzaam om dit in overleg met de klant te doen.

§6.1.4 SERVQUAL-model implementeren

De implementatie van het SERVQUAL-model verloopt via vier stappen:

Stap 1→ Het uitvoeren van extern onderzoek

Deze stap dient uitgevoerd te worden om inzicht te verkrijgen in de door klanten gepercipieerde kwaliteit van dienstverlening. Inzicht in de gepercipieerde kwaliteit kan worden verkregen door kwalitatieve en kwantitatieve benaderingen. Voor het verkrijgen van inzicht in de gepercipieerde kwaliteit is een standaard vragenlijst opgesteld.⁵⁵ Er is voor deze manier gekozen omdat dit de bepalende dimensies onderzoekt en het minste tijd vergt van de klant.

Stap 2→ Bepalen beeld opdrachtgever

Stap 2 dient om na te gaan of de opdrachtgever een juist beeld van de verwachtingen van de klant heeft. Voor het bepalen van het beeld van het management kan dezelfde vragenlijst worden gebruikt als bij het uitvoeren van het extern onderzoek. De opdrachtgever vult dezelfde lijst in als de klanten. Deze lijsten worden vervolgens met elkaar vergeleken. Op deze manier ontstaat er inzicht in de verschillen tussen het beeld van de opdrachtgever en de klanten.

Stap 3→ Onderzoek operationele normen

Bij deze stap moet onderzocht worden of de opdrachtgever dezelfde operationele kwaliteitsnormen hanteert als de klant. Indien dit niet het geval is, zullen de normen op elkaar moeten worden afgestemd. Dit kan aan de hand van het opstellen van KPI's. Klant en opdrachtgever beoordelen de dienstverlening op deze manier op dezelfde meetbare criteria.

Stap 4→ Communicatie

Alle resultaten dienen gecommuniceerd te worden.

§6.1.5 Klanttevredenheidsonderzoek

Vorbereiden onderzoek

Voordat met het onderzoek gestart kan worden, moeten een aantal voorbereidingen worden getroffen. Er moeten gezamenlijk afspraken gemaakt worden over het doel, de coördinatie en de uitvoering van het onderzoek. Hierdoor wordt ervoor gezorgd dat er voldoende draagvlak in de organisatie aanwezig is. Van te voren moet worden afgesproken wie verantwoordelijk is voor het oppakken van de resultaten van het onderzoek.

De voorbereiding bestaat onder meer uit:

1. Het maken van afspraken met alle betrokken medewerkers.
2. Het informeren van de leidinggevenden en de OR over het onderzoek.
3. Het aankondigen van het onderzoek bij de medewerkers.
4. Het opstellen van een planning en tijdschema.

⁵⁵ Zie Bijlage F SERVQUAL-vragenlijst.

Samenstellen vragenlijst

Na de voorbereiding kan de vragenlijst voor het onderzoek worden samengesteld. De vragenlijst bevat in ieder geval de standaardgegevens. Dat zijn de vragen over de tevredenheid in het algemeen. Deze vragen vormen de basis voor het klanttevredenheidsonderzoek. Daarnaast kunnen specifieke vragen worden opgesteld die de klant dwingen de menig te geven over de opdrachtgeversrol die SoZaWe vervult naar het SSC FD toe.

Medewerkers uitnodigen

Na het samenstellen van de vragenlijst wordt vastgelegd aan wie de vragenlijst moet worden verstuurd.

Vervolgens wordt er aan de deelnemende medewerkers een e-mail verstuurd waarin zij worden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Dit bericht kan ook op Intranet worden geplaatst. In de uitnodigingsmail wordt vermeld wat het doel van het onderzoek is, informatie over de periode waarin de medewerkers kunnen deelnemen en informatie over de waarborging van anonimiteit.

Onderzoek uitvoeren

Na de uitnodigingsmail wordt een e-mail gestuurd naar de deelnemende medewerkers met als bijlage de enquête. In deze mail wordt ook vermeld wanneer de enquêtes worden terug verwacht en welke mogelijkheden er zijn om de enquête te retourneren.

De medewerkers krijgen een week voor het verstrijken van de inleverdatum een herinneringsmail waarin zij worden gewezen op het verstrijken van de retourdatum.

Na het verstrijken van de deelnameperiode, krijgen alle medewerkers een e-mail waarin zij bedankt worden voor hun deelname. In deze e-mail staat ook wanneer de resultaten worden gepresenteerd.

Resultaten presenteren

De resultaten worden via rapportages gepresenteerd. De rapportages bevatten heldere grafische overzichten van de antwoorden. Deze overzichten worden uiteraard gemotiveerd.

De resultaten worden per e-mail verstuurd en op Intranet gepresenteerd zodat de resultaten voor alle medewerkers beschikbaar zijn.

Implementatie

Als de resultaten bekend zijn, moeten de resultaten worden geanalyseerd. Naar aanleiding van de analyse moeten er maatregelen worden genomen. De deelnemers moeten van de maatregelen op de hoogte worden gesteld en betrokken worden in het proces.

Het volgende onderzoek verloopt volgens exact hetzelfde traject met als enig verschil dat de vragenlijst waarnodig bijgesteld moet worden. Jaarlijks zal moeten worden bekeken of en op welke punten de vragenlijst aangepast moet worden.

§6.1.6 Management van verwachtingen

De klanten moeten op de hoogte gesteld worden van het nut van management van verwachtingen. Tevens moeten zij bereid zien te worden gevonden om hieraan mee te werken.

Als de klanten niet op de hoogte worden gesteld van het nut van management van verwachtingen, zal het moeilijk zijn om management van verwachtingen door te voeren in de organisatie.

Om goed invulling te kunnen geven aan het managen van verwachtingen wil ik adviseren om eerst te gaan praten met andere organisaties die reeds met dit principe werken. Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk (hoofdstuk 5 Adviezen) is het proces van management van verwachtingen een continu leerproces waar niet eenvoudig over gedacht moet worden. Door gesprekken te voeren met organisaties die management van verwachtingen als onderdeel van hun kwaliteitsproces hebben, kan SoZaWe zich een beeld vormen van wat er allemaal bij management van verwachtingen komt kijken, welke valkuilen er zijn en wat de succesfactoren zijn.

Hoofdstuk 7 Consequenties

In dit hoofdstuk zal worden gekeken naar de consequenties voor de organisatie als de adviezen, genoemd in hoofdstuk 5, worden geïmplementeerd. De consequenties zullen op drie gebieden worden bekeken: financiële consequenties, personele consequenties en organisatorische consequenties.

§7.1 DVO's in samenwerking met de klant

Door het in samenwerking met de klant opstellen van de DVO's, kan de opdrachtgever (SoZaWe) sturen op kwaliteit van de dienstverlening van het SSC FD. De reden hiervoor is dat de klant het vaak moeilijk vindt om specifiek te benoemen wat gewenst is en dat de opdrachtgever, die de DVO's sluit met het SSC FD, vaak geen compleet of een vertekenend beeld heeft van wat de klant wil. Door in overleg met de klant, met de inzet van een klankbordgroep, de DVO's te sluiten wordt getracht om zoveel mogelijk de wensen en eisen van de klant te benoemen en vast te leggen, zodat de verwachting en de daadwerkelijke dienstverlening beter op elkaar aansluiten. Aangezien de verwachting is dat de opdrachtgever de verantwoordelijkheid met betrekking tot het sluiten van de DVO's bij de afdeling FD zal neerleggen, zal hier in het vervolg over worden gesproken.

De vertegenwoordigers van de klanten die zitting nemen in de klankbordgroepen moeten allereerst door de klant worden gekozen. Daarna moet worden nagedacht over wat de klant in de DVO vastgelegd wil hebben. De diverse klankbordgroepen moeten vervolgens een afspraak maken met het management van de afdeling FD om de DVO's op te stellen.

Aan het opstellen van de DVO's in samenwerking met de klant zijn kosten verbonden die niet in geld uit te drukken zijn, het gaat hier namelijk om aspecten als tijd, moeite en inzet. Hoeveel tijd iedere klankbordgroep nodig heeft is niet in te schatten, dit is namelijk afhankelijk van het aantal wensen en eisen dat de klankbordgroep heeft.

Er is daarom gekozen om de kosten en baten van dit advies niet in monetaire kosten uit te drukken.

	Kosten	Baten
Monetair	-	-
Niet-monetair	- Tijd - Energie - Moeite - Interesse	- Tevreden klant, omdat de klant op deze manier inspraak heeft op de dienstverlening en betrokken wordt bij het proces - Betrokkenheid (van klant) - Transparantie - Invloed op dienstverlening - Sturing op kwaliteit - Communicatie met klant

Personele consequenties

De belangrijkste personele consequentie bij dit advies is dat het management van de afdeling FD een pro-actievere houding moet innemen. Daarnaast moet de opdrachtgever zich als opdrachtgever gaan gedragen en de klant als klant.

Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties bij dit advies zijn dat er klankbordgroep overleg zal moeten worden ingepland. Daarnaast moet er voldoende tijd beschikbaar worden gemaakt om resultaten te presenteren.

§7.2 Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) afspreken

Door het afspreken van kritische prestatie indicatoren is het voor de opdrachtgever helder waar de klant de dienstverlening op beoordeelt. De opdrachtgever krijgt eveneens inzicht in de beleving van de klant. Voor het managen van verwachtingen is inzicht in de beleving van de klant bijzonder belangrijk. De klant kan verwachten dat een bureau bijvoorbeeld binnen twee dagen na bestelling geleverd kan worden, maar voor de leverancier is dit misschien wel helemaal niet haalbaar omdat het meubilair misschien wel uit Duitsland moet komen. De opdrachtgever is op de hoogte van de beperkingen van de leverancier en kan op deze manier hierop sturen.

	Kosten	Baten
Monetair	- Workshop⁵⁶	-
Niet-monetair	- Tijd - Energie - Moeite - Interesse - Evalueren - Bewustzijn creëren	- Tevreden klant, omdat de klant op deze manier inspraak heeft op de dienstverlening en betrokken wordt bij het proces - Betrokkenheid (van klant) - Transparantie - Invloed op dienstverlening - Sturing op kwaliteit - Communicatie met klant

Personele consequenties

Wederom geldt dat de afdeling FD een pro-actieve houding moet aannemen.

De KPI's moeten in samenwerking met de klant worden opgesteld. Het management zal hier de verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Deze verantwoordelijkheid kan gedelegeerd worden naar bijvoorbeeld een derde jaars student Facility Management die dit tijdens een stage oppakt, maar betrokkenheid van het management is hierbij een absolute voorwaarde. Het management kent immers de organisatie en de klant.

Organisatorische consequenties

Er moet bewust zijn worden gecreëerd. Daarnaast moet er tijd worden vrijgemaakt voor de workshop. Eveneens moet tijd worden ingeruimd om de resultaten te presenteren en te evalueren.

§7.3 DVO's Meten

Door het meten van de DVO's krijgt de opdrachtgever inzicht in het presteren van het SSC FD en waar deze eventueel tekort schiet. Door het meten van de DVO's kan de opdrachtgever het SSC FD afrekenen op de specifieke prestatie en kunnen tekortkomingen worden achterhaald.

Het meten van de DVO's hangt nauw samen met het opstellen van KPI's. De KPI's geven de organisatie een richtlijn van waar de klant de dienstverlening op beoordeelt. Bij het meten van de DVO's is het dan ook belangrijk dat het oordeel van de klant centraal staat en dat het

⁵⁶ Zie Bijlage G Toelichting kosten

SSC FD, en daarmee de dienstverlening, ook wordt beoordeeld op de aspecten zoals deze door de klant zijn opgesteld te evalueren en te meten. De DVO's zijn in samenwerking met de klant opgesteld. Het is dan ook raadzaam om de klant zoveel mogelijk bij het meten van de DVO's te betrekken.

De kosten en baten zijn niet uit te drukken in monetaire waarden.

	Kosten	Baten
Monetair	-	-
Niet-monetair	- Tijd - Energie - Moeite - Interesse	- Tevreden klant, omdat de klant op deze manier inspraak heeft op de dienstverlening en betrokken wordt bij het proces - Betrokkenheid (van klant) - Transparantie - Invloed op dienstverlening - Sturing op kwaliteit - Communicatie met klant

§7.4 SERVQUAL-model implementeren

	Kosten	Baten
Monetair	- SERVQUAL-model opzetten - Implementeren⁵⁷	- Gestructureerde opzet - Geen vergeten gebieden
Niet-monetair	- Ontwikkelen, bijhouden en onderhouden vragenlijst - Tijd (implementatie en onderhoud) - Weerstand	- Inzicht in beleving klant - Betrokkenheid klant - Transparantie

Personele consequenties

- Grotere betrokkenheid klant bij het niveau van de geleverde kwaliteit;
- Meer kennis en inzicht in de beleving van de klant;
- Weerstand tegen de invoering van het systeem;
- Leren omgaan met het model.

Organisatorische consequenties

- Continuering van de geleverde kwaliteit;
- Bewustwording;
- Verandering van houding van klanten en opdrachtgever.

Alle consequenties die zijn benoemd hebben voornamelijk betrekking op commitment onder de klanten. Het is belangrijk dat het nut van de het SERVQUAL-model wordt duidelijk gemaakt naar de klant toe.

§7.5 Klanttevredenheidsonderzoeken

Klanttevredenheidsonderzoeken kunnen op drie manieren worden uitgevoerd:

1. *Op eigen kracht (door een medewerker of door het management van het SSC FD)*

2. *Met behulp van de Internetspiegel*

⁵⁷ Zie Bijlage G Toelichting kosten

3. Met behulp van een ingehuurd student

Hieronder zullen per mogelijkheid de kosten en baten worden gegeven.

Op eigen kracht	Kosten	Baten
Monetair	- Loonkosten betrokkenen ⁵⁸	-
Niet-monetair	- Onderzoek niet objectief	- Grip op de zaak

Internetspiegel	Kosten	Baten
Monetair	- Hoge kosten ⁵⁹	-
Niet-monetair	-	- Professioneel onderzoek met objectieve resultaten

Inhuur student	Kosten	Baten
Monetair	- Loonkosten student - Loonkosten begeleiding ⁶⁰	- Lage kosten door relatief goedkoop uurloon
Niet-monetair	- Begeleiding vergt tijd - Kwaliteit van het onderzoek moet gestuurd worden door onervarenheid student	- Objectief onderzoek

§7.6 Management van verwachtingen

Zoals beschreven in Hoofdstuk 5 Adviezen is het moeilijk om invulling te geven aan het managen van verwachtingen. Aangeraden wordt om eerst met organisaties te gaan praten die de kennis in huis hebben alvorens te beginnen met management van verwachtingen. Om deze reden zijn de kosten en baten dan ook niet inzichtelijk. Onderstaand schema geeft een beeld van waar rekening mee moet worden gehouden.

	Kosten	Baten
Monetair	-	-
Niet-monetair	- Tijd - Energie - Moeite - Interesse	- Tevreden klant, omdat de klant op deze manier inspraak heeft op de dienstverlening en betrokken wordt bij het proces - Betrokkenheid (van klant) - Transparantie - Invloed op dienstverlening - Sturing op kwaliteit - Communicatie met klant

⁵⁸ Zie Bijlage G Toelichting kosten

⁵⁹ Zie Bijlage G Toelichting kosten

⁶⁰ Zie Bijlage G Toelichting kosten

Conclusie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de probleemstelling. De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

“Welke mogelijkheden zijn er voor SoZaWe om de kwaliteit van het Shared Service Center FD vanuit de rol als opdrachtgever en de rol als klant te meten?”

Op basis van deze probleemstelling zijn een aantal subprobleemstellingen geformuleerd. De voorgaande hoofdstukken hebben antwoord gegeven op de geformuleerde subprobleemstellingen, hieronder worden de conclusies gegeven.

- Een Shared Service Center (SSC) is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie e.d.) aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs. Er is vrijwel nooit sprake van een vrije keuze voor de business managers; niet meedoen of diensten elders inkopen wordt meestal niet toe gestaan.
- Bij de gemeente Rotterdam is een SSC een resultaatverantwoordelijke eenheid die tot doel heeft van de gemeente Rotterdam een beter presterende gemeente op het gebied van dienstverlening en doelmatigheid te maken. Binnen de gemeente zijn twee SSC's in oprichting namelijk een SSC ICT en een SSC FD. Daarnaast zijn er in de toekomst plannen voor SSC's voor salarisverwerking, financiële administratie en inkoop. In een SSC werken vakmensen uit een zelfde discipline samen. Een SSC is een bundeling van professionals met hart voor hun vak en de stad. Als een dienst ondersteuning op een bepaald vakgebied nodig heeft, sluit de dienst een contract, DVO (dienstverleningsovereenkomst), met het SSC van het betreffende vakgebied. In het contract wordt vastgelegd op welke manier de dienst van het SSC gebruik wil maken.
- Uit de benchmark is naar voren gekomen dat het meten van de kwaliteit van het SSC FD absoluut noodzakelijk is, omdat er alleen op deze manier zicht is op het presteren van het SSC FD.
- Kwaliteit is een relatief begrip. Er zijn veel verschillende opvattingen omtrent dit begrip. Zeker is wel dat de klant een zeer grote rol speelt bij kwaliteit.
- Er is een significant verschil aan te wijzen tussen kwaliteit van producten en tussen kwaliteit van diensten. De beoordeling van dienstverlening geschiedt op een aantal punten, te weten:
 - Betrouwbaarheid: De mate waarin aan een afspraak wordt voldaan, dan wel afspraken worden nagekomen;
 - Responsiviteit: De bereidheid om de klant te helpen en het gemak waarmee de klant leveranciers kan bereiken;
 - Zekerheid: Het gevoel en de benaderingswijze die de klanten vertrouwen geeft, waardoor zij zich veilig voelt bij de dienstverlener;
 - Empathie: Het inleven in klantsituaties en de zorg om de klant;
 - Tastbare elementen: de uitstraling van de tastbare elementen van de diensten, maar ook van gebouwen en inrichting.

- Het meten van kwaliteit van dienstverlening is dan anders dan het meten van tastbare producten. Er zijn verschillende modellen die het mogelijk maken om de kwaliteit van dienstverlening te meten:
 - INK-model;
 - Balanced Scorecard;
 - SERVQUAL-model;
 - ISO 9000;
 - Six Sigma;
 - Benchmarking.
- Dienstverlening is subjectief en niet tastbaar. Er moeten maatregelen worden genomen om dienstverlening objectief, tastbaar en daarmee meetbaar te maken. Dit kan door middel van het verbinden van normen aan de kwaliteitscriteria in de vorm van prestatie-indicatoren.
- Kwaliteit houdt niet alleen verband met de output (de dienstverlening) maar ook met de input. Het is om deze reden noodzakelijk om de klant in een vroegtijdig stadium in te lichten over de mogelijkheden met betrekking tot de dienstverlening.

De adviezen met betrekking tot de mogelijkheden die er voor SoZaWe zijn om de kwaliteit van de dienstverlening van het SSC FD te meten richten zich op de technische kwaliteit en de beleving van de klant.

De volgende adviezen zijn aan de hand van bovenstaande geformuleerd om de probleemstelling te beantwoorden:

- Door het meten van de Dienst Verlenings Overeenkomsten (DVO's), wordt gemeten of dat wat is afgesproken ook wordt geleverd. Er dient een vergelijking gemaakt te worden tussen de DVO's en de rapportages die het SSC FD levert.
- De beleving van de klant kan gemeten worden door de implementatie van het SERVQUAL-model. Dit model maakt de beleving van de klant aan de hand van 5 kenmerken van diensten inzichtelijk.
- Management van verwachting zorgt ervoor dat de verwachtingen van de klant over dienstverlening beter aansluit op de mogelijkheden van de leverancier (SSC FD). Door management van verwachtingen als kwaliteitstool in te zetten, sluiten perceptie en verwachting beter op elkaar aan.
- Het samen met de klant opstellen van de DVO's zorgt ervoor dat de klant bij het proces wordt betrokken. De klant heeft op deze manier invloed op de geleverde kwaliteit. Ook maakt het in overleg met de klant afsluiten van de DVO's, de dienstverlening transparant.
- Door het opstellen van Kritische Prestatie Indicatoren, is het voor de opdrachtgever (SoZaWe) inzichtelijk waarop de klant de dienstverlening beoordeeld.
- Klanttevredenheidsonderzoeken verschaffen de opdrachtgever informatie over hoe tevreden de klant is over de dienstverlening van het SSC FD en dwingt de klant een oordeel te vormen over hoe SoZaWe het opdrachtgeversschap invult. Door deze inzichten kan er over de rol van opdrachtgever worden nagedacht, bijvoorbeeld hoe deze zo in te vullen dat de klant hier geen omkijken naar heeft. Daarnaast geeft het klanttevredenheidsonderzoek informatie over waar de dienstverlening van het SSC FD tekort schiet en waar dus kansen liggen. Het is de taak van de opdrachtgever om deze kansen te signaleren en door te geven.

Literatuurlijst

Boeken

Bielders, H.L.J. e.a.: PolyFacilitair Zakboekje. Koninklijke PBNA. 1^e druk 1999. ISBN 90 622 82 687.

Bij, H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Uitgeverij Kluwer. 2^e druk 2004. ISBN 90 14 080 891.

Boomsma, S. & Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening. Samson. 3^e druk 2000. ISBN 90 140 6148 X.

Botter, C., Boer, H. & Fisscher, O.: Industrie en organisatie. SDU Uitgevers. 16^e druk 1994. ISBN 90 26 720 335.

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006, Drukkerij Ribberink van der Gang, Zoetermeer. 11^e herziene druk 2005. ISBN 90 73 07 70 95.

Korsten, A., Schaepkens, L. & Sonnenschein, L.: Shared Services: Nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten. Inaxis. 1^e druk 2004. ISBN 90 54 14 082 8.

Lagerveld, N. & Muntinga, M.: Managementmodellen voor kwaliteit. Uitgeverij Kluwer. 2^e druk 2003. ISBN 90 14 092 601.

Maas, G. & Pleunis, J.: Facility Management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Uitgeverij Kluwer. 1^e druk 2001. ISBN 90 140 77.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat.: Inspireren & Investeren. Kiezen voor professioneel facility management. Schefferdrukkerij Dordrecht. September 2005.

Strikwerda, J.: Shared Service Center. Van kostenbesparing naar waardecreatie. Koninklijke van Gorcum. 4^e druk 2004. ISBN 90 232 4081 2.

Artikelen

Beard, M. & Rupp, T.: Moving Towards Global Shared Service Centers. JP Morgan Treasury Services, 24 mei 2004.

Ter Beek, H., Jansen, M. & Langendijk, F.: Shared Service Centers bij de overheid; kansen en succesfactoren. Ernst&Young, november 2005.

Bot, E.: Voortdurende verbetering van bedrijfsprocessen op basis van prestatie-indicatoren. Kwaliteit in bedrijf, december 2002.

Bremmers, J. & de Rouw, L.P.: Fair Deal; strategie voor bewuste dienstverlening. Facility Management Magazine, maart 2006.

Butress, C. & Kitts, M.: Shared Services for even greater efficiency in local government. PriceWaterHouse Coopers, oktober 2005.

HVR Logistiek.: Shared Service Center bij de overheid – Waar blijft de service? HVR Logistiek, 28 februari 2005.

Jansen, P. & Zwaan, L.: Shared Service Centers in Gemeenten. Leeuwendaal, april 2005.

Kleijne, G.: Hoe zeewaardig is het Shared Services schip? FMI, september 2004.

Kunst, P., Lemmink, J. & Prins, R.: Servicekwaliteit in dienstverlening meten en verbeteren. Onderhoudsmanagement, december 2001.

Opheij, W. & Willems, F.: De inrichting van Shared Service Centers. Het Facility Management Handboek, januari 2005.

Opheij, W. & Willems, F.: Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht. Holland Management Review, januari 2004.

van der Ploeg, M. & van Beers, M.: Implementeren van Shared Service Centers. Facility Management Magazine, juni 2005.

Rietdijk, J.W.: Prestatie-indicatoren; weten hoe je moet meten. Informatie, 2002.

Robert Half International.: Should I stay or should I go. Robert Half International, november 2005.

de Werd, M.: Het Shared Service Center in de praktijk. Facility Management Magazine, juni 2005.

Wongergem, B. & Wulferink, H.: Prestatie-indicatoren. Weten hoe je moet meten. Informatie, oktober 2002.

Internet

<http://www.accountingplaza.nl>

Internetsite van Accounting Plaza. Gebruikt om wat algemene informatie over Accounting Plaza te verzamelen ter inleiding van de uitwerking van het interview en ter voorbereiding op het interview.

<http://www.benchmarkenindepubliekesector.nl>

Internetsite die het nut en de voordelen van benchmarken omschrijft. Gebruikt om het advies betreffende benchmarken te ondersteunen.

<http://intra.sozawe.rotterdam.nl/smartsite.dws?id=375004>

Intranetsite van de dienst SoZaWe. Gebruikt om de afdeling Facilitaire Dienstverlening te omschrijven en de dienstverlening inzichtelijk te krijgen. Eveneens gebruikt om verslagen en besluiten betreffende het SSC FD te lezen en bij te houden.

<http://www.ey.nl>

Internetsite met veel artikelen over Shared Service Centers in het algemeen en specifiek over SSC's bij de Rijks- en lokale overheid. Gebruikt om mijzelf te verdiepen in de materie rondom Shared Service Centers.

<http://www.fmoverheid.nl>

Internetsite voor het netwerk voor facilitair management van de Rijksoverheid. Op deze site is veel informatie beschikbaar over kwaliteit van dienstverlening. Wat wordt hieronder verstaan? Hoe bereik je dit? Wat betekent dit voor Facility Management enz. gebruikt om meningen te vergelijken en een beeld te vormen over kwaliteit en dienstverlening.

<http://www.fmresource.nl>

Internetsite waarop Rijksoverheid veel informatie beschikbaar stelt over SSC's, de inrichting van Servicedesk en het gebruik van SLA's, DVO's en DVA's. Gebruikt om meer te weten te komen over kwaliteit en DVO's.

<http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

Internetsite over management en ondernemen. Op deze site is in diverse categorieën informatie beschikbaar voor managers en geïnteresseerden. Gebruikt om het 7S-model van McKinsey toe te lichten.

<http://www.ibisuva.nl>

Internetsite over Six Sigma. Gebruikt om meer informatie over de methodiek te krijgen.

<http://www.internetspiegel.nl>

Internetsite opgezet door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Gebruikt om te bekijken hoe benchmarks worden uitgevoerd, en hoe Medewerkerstevredenheid- en Klanttevredenheidsonderzoeken opgezet kunnen worden.

<http://www.iso14000.nl>

Internetsite waarop alle informatie over ISO certificering is terug te vinden. Gebruikt om een beeld te vormen van wat de ISO 14001 certificering van het Ministerie van BZK inhoudt.

<http://www.minbzk.nl>

Internetsite van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Gebruikt om algemene informatie over het ministerie te verzamelen ter inleiding van het interview. Eveneens gebruikt ter voorbereiding op het interview door gerichte zoekacties uit te voeren. Trefwoorden die ik hierbij heb gebruikt zijn: SSC, kwaliteit, dienstverlening en servicedesk.

<http://www.rotterdam.nl>

Internetsite van de gemeente Rotterdam. Gebruikt om de gemeente Rotterdam als organisatie inzichtelijk te maken.

<http://www.sixsigma.nl>

Internetsite over Six Sigma. Gebruikt om inzicht te krijgen in de kern van Six Sigma.

<http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl>

Internetsite met daarop alle informatie over SSC bij de overheid zowel publieke als rijksoverheid. Gebruikt om ontwikkelingen te volgen op het gebied van SSC bij de overheid.

<http://www.sozawe.rotterdam.nl>

Internetsite van de dienst SoZaWe. Gebruikt om informatie te vergaren over de dienst zelf.

<http://www.tijd.be>

Internetsite waarop veel informatie beschikbaar is over KPI's. Gebruikt om het nut van KPI's voor de afdeling FD van SoZaWe Rotterdam duidelijk te maken.

<http://www.tql.nl>

Internetsite waarop allerlei vragen gesteld kunnen worden. Gebruikt om het theoretisch kader te ondersteunen.

<http://www.twynstragudde.nl>

Internetsite met daarop veel managementinformatie en artikelen over allerlei vakgebieden waaronder Facility Management. Gebruikt om artikelen te vinden over Shared Service Centers, kwaliteit, dienstverlening en KPI's.

<http://www.verkeerenwaterstaat.nl>

Internetsite van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Gebruikt om de uitwerking van het interview in te leiden en ter voorbereiding van het interview.

<http://www.vernieuwingsimpuls.nl>

Internetsite waarop veel discussies worden gevoerd onder andere over kwaliteit en management van verwachtingen. Gebruikt om meningen en opvattingen over deze onderwerpen te verzamelen.

<http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=576>

Internetsite waarop veel informatie te vinden is over bedrijfsorganisatie. Gebruikt om te achterhalen wat de kenmerken zijn van een taakcultuur.

Scripties

Arkesteijn, W.: De kantorendesk: Interne klanttevredenheid door optimale informatievoorziening. Mei 2001.

Cheroutre, M.: De selectie van een kwaliteitsmeetsysteem. Maart 2005.

Koster, I.: Tijd voor kwaliteit??? Meten is weten!!!. Mei 2002.

Overig

Lachman, N.: BZK in beweging: een onderzoek naar de departementale takenanalyse van het ministerie van BZK. Erasmus Universiteit Rotterdam, augustus 2005.

Lamers, R.: Adviesrapport SSC gemanaged vanuit de klant. Maart 2006.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat: Producten en Diensten Overzicht. Januari 2006.

Seminar Ernst & Young: Shared Service Centers, van idee tot werkelijkheid. Mei 2005.

SoZaWe Rotterdam: Rijksbrede Benchmark. 2004.

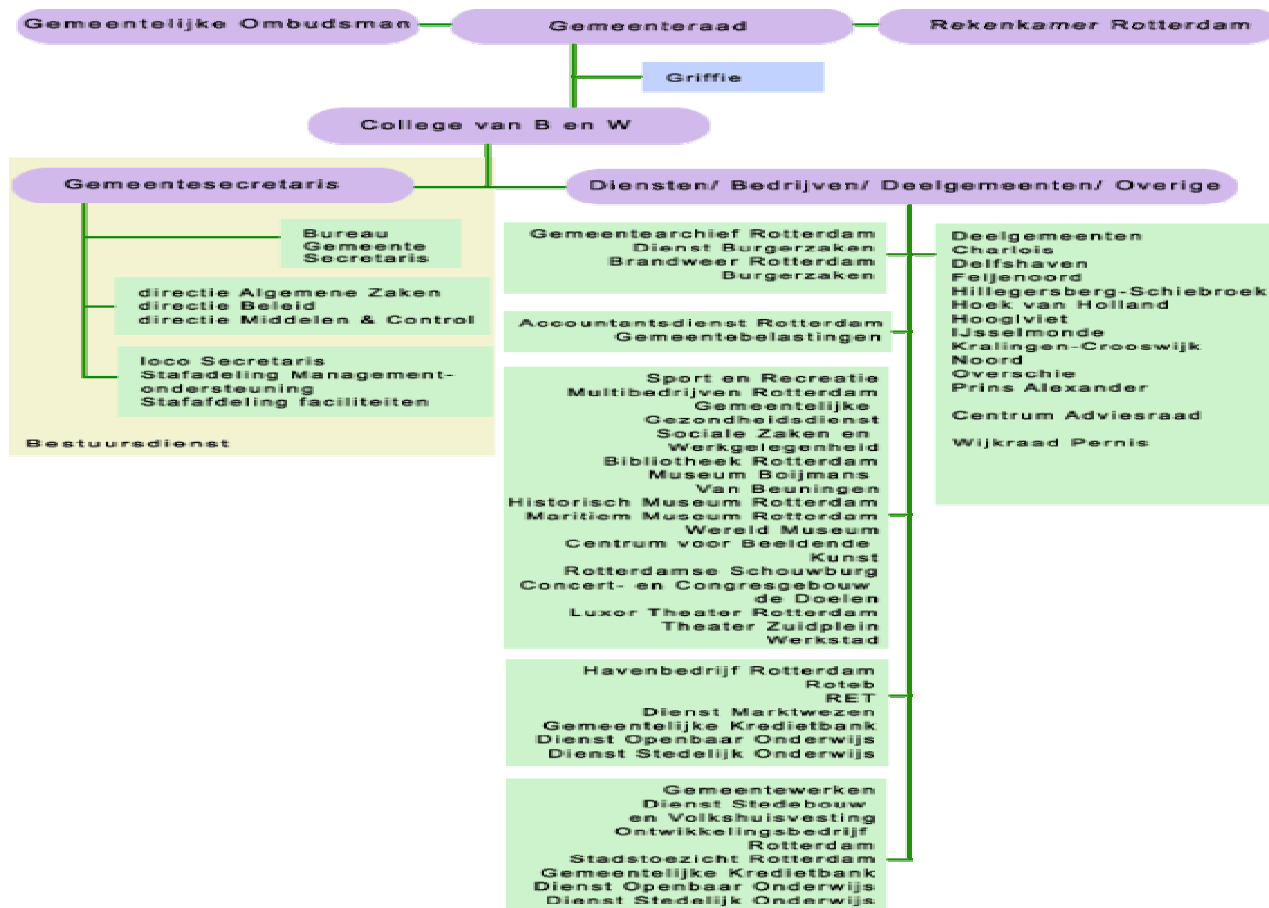
SWA: Medewerkerstevredenheidsonderzoek; De resultaten. Mei 2004.

Uyterlinde, B.: 'Beter met minder'. Jaarplan 2006 afdeling Facilitaire Dienstverlening, 2^{de} jaargang.

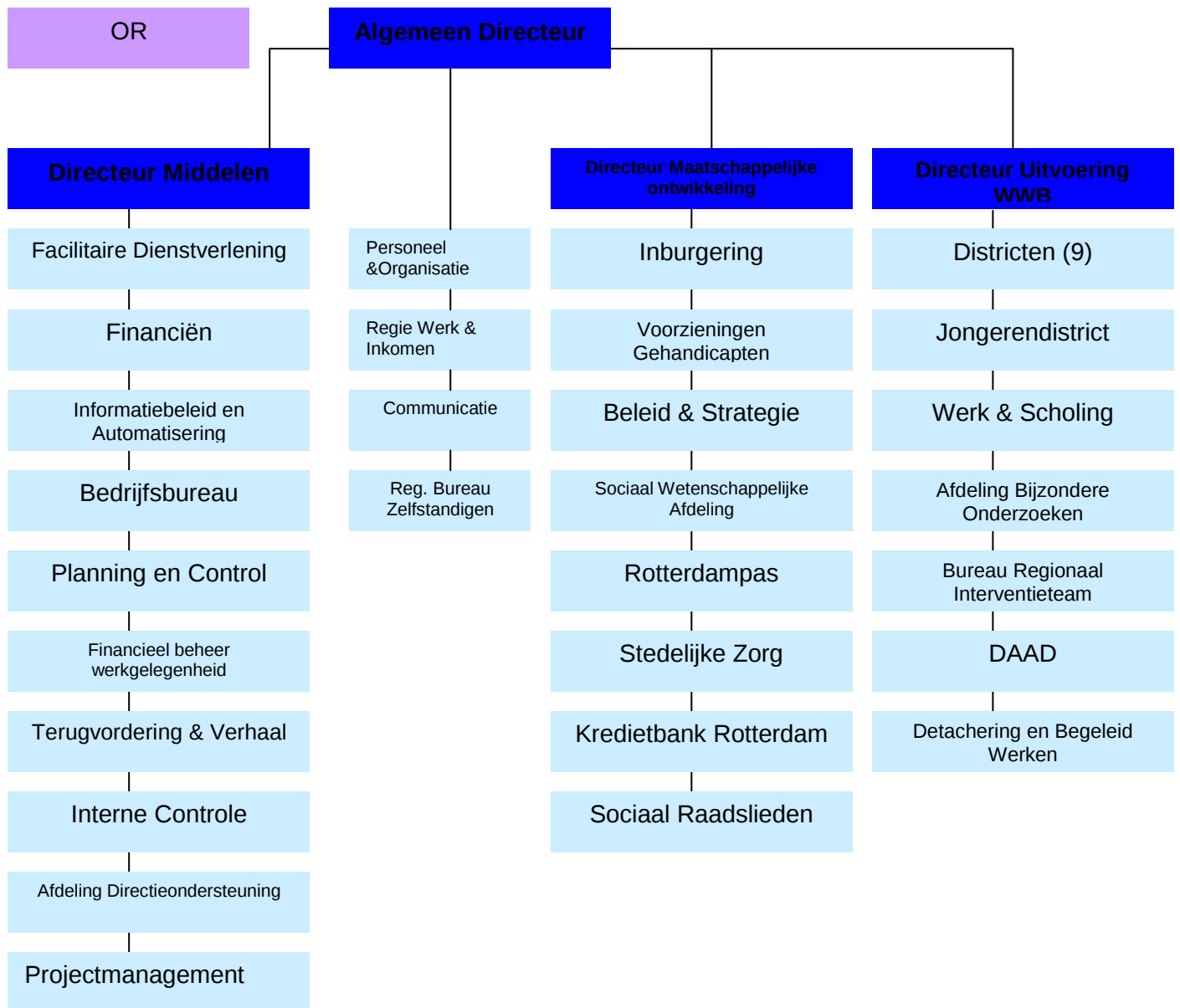
Verbeeke.: Rots Algemeen, PowerPoint Presentatie. Maart 2004

Bijlage A Organogrammen

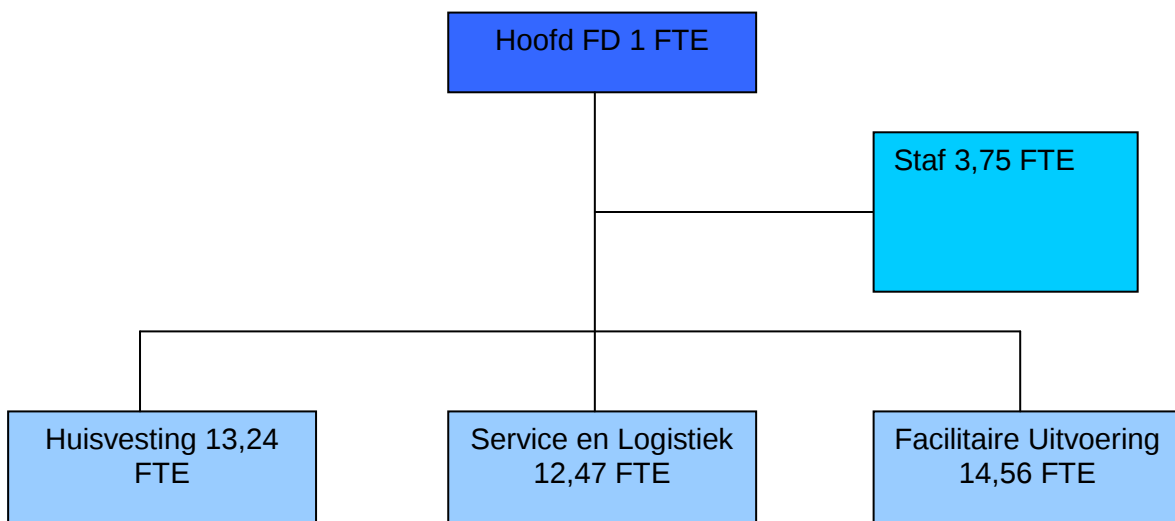
Organogram gemeente Rotterdam



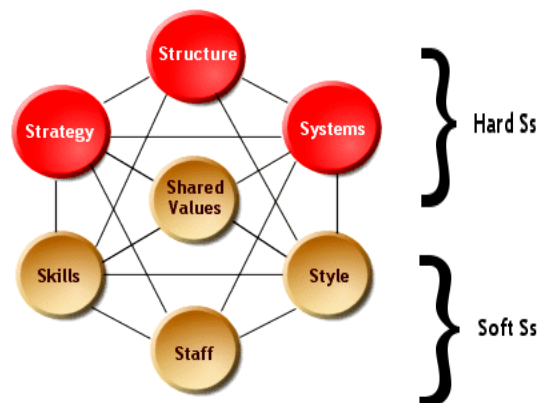
Organogram SoZaWe



Organogram afdeling Facilitaire Dienstverlening



Bijlage B 7S-model



§1 Strategy

De afdeling Facilitaire Dienstverlening beheert en regisseert alle facilitaire processen binnen SoZaWe. De FD houdt zich onder andere bezig met het signaleren van wensen, klachten en opmerkingen van medewerkers van SoZaWe over facetten die vallen onder de facilitaire dienstverlening en dragen hier oplossingen voor aan. Zo blijft de continuïteit en effectiviteit van SoZaWe gewaarborgd. Facilitaire Zaken zijn o.a. gebouwenbeheer en huisvesting, service en logistiek, servicebureau, inkoopbureau, facilitaire uitvoering en frontservice.

De afdeling Facilitaire Dienstverlening is ter ondersteuning van SoZaWe Rotterdam. Om deze ondersteuning optimaal te laten verlopen heeft de afdeling een missie en visie met bijbehorende doelstellingen ontwikkeld.

Missie

De missie voor de afdeling facilitaire dienstverlening van de dienst SoZaWe luidt; 'adequate facilitaire ondersteuning voor alle afdelingen van de dienst'.

Visie

De visie van het management van de afdeling is dat door gericht te investeren in de medewerkers (vergroten van de kennis en vaardigheden) en te investeren in processen en ondersteuning, de afdeling op een efficiëntere en effectievere wijze haar missie kan waarmaken. Daarnaast zullen de investeringen het mogelijk maken het aanbod van diensten en producten uit te breiden. De facilitaire ondersteuning wordt hiermee verder uitgediept en verbreed.

Doelstellingen

De doelstelling zijn geformuleerd om de afdeling zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Jaarlijks wordt bekeken of doelstellingen zijn behaald en welke doelstellingen moeten worden bijgesteld omdat deze nog niet of gedeeltelijk zijn behaald. Hiernaast worden jaarlijks nieuwe doelstellingen geformuleerd zodat het streven naar optimalisatie kan worden gerealiseerd.

De doelstellingen van de afdeling Facilitaire Dienstverlening zijn:

- Middellange termijn; 'beter met minder'
- Langere termijn; van re-actief naar pro-actief

Deze doelstellingen hebben betrekking op het komende jaar.

Beter met minder

De afdeling levert een diversiteit aan diensten en producten. De processen, inrichting en hulpmiddelen die hieraan ten grondslag zullen verder ontwikkeld worden op de basis zoals deze in 2005 is gelegd. Het accent in 2006 ligt dan ook op deze aspecten. Uiteindelijk wil de afdeling excelleren in de levering van huidige diensten en producten.

Van Re-actief naar Pro-actief

De afdeling is steeds minder reactief ingesteld. In 2005 is veel geïnvesteerd in opleidingen en begeleiding om het kennis- en vaardighedenniveau van de medewerkers te verhogen. Al in 2005 zijn hiervan de eerste vruchten geplukt. De afdeling heeft met succes een aantal klanten geadviseerd op haar vakgebied. Een ander voorbeeld in dit kader is de repro. Zij hebben haar producten portfolio beschreven in een brochure en is hiermee 'de boer opgegaan'. Deze ontwikkeling zal in 2006 worden doorgezet.

In 2004 is vastgesteld dat de afdeling Facilitaire Dienstverlening zich voornamelijk bevindt in fase 1 van het INK model; taakgericht. Inmiddels zijn plannen opgesteld om de werkprocessen binnen de afdeling te verbeteren. Veel van de plannen zijn gericht op de verbeteringen van de werkprocessen binnen de afdeling. Hiermee is ook het procesbewustzijn van de medewerkers gegroeid. De nieuwe organieke indeling en taakverdeling is steeds meer proces georiënteerd.⁶¹

§2 Structure

De inrichting van de organisatie met daarbij oog voor de aansturing en overlegstructuren,

§2.1 De inrichting van de organisatie

De afdeling Facilitaire Dienstverlening kent drie teams:

- Gebouwbeheer en huisvesting;
- Service en Logistiek;
- Facilitaire Uitvoering.

Gebouwbeheer en huisvesting

Dit team houdt zich bezig met het op doelmatig en effectieve wijze beheren en in stand houden van de gebouwen en hun apparatuur. Daarnaast adviseert de afdeling haar klanten over een optimaal aanschafbeleid, voor huisvestingsgerelateerde middelen en materialen.

Hieronder vallen onder meer de volgende producten en diensten:

- Huisvestingsprojecten, gebouwbeheer en advies
- Klein onderhoud
- Beheer telefonie
- Beheer installaties
- Beveiliging en schoonmaakonderhoud
- Groenvoorziening

Bijzondere taken die de afdeling heeft zijn:

- Servicedesk FD, waar de klant voor alle aanvragen, verzoeken, klachten en het reserveren van de vergaderzalen terecht kan;
- POVO (post registratie systeem);

⁶¹ Bron: Jaarplan 2006 afdeling Facilitaire Dienstverlening 'Beter met minder, 2^{de} jaargang.

De mogelijkheden om de kwaliteit van het Shared Service Center te meten voor SoZaWe

- Verwerken van de prikklokkaarten en de gewerkte uren van de FD medewerkers inclusief de ziekteverzuimcijfers .

Service en Logistiek

De afdeling Service en logistiek bestaat uit de clusters Personeelsbalie en Vervoersgroep.

Personeelsbalie

De medewerkers van de personeelsbalie ontvangen bezoekers en medewerkers van SoZaWe. Waar nodig zorgt de balie voor doorgeleiding van gasten naar gewenste afdelingen van het hoofdkantoor. De medewerkers bedienen tevens de telefooncentrale.

Vervoersgroep

Het team zorgt voor postverkeer binnen het hoofdkantoor en tussen de districten. Men sorteert de ontvangen post en bezorgt hem op locatie binnen de gehele dienst. De post wordt verzameld, gefrankeerd en aangeboden aan TPG, ter verzending. Bovendien vervoert het team op beperkte schaal materialen van en naar afdelingen en districten.

Facilitaire uitvoering

De afdeling Facilitaire uitvoering bestaat uit de clusters Reproductie en Registratie & Archief.

Reproductie

Dit cluster is belast met reproductie en lay-out. Grote en kleine hoeveelheden documenten worden vermenigvuldigd. Dit team zorgt ook voor het converteren van mailings.

Registratie & Archief

Binnen dit cluster vallen de werkzaamheden die te maken hebben met registratie en opslag van dossiers en het verwerken van vertrouwelijke en aangetekende post. Dit cluster is verantwoordelijk voor bewaring van dossiers.

§2.2 Hiërarchie

De afdeling Facilitaire Dienstverlening wordt aangestuurd door een afdelingshoofd. Het afdelingshoofd stuurt de teamchefs aan en legt verantwoordelijkheid af aan de directie. Tevens ziet het afdelingshoofd toe op het uit te voeren beleid. Het afdelingshoofd is dan ook verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarplannen en het vast leggen van de doelstellingen voor de komende periode. De doelstellingen en plannen sluiten aan bij de plannen en doelstellingen van SoZaWe en de gemeente Rotterdam.

Zoals blijkt uit paragraaf 1.3.2.1 zijn er binnen de afdeling Facilitaire Dienstverlening sinds 2005 drie teams operationeel. De aansturing van deze teams verloopt via teamchefs. De teamchef dragen er, samen met hun medewerkers, zorg voor dat de geplande afdelingsdoelen worden behaald. De teamchefs leggen verantwoording af aan het afdelingshoofd.

§2.3 Overlegstructuren

De afdeling heeft een vaste overlegstructuur. Tweewekelijks vindt overleg plaats tussen de teamchefs en het afdelingshoofd, het zogenoemde Managementoverleg. Tijdens dit overleg worden, voor FD, relevante besluiten medegedeeld welke zijn genomen tijdens het MT-overleg. Daarnaast worden Personeelszaken, lopende zaken per team en extra punten (aan te dragen door teamchefs zelf) besproken. Het overleg richt zich vervolgens op de actielijst. Op deze lijst komen punten te staan die de komende periode moeten worden uitgevoerd.

Deze punten worden voorzien van een nummer en de naam van degene die het punt uitvoert/aanstuurt zodat in een later overleg de voortgang van het actiepunt kan worden besproken. Daarna wordt de besluitenlijst behandeld. Actiepunten die zijn afgerond komen op deze lijst te staan zodat dit punt niet meer besproken hoeft te worden.

Aansluitend aan het algemene deel van de vergadering (waarbij ook de P&O functionaris aanwezig is), volgt de bespreking van de lopende projecten. Het MT fungeert dan in sommige gevallen als Stuurgroep. Projecten zijn toegewezen aan MT leden. Zij lichten aan de hand van het Hoofdpijnenrapport de stand van zaken toe. De donderdag voor het overleg wordt per project een hoofdpijnenrapport verspreid onder de betrokkenen. Naast bovengenoemd overleg heeft het hoofd FD tweewekelijks een bilateraal overleg met de verschillende teamchefs en de projectleiders.

Het hoofd van de Facilitaire Dienstverlening neemt deel aan het MT-Middelen. Het is een overleg tussen de Directeur Middelen en de hoofden van de afdelingen die onder zijn/haar verantwoordelijkheid vallen (zie organogram §1.2). Het managementteam bepaalt het beleid voor het onderdeel Middelen. De onderwerpen die worden besproken tijdens het MT-Middelen zijn leidend voor het beleid van de afdeling Facilitaire Dienstverlening.

§2.4 Klanten

De klanten van de afdeling zijn de medewerkers van SoZaWe van het hoofdkantoor en de medewerkers welke verspreid zijn over de districten. De dienstverlening die door de afdeling Facilitaire Dienstverlening wordt geboden is gericht op het ondersteunen van de medewerkers van het hoofdkantoor en de districten te in de uitvoering van hun werkzaamheden. De medewerkers van de afdeling Facilitaire Dienstverlening hebben naast een uitvoerende, ondersteunende rol ook een adviserende rol. Deze rol komt tot uiting in het aandragen van oplossingen aangaande facilitaire aspecten.

§3 Systems

Procedures geven in een organisatie structuur aan de taken die worden uitgevoerd. Daarnaast zorgen ze voor een duidelijke manier van werken waardoor taken en verschillende afdelingen beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Door procedures vast te leggen kan er beter worden gecontroleerd en is er een betere beheersing van het bedrijfsproces mogelijk. Daarnaast wordt er gekeken naar systemen in de facilitaire organisatie die het proces ondersteunen.

De afdeling Facilitaire Dienstverlening van SoZaWe heeft verschillende systemen ter ondersteuning van het werkproces:

§3.1 Intranet

Intranet is het communicatiemedium binnen SoZaWe. Omdat alle medewerkers van het hoofdkantoor van SoZaWe de mogelijkheid hebben om Intranet te lezen of te raadplegen, staan hier verschillende mededelingen op voor de gebruikers van het kantoor. Daarnaast zijn er handboeken en procedures te vinden die te maken hebben met de uitvoering van de WWB, nieuwsberichten, informatie over de verschillende afdelingen en districten en informatie over de werkplek, Arbo-normen en veilig werken. Het Intranet fungeert als een kennisbank. Alle kennis die in huis is over bijvoorbeeld Arbo-normen is voor elke medewerker van SoZaWe beschikbaar en wordt op deze manier gedeeld.

§3.2 Helpdesk

De helpdesk registreert wensen, informatieaanvragen, storingen en klachten van medewerkers. Bij de helpdesk kunnen aanvragen gedaan worden bijvoorbeeld betreffende koffie en thee bij een vergadering of het huren van vergaderruimte.

De helpdesk werkt met AHD. AHD staat voor Advanced HelpDesk. AHD ondersteunt de volgende processen:

- Incident beheer (Storingen)
- Productie/request (dagelijkse verzoeken)
- Probleem beheer (structurele fout)
- Wijziging beheer
- Configuratie beheer (product beheer)
- Dienstniveau beheer.

De meldingen komen binnen via de e-mail (servicedeskfd@sozawe.rotterdam.nl) of via de telefoon (1111 optie 2). Het systeem werkt persoonsgericht. Als er een melding binnenkomt over bijvoorbeeld het vervangen van lampen, dan wordt dat toegewezen aan de persoon die verlichting beheert.

Ten slotte houdt de Helpdesk zich ook bezig met bestellen van spullen die niet op de standaard bestellijst terug te vinden zijn.

§3.3 Oracle

Oracle is voor er voor de financiële verantwoording van de afdeling. Voor de afdeling zelf zijn modules beschikbaar gesteld om de reguliere budgetten te bewaken. Daarnaast is er een Oracle projectenmodule waarin de projectkosten en opbrengsten van huisvestingsprojecten door de afdeling zelf worden opgevoerd en beheerd.

§3.4 Nordined (Autocad)

De Nordined modules die in gebruik zijn, zijn bedoeld voor het beheer van plattegronden van de verschillende locaties. Aan de hand van de plattegronden kunnen verhuisbewegingen en verbouwingen inzichtelijk worden gemaakt. De opdrachtgever en de projectleiders zelf hebben daardoor een beter inzicht.

§3.5 Dossiervolgsysteem

Het Dossiervolgsysteem is aangeschaft en geïmplementeerd met de bedoeling om het ruim 7 km archief te beheren. Het fungeert als het ware als een magazijnsysteem. Dossiers kunnen met behulp van dit systeem snel worden gelokaliseerd.

§3.6 Voorraadbeheer

Het voorraadbeheer is geregeld via een MS Access oplossing. Dit is geen echt voorraadbeheerssysteem. De naam zegt het al. Dit systeem wordt gebruikt om de voorraad te beheren. In het systeem zijn verschillende signaleringssystemen in gebouwd, maar niet automatisch. Deze moeten dus geactiveerd worden. In dit systeem staan alle binnen SoZaWe gebruikte uitvoeringsgerelateerde formulieren, enveloppen en dossierrappen.

§3.7 Contractbeheersmodule (MS Access)

In deze module staan alle door inkoop afgesloten contracten. Alle contracten met betrekking tot leasewagens, kopieerapparaten (lease contracten), koffieautomaten, waterkoelers (onderhoudscontracten), repromachines (onderhoudscontracten), snoepautomaten, couverteerapparatuur, eneco energie (elektriciteitscontract) en TPG post zijn in dit systeem

opgenomen. De bedoeling is dat de Contractbeheersmodule in MS Access komt te vervallen en dat dit door Oracle wordt overgenomen. Binnen Oracle is al een Contractbeheersmodule aanwezig, maar deze functioneert nog niet. Door de contracten te beheersen in MS Access is er een digitale voorbereiding waardoor de overgang naar Oracle straks makkelijk gemaakt kan worden.

§3.8 MS Project

MS Project wordt gebruikt om huisvestingsprojecten te plannen. Daartoe worden vier standaard planningen gebruikt en alle planningen worden in een integrale planning verzameld. Voortgang per project en over alle projecten wordt met behulp van deze overzichten bewaakt.

§3.9 Urenregistratie in Excel

Iedere medewerker is verplicht om bij binnenkomst en vertrek te prikken. Er is een Excel bestand ontwikkeld waarin alle gegevens per persoon zoals het aantal uren dat gewerkt moet worden op jaarbasis en per week (de aanstellingsuren) en de vakantieopbouw in staan geregistreerd. Het aantal gewerkte uren moet uiteindelijk overeenkomen met het daadwerkelijke aantal contracturen dat op jaarbasis moet worden gewerkt. Aan de hand van een registratie van vier weken wordt dit bijgehouden. In deze registratie worden ook de verlofdagen en vakantiedagen bij- en afgeschreven. Het afdelingshoofd en de betreffende teamchef krijgen de kaart ter goedkeuring voorgelegd en tekenen deze indien akkoord. De verlofkaart gaat vervolgens naar de afdeling P&O waar deze verder wordt verwerkt.

§3.10 Ziekteverzuimcijfers in Excel

De registratie van de ziekteverzuimcijfers in Excel is een tijdelijke oplossing die de afdeling FD heeft ingeschakeld om de ziekteverzuimcijfers (frequentie en omvang) te volgen. Dit systeem wordt gebruikt tot de afdeling P&O een structurele oplossing aandraagt.

§4 Shared Values

De waarden van de afdeling zijn afgeleid van de waarden van SoZaWe en bestaan uit de volgende begrippen: Continuïteit en Effectiviteit van de dienst SoZaWe waarborgen.

De waarden die de afdeling Facilitaire Dienstverlening nastreeft om effectiviteit en continuïteit te bereiken zijn:

- Optimaal functioneren ter ondersteuning van alle afdelingen van de dienst SoZaWe
- Vergroten van kennis en vaardigheden van medewerkers
- Klantgerichtheid
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid

§4.1 Optimaal functioneren

Deze waarde is afgeleid van de missie van de afdeling. De afdeling wil facilitaire diensten en producten leveren die de medewerkers van SoZaWe nodig hebben voor het uitvoeren van hun functie. Het is om die reden dat de afdeling zich bezig houdt met het signaleren en registreren van klachten en medewerkers van SoZaWe over de facetten die vallen onder de facilitaire dienstverlening. Door het registreren van wensen en klachten kan er worden gekeken wat de behoeften van de klant zijn en op welke gebieden de afdeling niet optimaal functioneert.

§4.2 Vergroten van kennis en vaardigheden

Door deze waarde na te streven wil de afdeling bereiken dat de medewerkers van de afdeling Facilitaire Dienstverlening de medewerkers van SoZaWe optimaal kunnen adviseren en begeleiden op het gebied van facilitaire zaken. Op deze manier wordt de beleving van de klant betreffende de dienstverlening positief beïnvloedt. De klant kan, door het aanbieden van opleidingen aan de medewerkers, beter worden geholpen en geadviseerd.

Tevens werkt het bieden van opleidingen als motivator. Het personeel krijgt de kans zich te ontwikkelen op het vakgebied en voelt zich meer gewaardeerd.

§4.3 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is één van de kerncompetenties die voor alle medewerkers van SoZaWe gelden. Dit betekent dat de medewerkers van FD deze waarde ook nastreven.

Klantgerichtheid is bij de afdeling Facilitaire Dienstverlening terug te vinden in het bieden van ondersteuning op het gebied van facilitaire zaken en het adviseren van de interne klant. Bij de afdeling Facilitaire Dienstverlening komt klantgerichtheid tevens aan bod door het zo snel mogelijk verwerken van gegevens en het nakomen van beloftes.

§4.4 Integriteit

Integriteit is de tweede waarde die is vastgesteld voor de gemeente Rotterdam en daarmee alle medewerkers van SoZaWe. Integriteit houdt in dat algemeen aanvaarde sociale en etnische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben worden gehandhaafd.

Om bewustzijn betreffende integriteit te kweken worden er integriteitbijeenkomsten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten wordt in groepen, onder leiding van een externe begeleider met elkaar gesproken over dagelijkse dilemma's in het werk en hoe je vindt dat je er integer mee om kunt gaan. De gemeente Rotterdam heeft integriteit hoog in het vaandel staan en geeft daarom alle medewerkers de gelegenheid om de ambtseed af te leggen.

§4.5 Resultaatgerichtheid

Resultaatgerichtheid is een waarde die gemeentebreed geldt. Dit houdt in dat alle medewerkers van de gemeente Rotterdam met deze waarde werken. Resultaatgerichtheid komt bij de afdeling Facilitaire Dienstverlening naar voren in het halen van afdelingsdoelstellingen die vooraf worden opgesteld in het jaarplan. Met het oog op het INK-model is het belangrijk om resultaatgericht te werken. De afdeling werkt namelijk mee aan het doel om van een taakgerichte in een procesgerichte organisatie te evolueren.

§5 Skills

De onderscheidende vaardigheden van de afdeling Facilitaire Dienstverlening zijn:

- Accountmanagement Huisvesting

§5.1 Accountmanagement Huisvesting

De Dienst SoZaWe heeft verschillende districten. Deze districten maken gebruik van de diensten van de afdeling Facilitaire Dienstverlening van SoZaWe. Een van de diensten die de districten afnemen is huisvesting. Het team Huisvesting wordt door de districten ingeschakeld voor klein onderhoud maar ook voor huisvestingsprojecten zoals interne verhuizingen.

Om de districten optimaal tot dienst te kunnen zijn heeft de afdeling Huisvesting accountmanagers Huisvesting toegewezen aan de districten. De accountmanagers hebben ieder een aantal gebouwen uit verschillende districten in hun beheer. De accountmanagers

Huisvesting zijn het aanspreekpunt voor de districten als het gaat om huisvestingswerkzaamheden. De accountmanagers Huisvesting hebben zowel een adviserende rol als een sturende rol. Zij adviseren hoe interne verhuizingen kunnen worden aangepakt, maar sturen tegelijkertijd de daadwerkelijke verhuizing aan. Tevens fungeren de accountmanagers als tussenpersoon tussen de districten en de leveranciers welke gericht zijn op huisvesting of werkplekinrichting.

Voor de Repografische Vormgeving wordt gedacht aan het opzetten van accountmanagement. Zeker nu zij vanaf april 2006 niet langer meer in het hoofdkantoor zitten, maar in een bedrijfspand.

§6 Style

De samenwerking tussen de medewerkers onderling en het hoofd van de afdeling Facilitaire Dienstverlening is informeel. Iedereen noemt elkaar bij de voornaam en er wordt vriendschappelijk met elkaar omgegaan. Deze informele samenwerking zorgt ervoor dat er in een prettige, ontspannen sfeer wordt gewerkt. Tevens leidt deze manier van samenwerken ertoe dat problemen snel en makkelijk onderling kunnen worden besproken en opgelost.

Uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt dat de medewerkers van de afdeling zeer tevreden zijn over de onderlinge verbanden. Men kan goed met collega's overweg en voelt zich serieus genomen en gerespecteerd door de collega's. De invloed die men heeft op het werk en de betrokkenheid bij besluitvorming wordt door de medewerkers van de afdeling ook als prettig ervaren. Binnen de afdeling wordt de communicatie als positief ervaren. De medewerkers vinden dat zij genoeg informatie ontvangen over hun werk en ophanden zijnde veranderingen. Opvallend is dat over de communicatie met andere afdelingen negatief wordt geoordeeld.

Om de cultuur binnen de afdeling Facilitaire Dienstverlening te typeren, wordt in dit verslag gebruik gemaakt van de typologie van Handy.⁶² De typologie is gebaseerd op twee dimensies: de samenwerkingsgraad en de machtspreiding. Zij geven respectievelijk informatie over de mate waarin wordt samengewerkt en de mate waarin de beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is. Een hoge samenwerkingsgraad duidt aan dat er een grote saamhorigheid tussen de leden van een organisatie bestaat. Een hoge machtspreiding wil zeggen dat er een hoge mate van delegatie is. Wanneer deze twee dimensies gecombineerd worden, kunnen vier cultuurtypen benoemd worden.

		Machtspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad	Laag	Rolcultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Tabel 1 Matrix van Handy

Bij de afdeling Facilitaire Dienstverlening is de samenwerkingsgraad hoog evenals de machtspreidingsgraad. De aansturing gebeurt via het afdelingshoofd naar teamleiders, die op hun beurt de teams aansturen. Bij het team Huisvesting zien we dat de medewerkers door middel van accountmanagement ook een zekere verantwoordelijkheid hebben. De macht wordt dus verdeeld. Uit de missie en de visie van de afdeling blijkt dat de afdeling ter ondersteuning is voor alle afdelingen van de dienst SoZaWe. Er wordt dus getracht een hoger gelegen doel te bereiken, namelijk het optimaal functioneren van de dienst SoZaWe. De werkzaamheden die de medewerkers van de afdeling uitvoeren hebben als doel het

⁶² Botter, C., Boer, H. & Fisscher, O.: Industrie en organisatie.

bijdragen aan het hoger gelegen doel. Gezag is bij de afdeling niet alleen gebaseerd op macht maar ook op kennis en vaardigheden. Dit zien we vooral terug in de aansturing van de teams. De teamchefs zijn vaak op basis van ervaring en vakkennis het aantal jaren dat zij in dienst zijn, gepromoveerd tot teamchef.⁶³

§7 Staff

De organisatiestructuur en de invulling daaraan door medewerkers op verschillende functies bepalen voor een groot deel het functioneren van een organisatie of afdeling. De keuze, hoe er met het personeel wordt omgegaan, bepaalt de manier van leidinggeven van het management.

Binnen de dienst SoZaWe wordt gebruik gemaakt van competentie management. De afdeling Facilitaire Dienstverlening heeft dit overgenomen. Competentie management is een manier om het personeelsbeleid van een organisatie in te vullen. Dus met andere woorden; het is een manier om te gaan met personeel. Competenties staan hierbij centraal. De invoering van competentie management biedt perspectief voor de medewerkers. Door de invoering van competentie management kunnen de medewerkers hun mogelijkheden vergroten en zelf actief vorm en inhoud geven aan hun loopbaan. De afdeling wil leren om optimaal gebruik te maken van de competenties en talenten van de medewerkers en zij willen kansen bieden. Door middel van de kerncompetenties (Shared Values) wil de afdeling doorontwikkelen van een organisatie waarin afspraken (integriteit) over resultaten en ontwikkeling gewoon zijn. Daarmee wordt aangesloten bij het streven van SoZaWe.

SoZaWe is voor alle functies nagegaan welke competenties erbij horen. Deze competenties zijn opgenomen in de functieprofielen. De competenties verschillen dus per functie. Het grote voordeel van competentie management is dat je, door het over competenties te hebben, over gedrag praat. Je kunt vaststellen waar kwaliteiten liggen en op welke punten nog verdere ontwikkeling nodig is. Competentie management is een belangrijk middel om medewerkers helder te beoordelen en om persoonlijke ontwikkeling te bevorderen. Tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken staan de competenties centraal. Integraal onderdeel wordt het POP-element. Naast individuele POP-trajecten zal de ontwikkeling ook gericht zijn op de generieke competenties. Het uitgangspunt blijft dat iedere medewerker van de afdeling jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek zal hebben. In 2005 is i.s.m. P&O een schema opgesteld. In 2006 zal nog meer gestuurd worden op naleving hiervan.

Zoals is gebleken uit §6 is binnen de afdeling Facilitaire Dienstverlening sprake van een hoge samenwerkingsgraad en machtspreiding. De macht ligt verspreid over de afdeling bij de diverse medewerkers van de teams. De verantwoordelijkheid van de medewerkers is hoog.

Het afdelingshoofd heeft een directieve en taakgerichte leiderschapsstijl. Hij delegeert taken en verantwoordelijkheden aan de teamchefs die op hun beurt weer taken en verantwoordelijkheden overdragen aan de medewerkers van de teams. Het afdelingshoofd heeft een voorbeeldfunctie als het gaat om gedrag, samenwerking, het geven en ontvangen van feedback, werkwijze, transparantie, afleggen van verantwoording, betrokkenheid en het nakomen van afspraken. Het afdelingshoofd kent zijn mensen, weet waar hun kwaliteiten en zwaktes zitten en weet op motiverende wijze de medewerkers aan te spreken op hun eigen ambities. Tevens stuurt het afdelingshoofd op effectiviteit en efficiency binnen de organisatie.

Uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt dat de medewerkers positief zijn over het leiderschap.⁶⁴

⁶³ Bron: www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=576

⁶⁴ Bron: Medewerkerstevredenheidsonderzoek; De Resultaten

Bijlage C Benchmarking

In deze bijlage wordt informatie verschaft over de typen benchmarking die er zijn, het belang van benchmarking, het proces van benchmarking, het toepassen van benchmarking en de valkuilen bij benchmarking. Dit wordt beschreven om inzicht te verkrijgen in het benchmarkonderzoek zoals dat is opgezet voor SoZaWe.

Typen benchmarking

Er zijn verschillende typen benchmarking te onderscheiden. Het type benchmark dat gekozen wordt hangt af van wat met elkaar wordt vergeleken. Afhankelijk van het onderwerp dat gebenchmarkt wordt; de middelen die vrij gemaakt kunnen worden en de uitdaging die een onderneming bereid is te nemen, wordt de beslissing genomen wie benchmarkpartners worden. In het algemeen zijn er acht verschillende typen.⁶⁵

1. Best in practice→

Beste uitvoerder van een bepaalde deelfunctie van een totaal proces. Bijvoorbeeld, de beste in distributie binnen een bepaalde branche of de beste in logistiek. Een goed voorbeeld van Best in practice-benchmark is een luchtvaartmaatschappij die het proces van een pitstop uit de Formule 1 races analyseerde om te zoeken naar de mogelijkheden om de periode dat vliegtuigen aan de grond staan te minimaliseren.

2. Best in class→

De beste op een bepaald deelgebied, onafhankelijk van een bepaalde tak of branche. Of zelfs onafhankelijk van het land ('world class'). Zo zou een organisatie uit de voedingsindustrie zich op het gebied van schoonmaak kunnen benchmarken met een ziekenhuis.

Op het gebied van Best in class bij Shared Services is een mooi voorbeeld Accounting Plaza. Deze organisatie heeft tijdens het eerste Jaarcongres Financial Shared Service Center in 2005 de award in ontvangst mogen nemen voor Best National Shared Services.⁶⁶

3. Externe, competitieve of concurrerende benchmark→

Het vergelijken van performance en activiteiten van de eigen organisatie met die van de concurrentie. Wordt gebruikt voor de vergelijking van producten, diensten en activiteiten. Is primair gericht op de impact hiervan op de waarde van afnemers.

Voor SoZaWe zou dit kunnen betekenen dat zij zich vergelijken met andere uitkeringsinstanties die hun Facilitaire Dienst onder hebben gebracht in een SSC.

4. Interne benchmarking→

Het vergelijken van gelijke functies in verschillende divisies of business units binnen één onderneming. Wordt gebruikt voor de vergelijking van functies, de performance van de organisatie. Is primair gericht op efficiency- en productiviteitsverbetering.

De dienst SoZaWe zou kunnen onderzoeken hoe zij presteert ten opzichte van een andere dienst van de gemeente Rotterdam. De afdeling Facilitaire Dienstverlening zou kunnen kijken hoe ICT invulling geeft aan kwaliteit, het meten van kwaliteit en Shared Service Center

5. Functionele benchmarking

Functionele benchmarking richt zich op kwaliteitscontrole en hogere efficiency van bepaalde functies binnen de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van marketing of training.

⁶⁵ Maas, G. & Pleunis, J.: Facility management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Uitgeverij Kluwer, 2001 ISBN 90 140 77

⁶⁶ Bron: <http://www.accountingplaza.nl/nieuws>

Functionele benchmarking leent zich het best voor benchmarking tegen de Best in Class. SoZaWe heeft meegedaan aan een rijksbrede benchmark. De deelnemende organisaties zijn op verschillende onderdelen getoetst. Per getoetst onderdeel is door middel van onderstaand diagram een overzicht gegeven van de hoogste score, gemiddelde score, laagste score en de score van SoZaWe op de prestatie indicatoren die horen bij het specifieke onderdeel.

Uit deze diagrammen komt dan ook naar voren welke deelnemende organisatie de Best in practice is. Er wordt in het vervolg van de Rijksbrede Benchmark aangegeven waar SoZaWe de Best in practice kan halen, met andere woorden van welke organisatie SoZaWe op dat specifieke onderdeel kan leren.



6. Process benchmarking →

Process benchmarking richt zich op het verbeteren van efficiency en het verhogen van de concurrentiekracht. Wordt gebruikt voor het verbeteren van de werkstromen.

7. Operational/Operating benchmarking →

Dit type benchmarking richt zich op het vergelijken van aspecten als klantsatisfactie, de marketingmix, Research en Development-uitgaven, overheaduitgaven en voorraadniveaus.

8. Strategic benchmarking →

Een methode met behulp waarvan ondernemingen kunnen leren van de lessen die andere ondernemingen hebben moeten leren. Strategisch benchmarken is het raamwerk of de structuur waarbinnen de hiërarchie van doelen, strategie en actie worden geplaatst. Gericht op winstpotentieel, productiviteit, groeipotentieel en innovatiepotentieel.

Tabel A Toe te passen typen benchmarking

Best practice	Versus	Best in class
Intern	Versus	Extern/competitieve
Functie	Versus	Proces
Operationeel	Versus	Strategisch

Het belang van benchmarking

De volgende grondslagen zijn fundamenteel voor een succesvolle toepassing van benchmarking:

- Ken de facilitaire organisatie; door een goede diagnose van de eigen positie (zowel sterke en zwakke kanten, kansen, bedreigingen als de huidige en gewenste toekomstige positie) is men in staat om te reageren op de uitkomst van de benchmark

- Ken de sterkste concurrenten (de aanbieders of collega- instellingen met wie u zich wilt vergelijken). Alleen op deze wijze kan met de benchmark een optimaal resultaat worden bereikt
- Pas de beste werkwijze toe. Leer van vooraanstaande bedrijven en van de concurrentie. Als zij op bepaalde gebieden sterk zijn, onderzoek dan waarom zij zo sterk zijn geworden. Zoek de beste methoden en aarzel niet om deze methoden, eventueel aangepast, over te nemen
- Bereik superioriteit. Als het onderzoek naar en van de beste werkwijze zorgvuldig wordt uitgevoerd en als het beste wordt overgenomen, zullen bestaande krachten worden gemobiliseerd en zwakheden gecorrigeerd en zal worden voldaan aan de eisen van de markt.

Om te voorkomen dat appels met peren worden vergeleken, is het voor een goede benchmark van groot belang dat in eerste instantie wordt gekeken naar het prestatieniveau van de facilitaire producten en diensten. Het prestatieniveau geeft van de verschillende producten en diensten een objectief beeld van:

- Kwaliteit en voorzieningenniveau: Is het luxe of eenvoudig? Een airconditioning heeft een hoger prestatieniveau dan conventionele verwarming en luchtbehandeling en een luxe restauratieve voorziening scoort hoger dan een voorziening met automaten
- Gebruikersintensiteit. Hierbij wordt gekeken naar het benodigde volume. Denk bijvoorbeeld aan energieverbruik. Dit zal logischer wijs hoger zijn bij een kantoorgebouw dat 24 uur per dag 7 dagen per week in gebruik is in vergelijking met een gebouw dat slechts 5 dagen per week gedurende kantoortijden geopend is
- Gebruikte materialen. Een gebouw met een marmeren gevel is goedkoper in onderhoud dan een gebouw met een glazen gevel die 4 maal per jaar moet worden gereinigd.

Benchmarking als verbeterinstrument

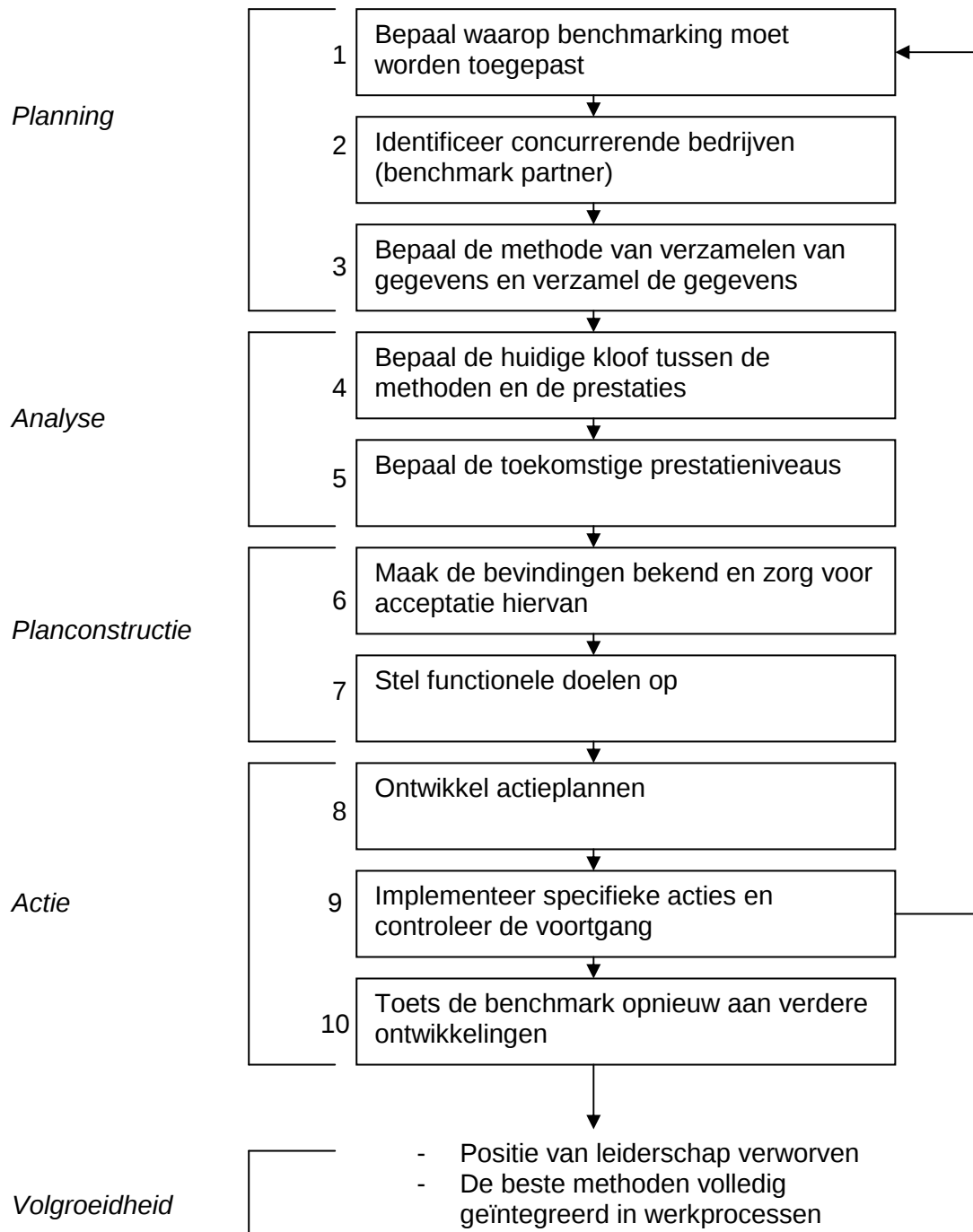
Benchmarking is een permanent leerproces dat aanzet tot voortdurend verbeteren van de werkprocessen van een organisatie. Dat kan resulteren in verbetering van de prestaties van een organisatie. Benchmarking helpt om een voortdurende focus op de 'best practices' in de externe omgeving te houden. Wat gaat goed, wat doet een andere organisatie beter, welke voorbeelden zijn bruikbaar voor de eigen organisatie? Hierdoor wordt duidelijk wat de sleutelsuccesfactoren in de bedrijfsvoering zijn. Een organisatie kan vervolgens door toepassing van de opgedane kennis zijn doelmatigheid en de kwaliteit van zijn bedrijfsvoering verder verbeteren. Het is een proces van bewustwording van de eigen organisatie, dat een goede basis vormt voor het vaststellen van de doelen van een organisatie. Tevens wordt benchmarking gezien als het instrument om de beheers- en toezichtfunctie van en binnen overheidsorganisaties vorm te geven.⁶⁷

Het proces van benchmarking

Benchmarking is een proces. Het aangeven van een concreet kengetal heeft geen betekenis als er niets mee gedaan wordt. Bovendien komt een benchmark niet vanzelf tot stand, maar het is een resultaat van meten en informatie verzamelen. Het generieke benchmarkingproces is te splitsen in twee delen, namelijk in methoden en metingen. Benchmarkmetingen geven inzicht in kwantitatieve gegevens. Benchmarkingmethoden geven meer inzicht in de vraag 'waarom'.

Het benchmarking-proces bestaat uit 10 stappen zoals weergegeven in onderstaand figuur.

⁶⁷ Bron: www.benchmarkenindepubliekesector.nl/kennisbank



Toepassen van benchmarking

Naast het gericht analyseren van bijvoorbeeld de procesgang van een bepaald proces, zoals beschreven in §2.6.5 Benchmark, kan het organiseren en deelnemen aan facilitaire netwerken procesverbeteringen initiëren. Binnen een facilitair netwerk waaraan idealiter acht tot tien min of meer vergelijkbare organisaties deel nemen die elkaar niet beconcurreren, worden na een uitgebreide benchmarking rondetafelgesprekken gehouden. Deze gesprekken dienen minimaal drie à vier maal per jaar plaats te vinden en hebben tot doel achtergrondinformatie te verschaffen en te discussiëren over de uitkomst van de benchmark. De deelnemers worden gevraagd een nadere toelichting te geven op die onderdelen van de benchmark waarin zij zich positief onderscheiden ten opzichte van de overige deelnemers.

Door de omvang van het netwerk kunnen alle deelnemers actief deelnemen aan de discussie en wordt het leereffect vergroot. Op deze wijze wordt inzicht verkregen in de waarom vraag.

Stappen benchmarking

Stap 1: Bepalen waarop benchmarking moet worden toegepast

Aan de hand van interviews met het management van zowel de afdeling Facilitaire Dienstverlening als de manager van het Shared Service Center FD wordt bepaald waarop benchmarking moet worden toegepast.

Stap 2: Identificeer benchmark-partner

Tijdens deze stap worden verschillende benchmark-partners geselecteerd. Voor de afdeling Facilitaire Dienstverlening wordt een Strategic benchmark uitgevoerd omdat de afdeling wil leren van andere organisaties die werken of gaan werken volgens het principe van Shared Services. Gezocht wordt naar benchmark-partners die zich in dezelfde branche, in dit geval de niet-publieke sector, bevinden als SoZaWe.

Stap 3: Bepaal de methode van verzamelen van gegevens

In deze stap wordt bepaald op welke manier het benchmark-onderzoek wordt uitgevoerd en welke data verzameld moet worden. Aan de hand van de interviews en de geïdentificeerde benchmarkpartners wordt bepaald welke dataverzamelmethoden worden gebruikt.

Stap 4 en 5: Analyse

In deze fase worden de verzamelde gegevens geanalyseerd. Tevens zal er data worden verzameld met het oog op de toekomst.

Stap 6 en 7: Planconstructie

Voordat veranderingen doorgevoerd kunnen worden, zullen de bevindingen uit het onderzoek moeten worden gecommuniceerd. De communicatie van de resultaten dient overtuigend en duidelijk te zijn, zodat de resultaten succesvol geïmplementeerd kunnen worden.

Stap 8, 9 en 10: Actie:

De geformuleerde doelen zullen in concrete actieplannen moeten worden omgezet. Er moet duidelijk gemaakt worden wie wat gaat doen, op welke manier en wie verantwoordelijk is voor de implementatie van de diverse acties.

Valkuilen en nadelen van benchmarking

Benchmarking kent een aantal valkuilen. Benchmarking is één van de vele managementinstrumenten die een manager van een facilitaire organisatie kan gebruiken om inzicht te krijgen in de organisatie en om deze op een hoger niveau te brengen. Een randvoorwaarde is dat het proces van benchmarking wordt gezien als een leerproces. Met andere woorden: de resultaten moeten worden gebruikt om tot verbetering te komen en niet, zoals helaas toch wel gebeurt, om mensen terecht te wijzen.

De medewerkers moeten er dus vertrouwen in hebben dat de resultaten van de benchmark niet tegen hen gebruikt zullen worden, maar hun juist zullen ondersteunen bij het uitvoeren van het werk. Als men hier niet van overtuigd is, gaat een kans verloren om de medewerkers te betrekken bij de benchmark. De mogelijkheid bestaat dan dat de uitkomsten een verkeerd beeld geven.

Een ander en zeer reële valkuil is dat men appels met peren gaat vergelijken. Er zal dus veel aandacht besteedt moeten worden aan eenduidigheid van gegevens.

Naast deze valkuilen waar rekening mee moet worden gehouden, zitten er een aantal nadelen verbonden aan benchmarking.

Benchmarking is geen neutrale bezigheid en kan leiden tot verschillende ongewenste effecten. Het moet daarom een heldere opzet hebben: gaat het om de beheersing van het transformatieproces en om verbetering en vernieuwing van de prestaties van het bedrijf of

gaat de om afrekening en beoordeling van managers? In het laatste geval moet men extra waakzaam zijn op de kwaliteit van het benchmarksysteem.

Allereerst moet er gekeken worden of medewerkers het benchmarken aanvaarden. Werknemers die onderworpen worden aan organisatieregelingen en –plannen, die zullen zich altijd wel in één of andere vorm daartegen verzetten of er aan proberen te ontsnappen. Benchmarking zou disfunctioneel gedrag kunnen uitlokken:

- Bureaucratisch gedrag
- Aanleveren onjuiste gegevens

Bureaucratisch gedrag ontstaat dikwijls doordat mensen zodanige keuzes maken dat zij er goed uitkomen wat betreft de metingen. Om de benchmark te manipuleren zouden er onjuiste gegevens aangeleverd kunnen worden. Daarnaast zou door meting van slechts één of enkele aspecten van het transformatieproces, andere, wellicht belangrijke aspecten worden verwaarloosd. Hierbij wordt het gedrag zodanig aangepast dat dit leidt tot goede prestaties ten opzichte van de benchmark, zonder dat de prestatie wezenlijk verbeterd. Om ongewenst gedrag bij werknemers weg te nemen zou iedereen overtuigd moeten worden van het nut van benchmarking en de goede bedoelingen ervan. Goede communicatie vanuit het strategisch management is hierbij van groot belang. In het algemeen kan je zeggen dat benchmarking zeer tijdrovend is, dit door het verzamelen, verwerken en analyseren van de verschillende gegevens. Hierdoor brengt benchmarking met name in de opstartfase relatief hoge kosten met zich mee.

Bijlage D Kwaliteitsmodellen

Het INK-model

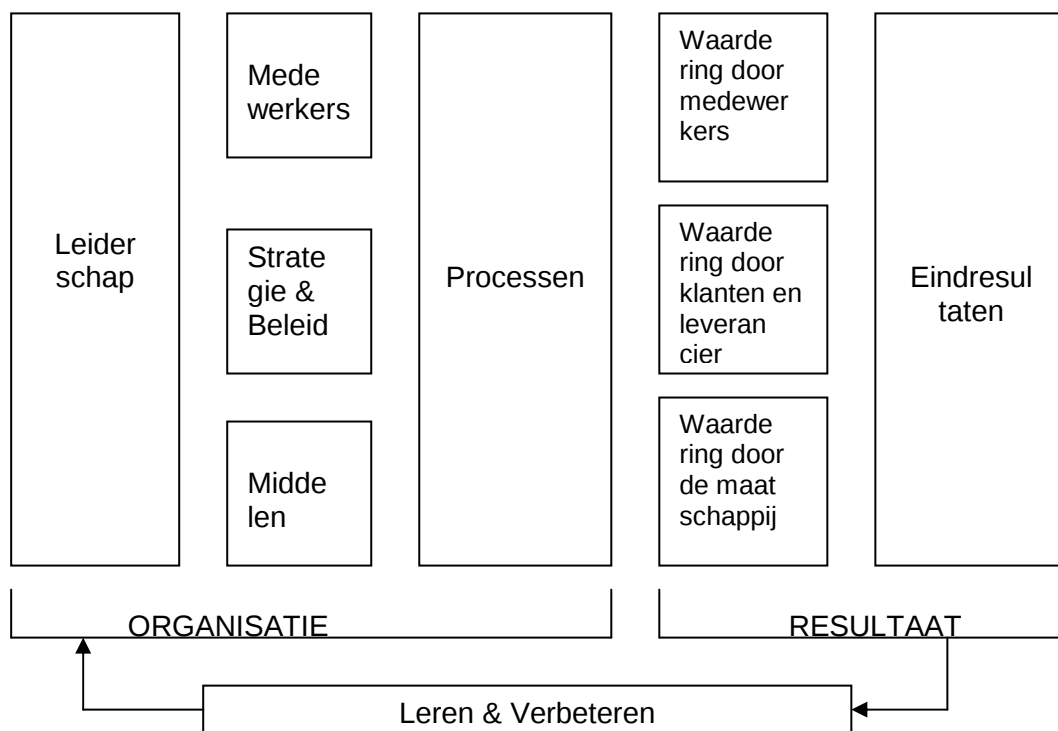
Het INK-model is zich aan het ontwikkelen tot hét bepalende model voor analyse en bevordering van integrale kwaliteit binnen Europa en Nederland.

Het INK- managementmodel lijkt in eerste instantie vrij complex. In het model wordt gesproken over negen aandachtsgebieden. Bij het gebruik van het model blijkt de moeilijkheid echter mee te vallen.

Het model is een ontwikkelingsmodel. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van vijf ontwikkelingsfasen. De organisatie zelf wordt bekeken vanuit vijf dimensies, de zogeheten organisatievelden, en vier dimensies over wat de organisatie zoal bereikt, de zogeheten resultaatvelden.

Bij het opzetten van het model is gekozen voor negen dimensies, zodat alle dimensies binnen een organisatie worden besproken. Vaak worden bij andere kwaliteitsmodellen enkel dimensies niet opgenomen waardoor zij een minder compleet beeld schetsen van de organisatie.

Alle dimensies staan met elkaar in relatie en werken op elkaar in zoals een leercirkel. Het gaat om de volgende negen velden: leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen, waardering door de medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door de maatschappij, eindresultaat.



Figuur 1 Het INK-model

Het INK-model gaat er vanuit dat iedere organisatie er naar streeft om op haar werkterrein tot beste te behoren.

In het model staat auditing centraal. In de eerste plaats wordt er gekeken in hoeverre bij de organisatie de regelkring (plan-do-check-act) op gang is gebracht. Daarnaast wordt er gekeken in welke mate de procesbeschrijving en de normen die daar in zijn vastgesteld, een goede vertaling zijn van beleid en strategie.

Als een organisatie wil gaan werken met het model, moet het een aantal stappen doorlopen:

- Introductie van het model;
- Positiebepaling aan de hand van een handleiding;
- Zelfevaluatie. Het doel het schrijven van een rapport dat de organisatie beschrijft vanuit alle aspecten van het model;
- Het rapport wordt vervolgens voorgelegd aan het INK-instituut. Er vindt een officiële auditing plaats;

De organisatiegebieden

De vijf organisatiegebieden hebben betrekking op de manier waarop de organisatie is ingericht. Met andere woorden: wat doet de organisatie om resultaten te bereiken?

1. Leiderschap

De manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vervolgens vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid (bijv. in de manier waarop de organisatie is ingericht) en tenslotte het goede voorbeeld geeft, faciliteiten ter beschikking stelt, vernieuwingen stimuleert etc.

2. Strategie en Beleid

De manier waarop wordt vastgesteld welke kant het op moet met de organisatie (bijv. welke gegevens daarbij gebruikt worden). Vervolgens hoe deze gegevens worden gedefinieerd in een zogenaamde missie en vertaald worden in concrete doelen (en een koers om die doelen te realiseren). En ten slotte op welke wijze deze koers omgezet wordt in concrete acties (inclusief evaluaties).

3. Medewerkers

De vertaling van de strategie en het beleid in personeelsbeleid en -instrumenten. Vervolgens hoe kennis en vaardigheden van medewerkers worden ontwikkeld en ten slotte op welke wijze medewerkers erkenning krijgen.

4. Middelen

De wijze waarop middelen (geld, kennis/technologie, materiaal/diensten) worden ingezet om de doelstellingen te realiseren.

5. Processen

Hoe en in welke mate de organisatie de te hanteren werkwijzen (processen) in kaart heeft gebracht, deze processen beheer(s)t en stelselmatig vernieuwt en verbetert.

De volgende drie typen van processen zijn te onderscheiden:

- *Primaire processen*: het geheel aan activiteiten dat nodig is om een product of dienst te realiseren voor de klant. De 'primaire' processen leveren de producten of diensten waar het uiteindelijk om begonnen is (die het bestaansrecht aan de organisatie geven).
- *Ondersteunende processen*: het geheel aan activiteiten dat gericht is op het scheppen van voorwaarden om de primaire processen goed uit te kunnen voeren. Hierbij valt te denken aan activiteiten op het gebied van personeel, automatisering, organisatie, financiën, administratie en huisvesting.
- *Besturingsprocessen*: het geheel aan activiteiten met als functie het gekozen beleid uit te voeren door middel van plannen, controleren, evalueren en bijsturen.

In het algemeen wordt een optimale beheersing van de primaire processen als belangrijke voorwaarde gezien voor het behalen van goede eindresultaten. Samen met leiderschap en strategie en beleid vormen processen de centrale as in het INK-model (zie afbeelding INK-model).

De resultaatgebieden

In de resultaatgebieden wordt gemeten wat de werkzaamheden van de organisatie hebben opgeleverd. Het INK-model onderscheidt vier groepen 'belanghebbenden' waarvan het voor de organisatie van belang is om hun waardering te weten: klanten/leveranciers, medewerkers, maatschappij en financiers.

1. Waardering door klanten en leveranciers

Hoe waarderen klanten en leveranciers de inspanningen van de organisatie om aan hun eisen en wensen te voldoen. Daarbij draait het eigenlijk om drie vragen: Kennen we onze klanten? Weten we wat die klanten belangrijk vinden? En hoe doen we het in de ogen van die klanten op die voor hen belangrijke gebieden?

2. Waardering door medewerkers

Hoe ervaren, beleven en waarderen de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

3. Waardering door de maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving.

4. Eindresultaten

In welke mate is de organisatie in staat haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren.

De resultaten die hier gemeten worden, zijn bij het onderdeel strategie en beleid gedefinieerd als te bereiken doelen.

De vijf ontwikkelingsfasen

Leren excelleren is een lange weg vol met valkuilen en uitdagingen. Er is daardoor behoefte aan enig houvast om op die weg te blijven en de vaart erin te houden. Met dat doel is in Nederland de weg, die een organisatie moet afleggen om een excellente organisatie te worden, in vijf fasen (ontwikkelingsstadia) onderverdeeld. Deze fasen zijn:

Fase I: Activiteit georiënteerd

In zijn eigen werksituatie streeft ieder voor zich ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze klachten te verhelpen.

Fase II: Proces georiënteerd

Het primaire proces wordt beheerst. De onderlinge afhankelijkheid tussen functies komt in beeld. De afzonderlijke processtappen zijn gedefinieerd en de taken/verantwoordelijkheden liggen vast. Prestatie-indicatoren (kwaliteitsnormen) zijn benoemd en worden gebruikt om bij te sturen. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

Fase III: Systeem georiënteerd

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. De PDCA-cirkel (zie hoofdstuk 6) wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantgerichtheid is bepalend voor het te voeren beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

Fase IV: Keten georiënteerd

Samen met ketenpartners⁶⁸ wordt gestreefd naar maximale resultaten voor alle partijen. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.

Fase V: Excelleren

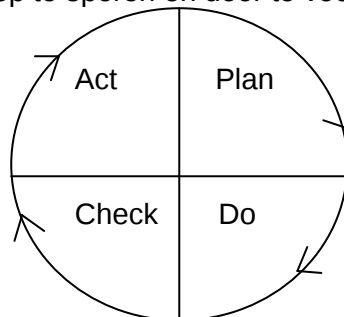
In haar marktsegment behoort de organisatie tot de top. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en cultuur verankerd. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de doelen bijgesteld om nieuwe activiteiten op te starten en de organisatie daarvoor in te richten.

De overgang tussen de verschillende fasen gaat niet zonder slag of stoot. De grootste uitdaging voor een organisatie is om te voldoen aan de kenmerken van een systeemgerichte organisatie. Daar wordt de omslag gemaakt van een interne naar een externe oriëntatie en naar een grotere flexibiliteit. De daaruit voortvloeiende gevolgen voor de inrichting en besturing van de organisatie leveren vaak een turbulent veranderingsproces op.

Elke overgang naar een volgende fase vraagt om een andere benadering dan de organisatie, en de mensen in die organisatie, gewend waren. De cultuur zal erdoor veranderen. De grootste veranderingen hebben te maken met de omslag van interne naar externe gerichtheid, flexibiliteit en veranderbereidheid.

De regelkring voor continu verbeteren

Voortdurend verbeteren is nodig om de continuïteit van de organisatie veilig te stellen. In het INK-model is het verbetermechanisme gebaseerd op de PDCA-cirkel van dr. W. Edwards Deming. Deze kwaliteitsgoeroe van het eerste uur heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het herstel van de Japanse economie na de Tweede Wereldoorlog. Het PDCA-principe kan door iedereen in de organisatie - van topmanagement tot op de werkvloer - gebruikt worden om verbeteringen op te sporen en door te voeren.



Figuur 2 Deming Cirkel

De PDCA-cirkel bestaat uit vier onderdelen:

- Plan : plannen van activiteiten en het stellen van doelen
- Do : uitvoeren van de geplande activiteiten
- Check : nagaan in hoeverre de afgesproken doelen zijn gerealiseerd
- Act : analyse van afwijkingen en aanpassen van het proces

Het succes van een organisatie wordt bepaald door de mate waarin het management erin slaagt deze PDCA-cirkel als een automatisme in alle lagen van de organisatie toe te passen en de organisatiecultuur daarop af te stemmen.

⁶⁸ Leveranciers, samenwerkingspartners, afnemers etc.

De negen aandachtsgebieden en het hokje 'leren & verbeteren' van het INK-model vormen samen één grote PDCA-cirkel:

- Visie en missie worden bepaald door leiderschap, die worden vertaald in concrete plannen (*plan*) in het blok strategie en beleid.
- De uitvoering (*do*) vereist de beschikbaarheid van medewerkers en middelen. In de processen vindt de feitelijke uitvoering van het werk plaats.
- In de vier resultaatgebieden wordt gemeten (*check*) of de verrichte inspanningen bij de betreffende doelgroepen tot het beoogde resultaat hebben geleid.
- Het vergelijken (*act*) van deze resultaten met de doelstellingen leidt tot analyse van afwijkingen en geeft de aanzet tot bijstelling, duurzame verbetering en vernieuwing ('leren & verbeteren').

De sterkten en zwakten van het model

Een sterk punt van het INK-model is dat het een gezamenlijke taal heeft ontwikkeld waardoor mensen binnen een organisatie kunnen praten over de kwaliteit van de organisatie. Omdat kwaliteit een begrip is waar alleen overeenstemming over bereikt kan worden door met elkaar in gesprek te treden, worden verscheidene lagen van de organisatie betrokken bij de verbetering van kwaliteit en de organisatieverandering.

Een zwak punt van het model is dat het verbonden is aan een integraal karakter. Omdat het model de gehele organisatie wil bedekken wordt het vrij complex. De communicatie naar de organisatie toe wordt daardoor ook bemoeilijkt.

Conclusie

Het INK-model is in principe een heel geschikt kwaliteitsmodel voor facility management omdat het model vanuit alle hoeken van de organisatie de mate van kwaliteit bepaald. Dit wordt zo grondig aangepakt, dat het model zeer gedetailleerd is. Het model is gebaseerd op twaalf organisatie gebieden die uitgebreid worden besproken.

De Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard, opgezet door R.S. Kaplan en D.P. Norton, is een instrument waarmee de prestaties van een organisatie worden gemeten. De verkregen meetgegevens fungeren als aansturing voor de organisatie. De missie en de visie worden vertaald naar prestatie indicatoren en vastgelegd in een managementoverzicht: de Balanced Scorecard. Het model is in korte tijd heel populair geworden, dit heeft er mee te maken dat het model relatief eenvoudig is op te zetten en dat het vooral bestemd is voor het management. Veel andere modellen zijn vooral toegespitst op het middenmanagement en (kwaliteit) specialisten. Daarmee is de Balanced Scorecard een top-down –methodiek.

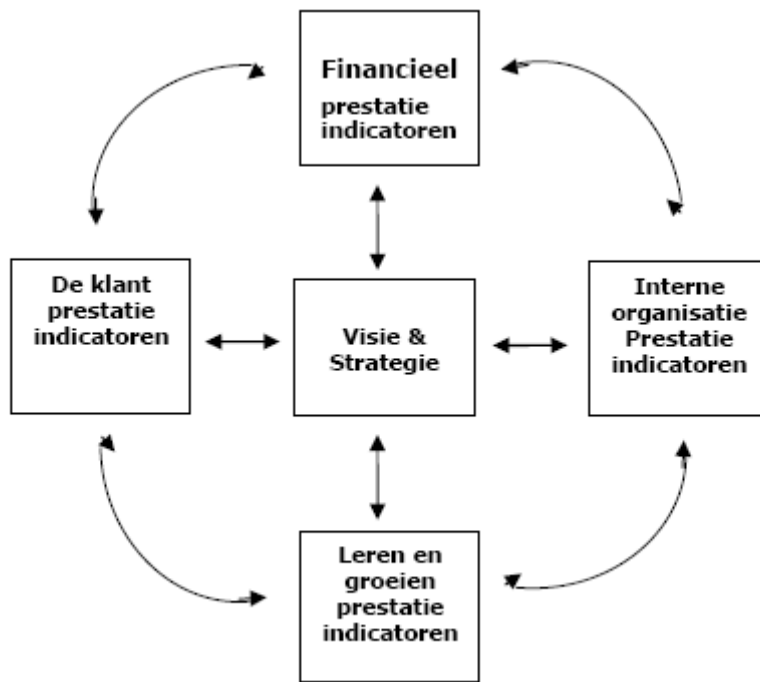
De Balanced Scorecard biedt het management een eenvoudig meetinstrument waar de organisatie mee aangestuurd kan worden. De input, proces en output worden met behulp van een eenvoudige opzet in logische verbanden met elkaar samen gebracht.

De Balanced Scorecard analyseert de doelstelling van een organisatie vanuit vier invalshoeken:

- De klant;
- Leren en groeien;
- De interne organisatie;
- Financiën

Door financiële parameters te koppelen aan prestatie indicatoren en kwaliteitsnormen ontstaat er als het ware een piramide van gegevens die aansluiten bij de vier invalshoeken van de organisatie.

Het aspect strategie vormt in het model de aansturing van de vier invalshoeken zoals onderstaand model aangeeft.



Figuur 3 De Balanced Scorecard

Hieronder worden de vier invalshoeken van de Balanced Scorecard nader besproken⁶⁹.

Financieel

De financiële doelen van de organisatie zijn een afgeleide van de wijze waarop men de aandeelhouders tegemoet treedt. Dit is een typisch Amerikaanse manier van benaderen. De andere drie indicatoren moeten verband houden met de financiële invalshoek. Samen moeten ze bijdragen aan een verbeterde financiële prestatie.

Financiële prestatie indicatoren geven inzicht in mate waarin de strategie van een organisatie bijdraagt aan een positief saldo.

De klant

Een organisatie kan alleen maar succesvol zijn als hij in staat is bij de klant goed te presteren. Daarom staat bij veel organisaties de klant op de eerste plaats. Dit betekent dat het management voortdurend op de hoogte van moet zijn van de eisen en de wensen van de klant. De Balanced Scorecard geeft bij de directie het inzicht van het belang van de klant. Het klantperspectief valt uiteen in vier belangrijke categorieën: doorlooptijden, kwaliteit, serviceverlening en de prijs.

Leren en groeien

De centrale vraag die bij dit perspectief wordt gesteld luidt: is de organisatie in staat om continue te vernieuwen en haar prestaties te verbeteren? Vergroeten van het lerenvermogen is noodzakelijk om de langtermijn doelstellingen voor de financiële groei te realiseren. Dit kan alleen als de organisatie investeert in haar infrastructuur; mensen, systemen en procedures.

De interne organisatie

Om zowel de financiële doelen als de doelen voor klanttevredenheid te behalen, is een goede procesvoering noodzakelijk. De procesvoering moet zowel effectief - de juiste klantwaarde opleveren- als efficiënt - tegen de laagste kosten – zijn.

⁶⁹ Boomsma, S. & Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening.

De sterkten de zwakten van het model

De Balanced Scorecard is eenvoudig te implementeren. Daarnaast wordt de strategie expliciet gemaakt doordat de organisatie er heel gericht over moet nadenken.

Een nadeel kan zijn dat er niet heel specifiek op deelonderwerpen gestuurd kan worden omdat het model maar uit vier organisatie gebieden bestaat. Op deze wijze blijven de gebieden wel dicht bij de originele strategie. Men kan niet afdwalen in kleine specifieke onderwerpen.

De kracht van de Balanced Scorecard zit hem in het feit dat achterblijvende of betere prestatie dan de normen op verschillende vlakken (financiën, klant, medewerker en innovatie of interne processen) zichtbaar wordt en er iets mee gedaan kan worden.

Binnen het model moeten parameters worden opgesteld waardoor het model uiteindelijk op maat gemaakt kan worden. Doordat het model intern opgezet en geïmplementeerd kan worden, komen er geen extra kosten voor een externe adviseur.

ISO 9000 en certificatie

De ISO 9000-serie is misschien wel een van de bekendste instrumenten op het gebied van kwaliteitsmanagement. De basis van de ISO-normen ligt in de industrie. De normen werden hier gebruikt als instrumenten om te controleren of leveranciers hun productieprocessen zodanig beheersen zodat er aan de gestelde norm werd voldaan. ISO 9000 is een internationale standaard uitgegeven door de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO). Het doel is om internationale vereisten voor kwaliteitssystemen neer te zetten. De ISO 9000 is voor alle industrieën van toepassing en richt zich erop dat het gehele proces van een organisatie beheerst verloopt (van verkoop tot en met service).

Tijdens de Audit zal het auditteam zich o.a. richten op de volgende onderwerpen:

- kwaliteitsplanning om de kwaliteitsdoelen te bereiken; De directiebeoordeling en interne audits;
- Corrigerende en preventieve maatregelen;
- Continue verbetering (ISO 9001:2000);
- Monitoring / meting van de klanttevredenheid (ISO 9001:2000);
- Identificatie van de wet- en regelgeving (ISO 9001:2000).

De nieuwe ISO 9000:2000-serie, heeft een veel grotere reikwijdte. Deze is veel meer gefocust op de klanttevredenheid en de continue verbetering.

De structuur van de ISO 9001:2000 norm is identiek aan die van de ISO 4001 en de OHSAS 18001 wat de integratie van de verschillende standaarden in één systeem en het uitvoeren van gecombineerde audits (het beoordelen van meerdere standaarden tegelijkertijd) vergemakkelijkt.

De 2000 serie, heeft net als de voorgaande serie, tot doel om voorwaarden te scheppen ter voorkoming van problemen, dit door het transparant en beheersbaar maken van het voortbrengingsproces van producten en diensten.

De normen uit de ISO 9000-serie hebben betrekking op de borging van kwaliteit en als uiteindelijk doel de beloftes aan de klant waar te maken. De ISO 9000-serie richt zich op het kwaliteitssysteem van de bedrijfsorganisaties. Door toepassing van de normen ontstaat ertussen een leverancier en een afnemer eenduidigheid over het kwaliteitssysteem waarbinnen een product of dienst tot stand komt.

Het certificatieproces is op hoofdlijnen in vier fasen te onderscheiden: oriëntatiefase, systeemopbouwfase, implementatiefase en de certificatiefase.

De sterkten en zwakten van het model

Een groot voordeel van het kwaliteitssysteem is dat veel mensen het kennen en dat er veel ervaring mee is opgedaan. Er kunnen dus veel fouten worden voorkomen. Er zijn een aantal factoren die zeer belangrijk zijn bij het welslagen van de certificatie. Ten eerste moet de top

binnen de organisatie betrokken zijn. Zij moeten betrokken zijn bij het proces. Op de tweede plaats komt de mentaliteit, de bedrijfscultuur. Vervolgens volgen de managementstijl en het opleiden van het personeel.

Een zwakte van het model is dat er veel op papier vastgelegd moet worden. De mogelijkheid bestaat dat het uitgroeit tot een zeer bureaucratisch model.

Conclusie

ISO 9000 is te uitgebreid voor de afdeling FD, de wens om ISO gecertificeerd te worden is er ook niet. Daarnaast is het model heel ver gestandaardiseerd waardoor heel veel aanpassingen moeten worden doorgevoerd om aan de eisen van het model te kunnen voldoen. Dit gaat te veel tijd en geld kosten.

Six Sigma

In 1987 ontwikkelde Motorola een kwaliteitsverbeterprogramma dat de naam Six Sigma meekreeg. De klant en diens wensen vormden het uitgangspunt en er lag zware nadruk op een kwantitatieve aanpak. Het programma was voor Motorola zo succesvol, dat de onderneming in 1988 de Malcolm Baldrige National Quality Award ontving. In het voetspoor van Motorola startten andere Amerikaanse multinationals met hetzelfde programma. Ondertussen berichtten American Express, DOW, Ford, Citybank en General Electric miljarden te hebben bespaard door het uitvoeren van Six Sigma-projecten.

Nadat in de VS het Six Sigma programma furore heeft gemaakt, voeren steeds meer Europese bedrijven dit programma in. Een organisatie die Six Sigma invoert, kiest ervoor om systematisch mogelijkheden te onderzoeken voor kwaliteitsverbetering, kostenbesparing en doorlooptijdreductie. Dit vergt een grote investering in middelen en tijd, maar deze kosten zijn klein vergeleken met de enorme kosten van stagnatie en uitval, die agressief met dit programma worden aangepakt. Om dit efficiënt na te streven biedt Six Sigma doortimmerde statistische onderzoeks- en experimenteermethodieken. Naast industriële bedrijven hebben dienstverleners en zorginstellingen Six Sigma ontdekt. Dit heeft tot gevolg gehad dat de Six Sigma methodiek is uitgebreid met Lean Thinking gereedschappen. Hoewel Lean technieken hun oorsprong hebben in de industrie (Toyota), blijken ze ook van nut te zijn in de dienstverlening, voornamelijk bij het reduceren van doorlooptijden en bewerkingstijden.

DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve en Control) is het Six Sigma proces voor continue verbetering. Het is een systematische, gestructureerde en op feiten gebaseerde methodiek. Door middel van o.a. statistiek worden beslissingen op basis van feiten genomen i.p.v. op gevoel. De vijf stappen staan voor:

Define: Definieer problemen in processen

Measure: Meet de performance

Analyze: Analyseer oorzaken van de problemen.

Improve: Verbeter processen door variaties en activiteiten die geen waarde toevoegen te verwijderen.

Control: Beheers processen, zodat problemen niet meer voorkomen.⁷⁰

De basisgedachte van Six Sigma is, dat verbeterinitiatieven uitgevoerd moeten worden door personen die dicht bij de problematiek staan. Deze *black belts* worden opgeleid in projectmanagement en statistische experimenteerstrategieën. Black belts worden ondersteund vanaf de werkvloer door zogenaamde *yellow belts*. Om ervoor te zorgen dat black belts gefocust blijven op het belang van de organisatie, wordt de voortgang van hun projecten bewaakt door *champions*. Opdat organisatorische obstakels efficiënt overwonnen kunnen worden, verzekeren black belts zich voordat zij met een project aanvangen van de steun van het management.

⁷⁰ Bron: www.sixsigma.nl

Met de Griekse letter σ (*sigma*) wordt in de statistiek de standaardafwijking aangegeven, een maat voor spreiding. Veel kwaliteitsproblemen zijn gerelateerd aan spreiding. Als immers een kenmerk veel variatie heeft rond zijn streefwaarde, zal dit kenmerk regelmatig tot buiten de tolerantiegrenzen variëren. Het aantal maal dat de standaardafwijking van een kenmerk tussen het gemiddelde en de tolerantiegrenzen past, geeft het sigma-niveau van het proces weer. Hoe hoger dit niveau, des te minder uitval zal er worden geproduceerd.

Aldus is het sigma-niveau een maat voor procesprestatie. Veel bedrijfsprocessen zijn van 3σ -niveau, hetgeen overeenkomt met 6.7% uitval. Andere processen zijn op 4σ -niveau, oftewel 0.62% uitval. De bedrijven die met Six Sigma zijn gestart hebben zichzelf tot doel gesteld alle processen op 6σ -niveau te brengen. Dit komt overeen met een uitvalsfrequentie van 3.4 ppm, oftewel 3.4% per miljoen. Vaak wordt deze ambitieuze doelstelling opgevat als symbolisch voor het systematisch streven naar doorbraken.

Net als veel andere kwaliteitsmodellen is een klantgerichte benadering de basis van het programma. Het grote verschil met andere total quality management modellen is dat bij dit model de nadruk ligt op kwantitatieve gegevens. De focus ligt op het besparingspotentieel en de top-down gerichte benadering. Het top management leidt het programma, niet de afdeling zelf.

Organisaties die kiezen voor Six sigma hebben meestal als primair doel het besparend van de kosten, de kwaliteitsverbetering is vaak een voorzien neveneffect.

Elk proces heeft een begin, een eind, input, output en klanten. Tijdens een proces hebben vele zaken invloed op het verdere verloop van het proces. Bedrijfsprocessen brengen vaak deel producten voort die weer input vormen voor nieuwe processen. Op deze wijze komt de waarde toevoeging tot stand; ieder proces voegt iets toe aan het onder handen zijnde product of dienst.

In elk proces komen entiteiten voor die gemeten kunnen worden. Wanneer deze entiteiten voor een lange periode gemeten worden, wordt de normaalverdeling zichtbaar en zo worden afwijkingen in het proces inzichtelijk.

De normaalverdeling is een bel, waarbij de piek het gemiddelde aangeeft en de breedte de standaardisatie, de afstand tussen de lijn van het gemiddelde en de curve aan beide zijde. De standaarddeviatie wordt ook wel aangeduid met de Griekse letter Σ (*sigma*). De kans op waarnemingen rond het gemiddelde is groot, extreme waarden zijn ontwaarschijnlijk. Bij een normaalverdeling valt 69 procent van alle metingen aan beide zijde van het gemiddelde (1Σ). Tot 3Σ is bij veel productiebedrijven een geaccepteerde afwijking. 3Σ betekent dat in zeven procent van de gevallen niet voldaan wordt aan de wensen van de klant.

Om achter de gemiddelde wensen van de klant te komen moet de grootste gemene deler opgezocht; wanneer zijn de meeste klanten tevreden?

Het Six Sigma-model doet drie belangrijke zaken voor een organisatie:

- Het meet de kwaliteit van de standaarddeviatie tussen de gemiddelde en de boven- en ondergrens;
- Het focust alleen op de klant;
- Het laat de klant bepalen wat werkelijk uitmaakt en wat de boven en onder grenzen zijn.

Er bestaan drie verschillende methoden om het model in te voeren:

- De organisatietransformatie: het model geeft een richting en een fundament voor een totaal verandertraject van de organisatie. Er is een vaste werkwijze voor het opzetten van de veranderorganisatie, waarbij aandacht is voor intensieve communicatie, opzetten van Six-Sigma teams, cultuurinterventies en dergelijke;

- Strategische verbetering: een strategische verbeter activiteit kan worden beperkt tot een of twee kritische speerpunten, waarbij de teams en de begeleidende training zich richten op het aanpakken van de belangrijkste kansen en zwakten;
- Probleemoplossing: De invoeringsroute voor het oplossen van een probleem is een rustige route naar verbetering door Six Sigma. Het richt zich op vervelende aanhoudende problemen, waarbij dikwijls al eerder is geprobeerd een oplossing te vinden.

Wanneer een organisatie gaat werken met het Six Sigmamodel, dan krijgt de leiding, teamleiders en medewerkers een rol toebedeeld. Deze rollen zijn onderdeel van de veranderorganisatie.

Afhankelijk van de scope (van het bereik) van de opdracht kan de invoering veel tijd kosten. De invoering van het model verloopt via een aantal fasen. Dit wordt de DMAIC-cirkel genoemd: Define, Measure, Analyse, Improve en Control. Met het doorlopen van deze cirkel komen verschillende facetten van de organisatie aan de orde.⁷¹

De sterkten en de zwakten van het model

Een sterk punt van het model is dat het de verbeteringen zichtbaar maakt in harde cijfers.

Daarnaast waarborgt het programma een continue verbetering en flexibiliteit.

Een nadeel is dat het programma nogal on-Nederlands is. Het moet worden aangepast aan de Nederlandse cultuur. Ook vormt Six sigma niet de oplossing voor kwaliteitsproblemen. De harde en kwantitatieve benadering is niet voor ieder organisatie geschikt. Vooral bij gestandaardiseerde processen kan het model goede resultaten opleveren. Daarnaast moet er veel tijd en geld voor opleidingen worden geïnvesteerd om het programma te kunnen implementeren.

Conclusie

Het Six Sigma model is een model dat voornamelijk gebruikt wordt bij organisaties die een productieproces voeren. Het model levert harde cijfers op en vraagt om een heel gestructureerde omgeving. De harde en kwantitatieve benadering is uitermate geschikt om de technische kwaliteit (de daadwerkelijke dienstverlening) te meten, maar zet de klant buitenspel door niet de beleving van de klant te meten.

SERVQUAL-model

Dit model, dat is toegespitst op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlenende organisaties, geeft inzicht in het spanningsveld tussen het verwachte product/dienst en het gepercipieerde product/dienst. Het toont aan in hoeverre de aanbieder erin slaagt om te voldoen aan de verwachtingen van de afnemer/doelmarkt.

Parasuraman, Zeithaml en Berry hebben het SERVQUAL-model ontwikkeld met het doel om in een aantal stappen de kwaliteit van de dienstverlening te meten.

Het model verklaart het verschil tussen hetgeen de klant verwacht en hetgeen hij ervaart op basis van een viertal andere factoren;

1 : Het management interpreteert de klantverwachting niet juist. Hierdoor ontstaat een verschil tussen datgene wat de klant verwacht en datgene wat het management van de organisatie denkt te moeten aanbieden aan de klant.

2: Vanuit de managementperceptie van de klantverwachting worden niet of niet in onvoldoende mate de correcte specificaties van de kwaliteit van de dienstverlening aan het personeel gecommuniceerd. Hierdoor gaan medewerkers zelf individueel kwaliteitsnormen

⁷¹ Bron: www.ibisuva.nl

bepalen, waardoor een niet constante kwaliteit van dienstverlening ontstaat.

3: Er is een discrepantie tussen de verkregen dienstverlening en de randvoorwaarden of specificaties waaraan de dienstverlening moet voldoen. Dit verschil ontstaat door (gebrek aan) ervaring, motivatie en kennis van de medewerker. Ook speelt de beschikbaarheid van middelen en de communicatie tussen de afdelingen van de organisatie onderling een belangrijke rol.

4: Er is een verschil tussen het geleverde product en de wijze waarop hierover gecommuniceerd wordt. De marketing communicatie, die 1-op-1 of via indirecte media kan plaatsvinden, beïnvloedt de verwachting van de klant en daarmee de wijze waarop het product/dienst gepercipieerd wordt.

De vergelijking van verwachtingen en ervaringen is in principe heel eenvoudig. De consument beoordeelt de geleverde dienst en vergelijkt deze met wat hij wil. Het verschil is het niveau van de kwaliteit. Dus: $K(waliteit) = P(restatie) - V(erwachting)$

Er zijn vier factoren die de verwachtingen bij een consument bepalen:

- De eerdere ervaring van de consument: op grond van eerdere ervaringen met dezelfde of een andere leverancier, zal de consument een beeld hebben van wat hij kan verwachten. Bij de consument speelt ook het leereffect mee.
- De eerdere ervaring van andere consument: consumenten wisselen met elkaar ervaringen uit, zowel positief als negaties. Minder ervaren consumenten gaan opzoek naar referenties bij medeconsumenten.
- Persoonlijke behoeften: ieder individu is anders en heeft andere eisen en wensen.
- De externe communicatie van de leverancier: de externe communicatie van een organisatie speelt een belangrijke rol bij het vormen van verwachtingen. Met externe communicatie worden alle directe en indirecte boodschappen van de organisatie naar de klant bedoeld.

Als kwaliteit wordt gedefinieerd als het voldoen aan de verwachtingen, dan zal de leverancier de verwachtingen van de klant moeten kennen, ze moeten omzetten in concrete specificaties en ervoor zorgen dat er volgens deze specificaties wordt geleverd. Wanneer de leverancier dit uitvoert ontstaat er een confrontatie tussen de Klant en de leverancier. De koppeling tussen externe klant en de interne dienstverlener vormt het SERVQUAL-model.

In het model zijn vier interne gaps opgenomen en 1 externe gap. Deze gaps geven aan dat ertussen de schakels onevenwichtigheid en ongelijkheden voorkomen.

Gap 1: het management neemt de wensen van de klant verkeerd waar of de wensen van de klant worden niet op de juiste manier geschat. De beleidsontwikkelingen gebeuren meer op basis van interne overwegingen dan dat er marktconform wordt gereageerd.

Gap 2: het management maakt niet de juiste vertaalslag van het kwaliteitsbeleid naar de regels en de richtlijnen voor de medewerkers.

Gap 3: de dienstverlening wordt door het personeel niet uitgevoerd conform de opgestelde richtlijnen.

Gap 4: de externe communicatie sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening.

Gap 5: de eindindruk van de klant is het ultieme oordeel over de geleverde kwaliteit. Gap 5 is een optelsom van de vorige vier gaps.

De kwaliteit van de dienstverlening kan worden verbeterd door de eerste vier gaps te verkleinen. Het is echter wel van belang dat de organisatie niet vergeet zich te realiseren of de interne opvattingen over kwaliteit van dienstverlening parallel lopen die van de klant. Het management zal naast de algemene doelstellingen de doelstellingen moeten omzetten in kwaliteitsdoelstellingen. De vertaling van kwaliteitsdoelstellingen in operationele kwaliteitsnormen is te beschouwen als een bijzondere vorm van policy deployment.

De sterkten en de zwakten van het model

Het grootste voordeel van het model is dat het een vroeg inzicht geeft in de eventuele tekortkomingen van de kwaliteit van de dienstverlening.

De volgende nadelen kunnen op een rijtje worden gezet:

- Het inventariseren van de verwachtingen van de klant is heel moeilijk te realiseren
- De kenmerken van de dienstverlening zijn te algemeen. Organisaties willen een op maat gesneden model
- Doordat de kenmerken zo algemeen zijn sluiten ze onvoldoende aan bij de kenmerken van specifieke diensten

Conclusie

Het model is bedoeld voor het bekijken van de klant-leverancier relatie en daarmee erg geschikt voor het meten van de kwaliteit van de dienstverlening die wordt geleverd door het SSC FD. Het SSC FD is immers de leverancier en de medewerkers van de dienst zijn de klant.

Benchmarking

Benchmarken zijn een continu proces waarbij systematisch en grondig te prestaties en achterliggende operationele vaardigheden en managementvaardigheden van een organisatie met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Dit proces heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen, en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie, om te komen tot een verbetering van de prestaties.

Bij benchmarken gaat het dus om twee aspecten: vergelijken en verbeteren.

De verschillende typen benchmark zijn te onderscheiden in vier dimensies:

Het doel: kostenreductie, doorlooptijdverkorting, productiviteitsverbetering, klanttevredenheid, enzovoort.

Organisatieniveau: betreffen het onderzoek op het niveau van een divisie, business unit, afdeling, en dergelijke. Het niveau waarop wordt ingestoken is bepalend voor de uitkomst van de benchmark.

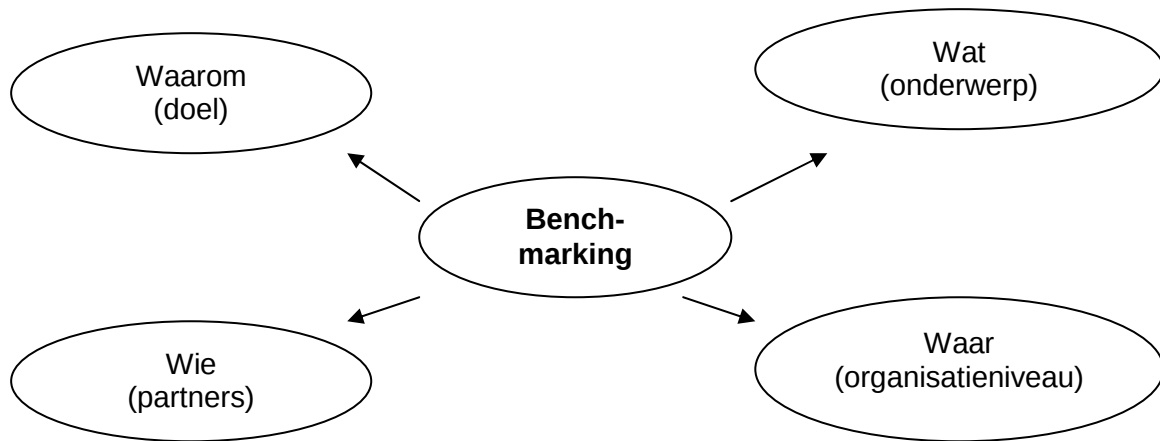
Partnerkeuze: wordt de benchmark verricht binnen of buiten de eigen onderneming en met welke organisatie wil de onderneming zich vergelijken.

Onderwerp: betreft het een operationele of strategische benchmarking

Deze onderzoeksmethode is in Japan ontwikkeld. Na de Tweede Wereld oorlog moest de Japanse economie weer helemaal opgebouwd worden. Door te kijken hoe de Amerikaanse economie functioneerde konden de Japanners dat overnemen. Wat de Amerikanen goed deden namen de Japanners over en wat beter kon verbeterde zij naar eigen opzet.

In 1979 is het benchmarken overgenomen door de westerse wereld. Amerika en Groot-Brittannië zijn de voorlopers hierin in geweest. De interesse groei nog steeds zeker sinds de introductie van de 'European Foundation for Quality Management' (de nationale kwaliteitsprijs voor Europa) en de steeds feller en internationaler wordende concurrentie. Afhankelijk van de behoefte van de organisatie kan het benchmark model gebruikt worden voor kwaliteitsmanagement, strategische management of innovatiemanagement.

Om duidelijk te maken wat benchmarken precies inhoudt volgt hieronder de (lange) definitie: 'Benchmarking is de activiteiten en processen van de eigen onderneming vergelijken met die van de besten ter wereld. De 'besten van de klas' fungeren als de norm, een ijkpunt waaraan voldaan moet worden. Op deze manier is de onderneming in staat de prestatiekloof in kaart te brengen, de praktijken te doorgronden die leiden tot uitmuntende prestaties en handvatten te ontwikkelen waardoor een onderneming in staat wordt gesteld de prestatiekloof te dichten.'



Figuur 4 Benchmarking

Sterkten en zwakten van het model

Benchmarken draagt bij aan het ontwikkelen en in stand houden van een lerende organisatie. Het model fungeert als een katalysator voor het leerproces binnen een organisatie. Doordat de focus verplaatst wordt van intern naar extern, ontstaat er een realistische en breed beeld van de omgevingen die de organisatie daarin in neemt. Door de benchmark zullen doelstellingen en streefwaarden veranderen, wat een bijdrage levert aan de strategievorming van de organisatie.

Een groot nadeel van benchmarken is dat het veel tijd, geld en moeite kost. Uit onderzoek is gebleken dat een gemiddelde benchmark per deelnemer rond de \$ 60.000, - ligt.

Een tweede nadeel is de moeite doen gedaan moet worden om alle relevante gegevens te verzamelen. Dit kan vooral bij een externe benchmark problemen opleveren. Het is dus niet mogelijk dat een benchmark op korte termijn tot grote resultaten leidt.

Conclusie

Het voordeel van dit model is dat het bijdraagt aan het ontwikkelen van een lerende organisatie. Facility management is op het moment ook erg bezig met kennis ontwikkeling en innovatie. Echter kost het opzetten en uitvoeren van een benchmark veel geld en tijd en moet er binnen de organisatie maatregelen worden getroffen om benchmarking mogelijk te maken. Een voorbeeld van een dergelijk maatregel is het opstellen en formuleren van de producten en diensten aan de hand van NEN 2748. Dit maakt vergelijking mogelijk.⁷²

⁷² Bijlage E Interview Ministerie van Binnenlandse Zaken

Bijlage E Interviews

Gemeente Leiden

Diepte interview

Eva van der Post → Organisatieadviseur SSC gemeente Leiden

Inleiding

Leiden is een authentieke Hollandse stad met een rijke traditie op het gebied van kennis, wetenschap, cultuur en internationale betrekkingen. De combinatie van de cultuurhistorie en het potentieel aan mogelijkheden voor de kennissamenleving maken de stad uniek.

Bovendien is Leiden onderdeel van een stedelijk gebied dat groter is dan de gemeentegrenzen aangeven. De stad en de regio werken nauw samen.

Het functioneren van de overheid zal de komende jaren veranderen. Dat is nodig, want om nieuwe maatschappelijke problemen op het gebied van economie, integratie, rechtsorde, ruimtelijke ordening en milieu slagvaardig aan te pakken, moet de bestuurskracht en de samenwerking met partners worden verbeterd. Het is ook nodig, omdat de burger van de overheid minimaal de zelfde klantgerichte, moderne dienstverlening verwacht als in andere sectoren. Om daaraan te voldoen moet de overheid veranderen van een aanbodgerichte in een vraaggerichte organisatie. Bovendien is het nodig om de legitimiteit van het openbaar bestuur te behouden. Daartoe moeten de transparantie van het beleid en de participatie van de burger worden vergroot. En last but not least moet de overheid haar taken op een efficiënte manier uitvoeren en de administratieve lasten voor burgers en bedrijven minimaliseren.⁷³

Om bovenstaande te kunnen realiseren wordt een andere manier van werken verwacht van ondersteunende diensten zoals Facilitaire Zaken en Personeel en Organisatie. Vanwege bovenstaande redenen heeft het college van bestuur van de gemeente Leiden besloten om over te gaan tot het opzetten van een SSC.

SSC

Het opzetten van een SSC is onderdeel van een grootschalige reorganisatie met als motto 'Anders Werken binnen Leiden'. In het plan van aanpak staan de volgende leidende principes voor het programma Anders Werken:

- externe oriëntatie
- programmarealisatie
- integraliteit
- versterking van de sturing
- vergroting van het uitvoerende vermogen

De oprichting van het SSC levert een belangrijke bijdrage aan drie van deze organisatieprincipes:

1. *Integraliteit* - door de verschillende ondersteunende taakgebieden die nu zijn ondergebracht bij de diensten te concentreren en aan de eenheden aan te bieden als een integraal producten- en dienstenpakket kan kwaliteitsverbetering, professionalisering en kostenverlaging behaald worden;
2. *Vergroting van het uitvoerende vermogen* - door invoering van een SSC hoeven de eenheden zich niet langer bezig te houden met aansturing van de eigen ondersteunende afdelingen. Hierdoor kan men zich gaan richten op de primaire processen en dus het uitvoerende vermogen vergroten;

⁷³ Bron: Informatiebeleid gemeente Leiden

3. *Versterking van de sturing* - door alle ondersteunende producten en diensten onder te brengen in het SSC, kan een betere regie gevoerd worden op het intern te leveren aanbod.

Op 1 juli 2005 heeft het college ingestemd met deze uitgangspunten en daarmee groen licht gegeven voor de start van het oprichtingstraject van het SSC. Binnen dit traject vormt ieder in het SSC onder te brengen taakgebied (Facilitaire zaken, P&O, Juridische Ondersteuning, Communicatie en Financiële Dienstverlening) een deelproject. Een zesde deelproject omvat de inrichting en organisatie van het SSC als geheel. Vanaf 1 januari 2007 moet het SSC operationeel zijn.

In eerste instantie wil de gemeente Leiden met de invoering van het SSC kwaliteitsverbetering bereiken alvorens er gewerkt gaat worden aan efficiency winst. De achterliggende gedachte hierbij is dat werken aan kwaliteitsverbetering vaak nieuwe systemen, manieren van werken e.d. opleveren en dat hiermee dus ook al efficiencywinst wordt gerealiseerd.

De eerste stap is dus kwaliteitsverbetering. Vervolgens wordt er gewerkt aan consolidatie waarbij het SSC op hetzelfde niveau presteert als de afdelingen voordat zij naar het SSC werden overgeheveld. Ten slotte wil de gemeente Leiden een verbeter slag maken waardoor efficiencywinst wordt bereikt.

Bij de gemeente Leiden wordt één SSC opgericht voor de taakgebieden Personeel en Organisatie (P&O), Communicatie, Juridische Ondersteuning, Financiële Dienstverlening en Facilitair Bedrijf (FB).

Bij de gemeente Leiden wordt er invulling gegeven aan het Shared Services concept door uitvoerende taken, administratieve werkzaamheden en adviestaken op het gebied van Personeel en Organisatie (P&O), Communicatie, Juridische Ondersteuning, Financiële Dienstverlening en Facilitair Bedrijf (FB) over te hevelen.

Er is bewust gekozen om het zwaartepunt te verschuiven van efficiencywinst naar kwaliteit van de interne dienstverlening omdat de gemeente Leiden de opvatting heeft dat het SSC eerst goed moet functioneren (dus naar verwachting van zowel klant als medewerker en bestuur van de gemeente Leiden) voordat er gewerkt kan worden aan efficiencywinst. Tevens is de gemeente Leiden de mening toebedeeld dat werken aan kwaliteit ervoor zorgt dat werkprocessen op den duur efficiënter worden ingericht en eventuele ondersteunende systemen ook zorgen voor efficiencywinst.

Een laatste argument voor de verschuiving van het zwaartepunt ligt in de kwaliteitskosten. Door de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, worden er minder fouten gemaakt en dus komen klachten en het herstellen van klachten minder voor. Hiervoor moet wel consequent worden gemeten aangezien de helft van de klachten of fouten niet worden gemeld.

Organisatievorm

Bij de gemeente Leiden is er sprake van een mengvorm. De verschillende taakgebieden (zie vorige) concentreren zich in één SSC. Wel behoudt ieder taakgebied nog steeds de eigen functies zoals uitvoering, administratie en advies.

In de toekomst streeft de gemeente Leiden naar meer specialisatie. Dit houdt in dat bijvoorbeeld binnen het taakgebied P&O het onderdeel werving en selectie zich meer uitbreidt en specialiseert zodat de klant nog beter geadviseerd en dus geholpen kan worden.

Veranderingen

Het Facilitair Bedrijf van de gemeente Leiden loopt al voor qua ontwikkelingen en dienstverlening. Veel onderdelen van het FB zijn al in verdere mate gecentraliseerd. Het FB

springt al in op de ontwikkelingen die het oprichten van het SSC met zich meebrengt door nu al afspraken met afnemers te maken over de dienstverlening. Deze afspraken worden vastgelegd in DVO's. In deze DVO's wordt beschreven wat de afnemer kan verwachten betreffende kwaliteit, levertijd en product of dienst die zij afneemt. Het afsluiten van DVO's is gepland voor een latere fase in de oprichting en komt eigenlijk voor rekening van de opdrachtgever (lid uit de directie).

Opdrachtgever- opdrachtnemer

Er is bij de gemeente Leiden een duidelijke scheiding aangebracht in de opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie. De directie van de gemeente Leiden is de opdrachtgever. Zij stelt de producten- en dienstencatalogus (PDC) op. Op basis van de PDC wordt in overleg met de afnemers de DVO's opgesteld.

Het SSC is de opdrachtnemer. Vanuit het College van Bestuur is het besluit genomen om een lid vanuit de Directie aan te wijzen als hoofd van het SSC. Hierbij moet echter gewaakt worden dat de verschillende rollen die deze persoon heeft, als directielid en dus als opdrachtgever en als hoofd van het SSC dus als opdrachtnemer, niet de totstandkoming van de DVO's en daarmee dus de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloedt.

Door de scheiding tussen opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, wil het College van Bestuur werken aan een betere sturing op resultaten.

Cultuur

Het werken aan één cultuur is best lastig aangezien er meerdere mensen vanuit verschillende taakgebieden met elkaar gaan samenwerken in een (nieuwe) omgeving. Van hen wordt met de komst van het SSC een andere werk- en denkwijze verwacht. Bovendien wordt van hen verwacht dat zij de verschillende onderdelen van hun taakgebieden gaan combineren. De medewerkers van het SSC zijn dus zowel uitvoerend bezig als advies gevend. Tevens krijgen zij nu ook te maken met de administratieve werkzaamheden die hun taakgebied met zich meebrengt.

De gemeente Leiden heeft een communicatieplan opgesteld om de medewerkers optimaal te informeren over de veranderingen die het SSC met zich meebrengt. In dit communicatieplan is ook een planning opgenomen met welke taakgebieden wanneer overgaan zodat de medewerkers zich hierop kunnen voorbereiden.

Verder worden alle medewerkers in het proces van het opzetten van het SSC betrokken door de inzet van projectgroepen. De projectgroepen hebben mede als doel de betrokken te informeren en hun gevoelens uit te laten spreken en op deze manier weerstand weg te nemen.

De gemeente Leiden werkt volgens het principe van kwaliteitsmanagement. Belangrijk hierbij is het INK-model. Het INK-model bestaat uit negen praktijkgerichte aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. De vijf organisatiegebieden bieden enerzijds de structuur om te beschrijven hoe de organisatie op dit moment is ingericht. Anderzijds leveren zij richtlijnen voor de manier waarop de organisatie ingericht zou kunnen worden op weg naar een excellente organisatie.

In de vier resultaatgebieden worden de belangrijkste kwaliteitsnormen, waaraan producten moeten voldoen, benoemd. Vervolgens wordt gemeten of deze kwaliteitsnormen ook daadwerkelijk worden gehaald. Het hokje 'Leren & Verbeteren' geeft aan dat de organisatie moet leren van de uitkomsten om op koers te blijven, te verbeteren of te vernieuwen.

Door de invulling van de organisatiegebieden van het INK-model komen dus richtlijnen naar voren hoe de organisatie ingericht kan worden. De gemeente Leiden wil op deze manier bereiken dat het SSC een eigen cultuur krijgt waarin alle medewerkers en klanten zich kunnen vinden.

Kwaliteit

De resultaatgebieden van het INK-model zijn voor de gemeente Leiden toonaangevend op het gebied van kwaliteit.

De gemeente Leiden wil zometeen met het SSC minimaal een 7 scoren op het gebied van kwaliteit van dienstverlening. Door een cijfer toe te kennen in combinatie met het INK-model tracht de gemeente Leiden kwaliteit meetbaar te maken. De 7 is als voorlopig doel gesteld. In de toekomst, als het SSC enige tijd operationeel is, moet dit cijfer hoger worden om aan het tweede uitgangspunt van het SSC, efficiencywinst, te kunnen gaan werken.

Om efficiënte kwalitatief goede dienstverlening te kunnen garanderen vanuit het gehele SSC, wordt een werkwijze geïmplementeerd waarbij de uitgangspunten voor kwaliteitsmanagement worden gebruikt. Het SSC zal hierbij de INK-methodiek hanteren. Als gemeentebreed tot een ander kwaliteitssysteem zou worden besloten, zal het SSC zich hierbij aansluiten.

De zeven uitgangspunten van kwaliteitsdenken zijn:

1. Klantgerichtheid: outside-in werken. Hoe wordt het perspectief van de klant centraal gezet?
2. Het INK-model is leidend. De basis van dit model is de Plan-do-check-act cirkel, die als zodanig binnen de werkwijze van het SSC zal worden gebruikt. Is er een duidelijk plan? Hoe wordt aandacht besteed aan vervolgacties, doorpakken activiteiten en terugkoppeling aan betrokkenen (medewerkers/klanten)?
3. Metingen, m.n. klantmetingen: hoe wordt op een systematische manier in kaart gebracht wat de klanten willen, hoe tevreden zijn ze, wat zijn de verbetermogelijkheden?
4. Bottom-up werken: hoe worden medewerkers bij ontwikkelingen betrokken? Hoe wordt bevorderd dat medewerkers wensen van klanten signaleren en doorgeven aan het management? Leiderschap en competentie management spelen hierbij een belangrijke rol.
5. Integraliteit: Is waar nodig aandacht voor alle aandachtsgebieden van het INK-model?
6. Meetbaar en visueel maken: hoe kunnen resultaten/activiteiten/successen in kaart gebracht worden zodanig dat direct duidelijk is wat de volgende stap is? (van check naar act).
7. Kwaliteitskosten: Hoe wordt inzichtelijk gemaakt welke kosten samenhangen met een bepaald kwaliteitsniveau of verbetervoorstel? Hoe wordt een afweging gemaakt tussen de kosten en baten van een kwaliteitsmaatregel?

De gemeente Leiden wil de kwaliteit van de interne dienstverlening en ondersteuning verbeteren door de verwachtingen van de afnemers van de dienstverlening van het SSC te managen. Dit wil de gemeente bereiken door het houden van klantgesprekken. In deze gesprekken probeert de dienstverlener duidelijk te maken wat de klant kan verwachten. Deze gesprekken hebben als doel om de verwachtingen van de klant te laten aansluiten op de prestaties van het SSC. Hiernaast hebben deze gesprekken tot doel om informatie te krijgen van de klant. Luisteren naar de wensen en verwachtingen van de klant helpt namelijk bij het samenstellen van het producten en diensten aanbod.

Daarnaast is het ontwikkelen van medewerkers voor de gemeente Leiden een belangrijk punt om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Door goed opgeleide medewerkers bij het SSC te plaatsen, zorg je er als dienstverlener voor dat klanten vakkundig worden geholpen en alle informatie krijgen die zij nodig hebben. Op deze manier wordt de geboden dienstverlening door de klant beter ervaren dan wanneer de klant constant wordt doorverbonden en geen antwoord krijgt op zijn/haar vraag.

Ten slotte wil de gemeente Leiden diverse specialismen ontwikkelen. Dit houdt in dat de taakgebieden zich verder specialiseren waardoor ze de klant nog beter van dienst kunnen zijn.

De afnemers merken het beste dat de kwaliteit van de dienstverlening wordt verbeterd doordat het SSC constant met de klant in gesprek gaat. In deze gesprekken wordt aangegeven dat het SSC op deze manier probeert de klant optimaal te ondersteunen.

De gemeente Leiden vindt het belangrijk dat de kwaliteit zoals deze wordt geleverd door het SSC wordt gemeten. Alleen door te meten kun je je als organisatie ontwikkelen. Je komt door middel van meten te weten waar knelpunten zitten, op welke punten je als dienstverlener goed scoort en wat de klant mist in de dienstverlening.

De gemeente Leiden meet de kwaliteit van de dienstverlening van het SSC met behulp van een klanttevredenheidsonderzoek. In het klanttevredenheidsonderzoek komt per taakgebied een aantal aspecten aan bod. Zo wordt het taakgebied P&O beoordeeld op personeelsadministratie, advisering en salarisadministratie. Daarnaast krijgt de afnemer ook de kans om verbeterpunten te formuleren, zich uit te spreken over het aanbod van P&O in het Shared Service Center en een mening te geven over de complete kwaliteit van de dienstverlening. Dezelfde vragen worden gesteld voor het taakgebied Communicatie, Juridische Zaken en Financiële Dienstverlening. Tot slot is er een slotvraag waarin de geënquêteerde tips, aanvullingen, verbeterpunten of suggesties kan aandragen. Het Facilitair Bedrijf heeft een eigen enquête verspreid onder de afnemers. Daarin wordt de afnemer gevraagd de facilitaire diensten stuk voor stuk te beoordelen.

In de fase waarin de gemeente Leiden zich nu bevindt, de vorming van het SSC, is het klanttevredenheidsonderzoek (KTO) gebruikt als nulmeting. Dit houdt in dat de gemeente nu een idee heeft van hoe de afnemers de diensten beoordelen. Straks, als het SSC operationeel is, wordt het KTO gebruikt om de mening van de afnemer opnieuw te meten en dient het eerste KTO als vergelijkingsmateriaal. De gemeente Leiden wil met het constant herhalen van het KTO op de hoogte blijven van de waardering van de dienstverlening door de klant. Op deze manier wil de gemeente ook kijken of het doel wat zij nu hebben gesteld, minimaal een 7, dan ook daadwerkelijk is bereikt.

Afhankelijk van de opmerkingen waarom het minder dan een zeven is zal de organisatie gerichte acties gaan ondernemen.

De gemeente Leiden vraagt namelijk niet alleen een cijfer maar ook verbeterpunten. Afhankelijk van wat er moet verbeteren vanuit het oogpunt van de klant zal dat moeten worden aangepakt.

Samenwerking

Hier kan de gemeente Leiden nu nog niet veel over zeggen aangezien er nu één SSC wordt gevormd en eventuele plannen voor een tweede SSC nog niet aan de orde zijn. Tevens moet er nog worden gekeken of eventuele samenwerking met andere gemeentes aan de orde is.

Seminar Accounting Plaza

Accounting Plaza ontstond begin 2000 uit de werkmaatschappijen van Ahold als een Financial Shared Service Center. Voor organisaties met grootschalige administratieve activiteiten verzorgt Accounting Plaza het gehele administratieve proces of delen ervan. De specialisatie van Accounting Plaza is het optimaliseren van administratieve processen zodat de klanten zich kunnen richten op zijn of haar kernactiviteiten. Met zo'n 3.500.000 betaalde facturen en 1.000.000 initiële salarisberekeningen op jaarbasis, is Accounting Plaza het grootste onafhankelijke Financial Shared Service Center van Nederland.

Accounting Plaza biedt de volgende dienstverlening:

- Financial services
- HR services
- MKB services
- Advies & Consultancy
- Profit recovery
- ERP services

Op al deze terreinen verzorgt Accounting Plaza de administratieve processen én de optimalisatie ervan.

Accounting Plaza werkt voor gerenommeerde bedrijven, die vaak complexe vraagstukken neerleggen. Die uitdagingen resulteren erin dat Accounting Plaza door kennisuitwisseling in staat zijn met 'best practices' adequaat antwoord te geven op die vragen. Dit wordt onder andere bereikt door te werken met de nieuwste systemen. De processen en systemen waarmee nu wordt gewerkt, kunnen namelijk morgen weer verouderd zijn. Daarom zijn innovatie en continue procesverbetering belangrijke toegevoegde waarden van Accounting Plaza.

Visie

Het voeren van een financiële administratie vereist nauwkeurigheid, tijdigheid en volledigheid. Die compromisloze drie-eenheid zorgt voor betrouwbaarheid en daarmee ook voor vertrouwen. Vertrouwen is de basis van de samenwerking. De dienstverlening wordt aangepast aan de specifieke klantwensen. Accounting Plaza sluit met al haar klanten een Service Level Agreement. Daarin staat precies omschreven welke diensten worden afgenomen en welke performance op onderdelen wordt geleverd. Periodiek wordt die performance gemeten met behulp van zogenaamde Key Performance Indicatoren, die samen met de klant worden opgesteld.

"Het stappenplan: voor de volledigheid"

1. Het inventariseren van het gewenste dienstenpakket
2. Analyse systemen en interfaces
3. Beschrijving van gewenste administratieve organisatie
4. Eventuele personele gevolgen worden vastgesteld
5. Een Service Level Agreement wordt opgesteld
6. De administratie wordt ingericht
7. De kwaliteit en efficiency worden continue gemonitord

Accounting Plaza garandeert absolute betrouwbaarheid.

Accounting Plaza is een modern 'productiebedrijf'. De organisatie is verdeeld in een front office en een back office. Het front office heeft direct contact met de klant. Voor de klant betekent dat: korte lijnen en één aanspreekpunt voor al vragen. Dat vindt Accounting Plaza belangrijk, want duidelijkheid en vertrouwen zijn de uitgangspunten van samenwerking.

In het kader van het delen van de kennis die Accounting Plaza heeft op het gebied van Shared Service Centers, heeft er op donderdag 23 maart een seminar plaatsgevonden, georganiseerd door Accounting Plaza, over Shared Service Centers Human Resources (HR).

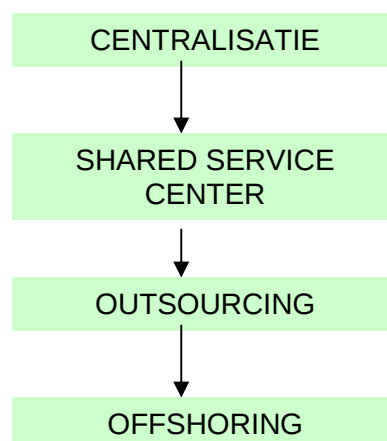
Dit seminar had in beginsel als doel om de genodigde te informeren over de opzet en succesfactoren van een Shared Service Center HR en hoe Accounting Plaza hierin kan helpen. Dit onderwerp is behandeld door drie verschillende sprekers te weten, Brigitte Kool, Monique Ferron en prof. Hans Strikwerda. Hieronder volgt een samenvatting van de presentaties van de drie sprekers.

Brigitte Kool → Accountmanager Business Unit HRM Accounting Plaza

Accounting Plaza is in 2000 ontstaan uit de samengang van de verschillende werkmaatschappijen (Etos, Gall&Gall, Albert Heijn enz) van Ahold als Financial Shared Service Center. Dit houdt in dat alle administratieve functies die de werkmaatschappijen van Ahold kennen zijn ondergebracht in één organisatie en op één locatie. De functie van het Financial SSC is het bieden van ondersteuning zodat de rest van de organisatie zich kan richten op de core-business.

Om tot een SSC te komen heeft Accounting Plaza de volgende stappen genomen: Allereerst is er sprake geweest van **centralisatie** door alle administratieve werkzaamheden van de werkmaatschappijen van Ahold samen te brengen vanuit het oog van kostenbesparing. Daarna is de stap gemaakt naar een **Financial Shared Service Center** waarbij de focus op efficiency winst en kwaliteitsverbetering van de dienstverlening is komen te liggen. Stappen die volgens Accounting Plaza volgen op een SSC zijn **Outsourcing** (uitbesteden van bijvoorbeeld de financiële administratie van een organisatie aan een externe zoals Accounting Plaza) en **Offshoring** (processen laten uitvoeren in het buitenland). Offshoring is een tijd lang heel populair geweest bij call centers, we zien nu dat deze trend afneemt en Offshoring minder vaak voorkomt. Dit niet alleen vanwege het controle aspect (als het proces in het buitenland wordt uitgevoerd heb je er minder grip op), maar ook vanuit het cultuuraspect. In andere landen gelden andere opvattingen over dienstverlening.

Schematisch ziet het een en ander er als volgt uit.



Outsourcing kent enkele nadelen:

1. Grip verliezen op processen
2. Afhankelijk van dienstverlener
3. Mogelijk verlies van branche- of bedrijfsspecifieke kennis

Toch heeft Outsourcing de toekomst. De verwachte nadelen van Outsourcing zijn namelijk heel goed te ondervangen door de inzet van:

- Service Level Agreements (SLA's)
- Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)
- Open communicatie
- Heldere en volledige managementrapportage

Belangrijke lessen die Accounting Plaza heeft geleerd bij het opzetten van het SSC zijn:

→ Focus op de klant leggen

→ Service gerichte cultuur is een must (klant-leverancier relatie)

→ Het SSC dient als keten gemanaged te worden. Je blijft immers onderdeel van het proces

De redenen om een SSC HR op te richten is te vinden in:

- Het feit dat HR worstelt met kostendruk (besparing en efficiency);
- Het feit dat er veel technologische ontwikkelingen zijn op het gebied van HRM;
- Het feit dat de focus steeds meer op core-business komt te liggen;
- Het feit dat de HR functionaris steeds meer een business partner wordt.

De HR functie krijgt in de toekomst een andere invulling:

- Minder administratieve werkzaamheden, meer beleid;
- Meer strategisch, minder operationeel;
- Veranderende houding medewerkers (de informatiebehoefte van de medewerker wordt anders);
- Meer ondernemingsgericht, minder werknemersgericht;
- Scheiding tussen HR expertise en HR advies (HR expertise is specifiek de wetgeving bijvoorbeeld op het gebied van ontslag bij reorganisaties, HR advies is bijvoorbeeld gericht op beleid omtrent werving en selectie).

Monique Ferron → Business Unit Manager HRM Accounting Plaza

Accounting Plaza heeft het Shared Service Center opgezet aan de hand van het 7s model van McKinsey. Deze werkwijze is gevolgd om per aspect (dus per S) inzicht te krijgen in hoe de organisatie hier invulling aan moet geven en wat de klant kan verwachten.

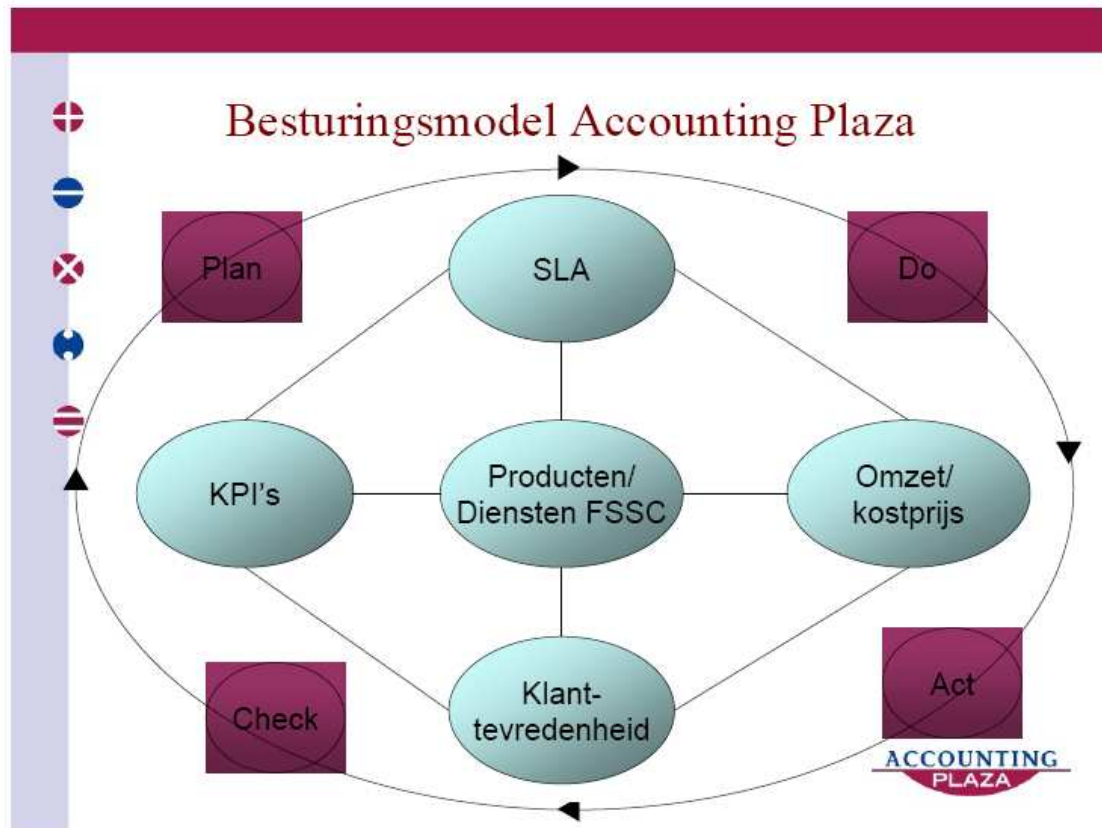
Vooraf werd door Accounting Plaza verwacht dat de kwaliteit van de dienstverlening minder goed zou worden ervaren en beoordeeld door de klant. Deze dip werd verwacht omdat het Shared Service Center en outsourcing veel veranderingen met zich mee brengen. Klanten moeten wennen aan de nieuwe situatie, medewerkers moeten groeien in hun rol als professional en het management moet inzicht krijgen in de nieuwe manier van aansturing.

De kwaliteitsdip kan worden voorkomen door bij de start duidelijk te zijn over de veranderingen. Dit kan worden geformuleerd in het meerjarenplan. Voorwaarden daarbij zijn dat er heldere doelstellingen worden geformuleerd. Ook door het opstellen van SLA's kan worden getracht de kwaliteitsdip te ondervangen. In de SLA's wordt het niveau van de kwaliteit van de dienstverlening vastgelegd in overleg met de klant. De klant weet op deze manier wat hij/zij kan verwachten en de leverancier weet welke dienst of product moet worden geleverd tegen welke voorwaarden en verwachtingen van de klant. Ten slotte kan de kwaliteitsdip worden voorkomen door accountmanagement in te stellen in combinatie met 'customer care'. Customer care bij Accounting Plaza houdt in dat de focus op klantgerichtheid ligt. Deze klantgerichtheid wordt nagestreefd door het volgen van 5 kernwaarden:

1. Doorgrond wat de klant beweegt
2. Passie, fun en vakmanschap
3. Met elkaar voor de klant
4. Vertaal de wensen van de klant in topproducten

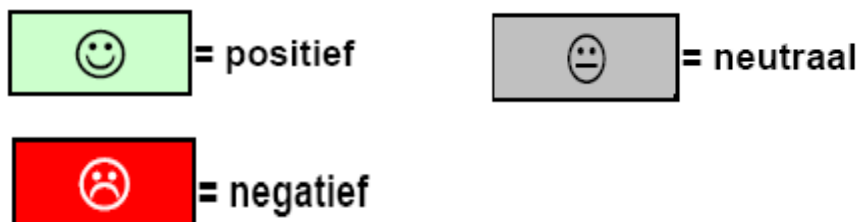
5. Verantwoordelijk voor kwaliteit, toegevoegde waarde en rendement

Accounting Plaza gebruikt als besturingsmodel voor het SSC het onderstaande model.



Bij dit model zijn SLA's heel belangrijk. In de SLA's worden ook de KPI's afgesproken. Het besturingsmodel behandelt ook klanttevredenheid. Belangrijk bij klanttevredenheid is dat er een doel, in de vorm van een cijfer, wordt gesteld. Om deze twee factoren heen is de Deming Cirkel (Plan Do Check Act) geplaatst om de continue focus op verbetering te bereiken. Deze focus komt voort uit de opvatting Meten=Weten.

Accounting Plaza meet de tevredenheid van de klant over specifieke onderdelen van de dienstverlening aan de hand van smiley rapportages. Deze rapportages laten door middel van gezichtjes zien hoe Accounting Plaza op deze specifieke onderdelen presteert.



Daarnaast vindt er een jaarlijks onderzoek plaats naar de algehele klanttevredenheid. In dit onderzoek, dat wordt uitgevoerd door een extern bureau (Effectory), worden aspecten door de klanten beoordeeld zoals de servicedesk, de customer care manager, kwaliteit van de dienstverlening enzovoorts. Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarin face to face interviews met sleutelfiguren worden afgenomen. Deze sleutelfiguren vertegenwoordigen de verschillende klanten. Eveneens worden telefonisch interviews afgenomen. De interviews

bestaan uit open en gesloten vragen. Tijdens de interviews worden vragen gesteld omtrent het imago van Accounting Plaza, de tevredenheid van klanten over producten en diensten, de klantcontactmanagers en de accountmanagers worden besproken en de klachtenafhandeling komt aan bod. Dit alles wordt uitgedrukt in een rapportcijfer.

Ten slotte een overzicht van de lessen die Accounting Plaza heeft geleerd bij de opzet van het SSC:

- Accepteer dat je uit je comfort zone stapt, je bent een leverancier
- Voer wijzigingen stapsgewijs door zodat medewerkers en klanten eraan kunnen wennen
- Gebruik de SLA actief, niet defensief
- Maak prestaties vanaf begin af aan meetbaar en zichtbaar
- Overvoer je klant niet met teveel KPI's
- Gebruik een tariefstructuur waarmee de klant de kosten kan beïnvloeden
- Deel je successen met de klant en de medewerker
- Motiveer je medewerkers, zij zijn heel belangrijk
- Onderschat nooit het belang van communicatie

Prof. Dr. Hans Strikwerda → Management consultant

Algemeen

Professor dr. Hans Strikwerda is als management consultant verbonden aan Nolan, Norton & Co. Consultants op het gebied van strategie en organisatie. Daarnaast is hij hoogleraar organisatieleer en organisatieverandering aan de Economische Faculteit van de Universiteit Amsterdam. Hij is van huis uit bedrijfskundige. Hij heeft gewerkt bij de Rijks Overheid en bij Philips Electronics.

Zijn specialisaties zijn corporate strategie, organisatieontwikkeling (concernvormen) en organisatieveranderingen en internal governance (De verhoudingen in termen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de verschillende bestuursorganen binnen de onderneming worden gereguleerd). Wanneer daaraan ook de relatiepatronen binnen de operationele onderneming ('het uitvoerende bedrijf') wordt toegevoegd, spreekt men van internal governance). Hij adviseert hierover grotere ondernemingen en heeft dan ook ervaring met multinationals.

Strikwerda is een typische bedrijfsadviseur, maar door zijn succesvolle boek, *Shared Service Centers, van kostenbesparing naar waardecreatie*, en zijn vernieuwende inzichten over strategie en governance, is Strikwerda sinds ruim een jaar op verzoek ook adviseur voor verschillende onderdelen van de Rijks Overheid, zowel met betrekking tot organisatievraagstukken als beleidsvraagstukken.

Presentatie

Kwaliteit is volgens de heer Strikwerda een relatief begrip. Waar een lelijk eendje wordt verwacht, volstaat een lelijk eendje. Je moet dus goed nadenken over wat nodig is en gewenst wordt door de klant. Dit komt erop neer dat eraan *management van verwachtingen* moet worden gedaan.

De kwaliteit van de medewerkers is belangrijk voor de kwaliteit die het SSC levert. Het SSC moet een omgeving zijn waarin professionals werken.

Belangrijk bij het veranderingsproces van de huidige situatie naar de SSC situatie vraagt een omslag in het denken en handelen van het management. Het management moet de omslag maken van hiërarchies management naar contractmanagement.

Belangrijk bij het opzetten van een SSC is de Internal Governance. Deze governance moet goed uitgewerkt worden en aspecten behelzen als 'wie maakt de SLA's', 'bij wie ligt de aansturing', 'wie is de opdrachtgever' en 'wie rapporteert aan wie'.

Volgens dhr. Strikwerda is de Business Unit Manager geen goed opdrachtgever voor het SSC. Deze kent namelijk de processen niet en weet niet wat er in een SLA moet komen te staan.

Operationele succesfactoren voor het SSC zijn:

- Commitment van de top (dus actief leiderschap, niet het instellen van een stuurgroep!)
- Kennen van de processen (door de opdrachtgevers)
- Juiste type veranderingsproces (eerst bestuurlijk, daarna *change management*)
- Goed uitgewerkte internal governance (van de totale organisatie)
- Goed opdrachtgeversschap
- Juiste kwaliteit mensen in de SSC's
- Effectieve feedback loops en leerprocessen
- Betrouwbare ICT
- Top-down regelen minimaal noodzakelijke interoperabiliteit

SSC's en outsourcing

Tot op heden doet 80% van de Nederlandse SSC's niet aan outsourcing. Dit houdt in dat zij hun dienstverlening en producten niet aan derden aanbiedt. Dit komt omdat er momenteel geen goede markt is voor outsourcing. Outsourcing doe je vanuit het principe van Return On Investment (ROI). Dit houdt in dat je gaat bekijken wat de investering oplevert. Voorwaarde bij de outsourcing is dat de partijen gelijkwaardig zijn qua macht (alliantiecontract). Mocht een SSC besluiten om de dienstverlening en de producten te gaan outsourcen, dan moet dit bij de start van het SSC, dus bij het schrijven van de business case, al worden besloten en vastgelegd.

Tot slot nog een tweetal laatste opmerkingen van dhr. Strikwerda.

"Het SSC is juist een vergaande vorm van decentralisatie en geen centralisatie".

"SSC is dienstverlener en moet niet worden gezien als een mogelijkheid om macht uit te oefenen".

"Focus op de klant: centralisatie levert niet automatisch een servicecultuur op.

Praktijkvoorbeelden tonen aan dat de stap naar SSC zelden het beoogde serviceniveau oplevert".

"Gedwongen winkelnering mag geen vrijbrief zijn om aanbodgericht te handelen".⁷⁴

⁷⁴ Dit seminar heb ik samen met Ellen van Ingen bezocht. In haar scriptie zal dit verhaal ook aan de orde komen.

Accounting Plaza

Diepte Interview

Jeroen Huisman - Commercieel Directeur Accounting Plaza

Menno van Rooij – Student Economie – Afstudeerder Accounting Plaza

Inleiding

Accounting Plaza, begonnen in 2000 als Financial Shared Service Center, verzorgt voor onder andere Etos, Albert Heijn, Gall en Gall, Deli XL en LUMC het gehele of gedeeltelijke administratieve proces. De specialisatie van Accounting Plaza is BPD en het optimaliseren van de administratieve processen van hun klanten, zodat deze zich kunnen richten op hun kernactiviteiten. Accounting Plaza is het grootste zelfstandige Financial Shared Service Center van Nederland.⁷⁵

Over het algemeen bewijst een Shared Service Center concept zich na 1 tot 1 ½ jaar, dan worden de besparingen op kwaliteit en kostenniveau zichtbaar. De opzet van een SSC is een uitdagend project, waarbij het gevaar van concessies doen, door weerstand uit diverse hoeken, kan leiden tot het falen van het project. Er dient vastgehouden te worden aan oorspronkelijke opgestelde plannen, gezien eerdere SSC concepten bewezen hebben te slagen. Weerstand komt vaker voort uit emoties dan uit feiten. Het is van belang te zorgen voor een goede 0-meting, waar na verloop van tijd op basis van vergelijking harde succes factoren aan de klant getoond kunnen worden. Van emoties wordt bijna nooit gewonnen, zorg ervoor dat succesfactoren concreet zijn en dat je ze inzichtelijk kan maken voor de klant (door middel van vergelijkingen met de 0-meting)!

Belangrijk binnen het SSC concept is dat er een leverancier – klant relatie is in plaats van een collega – collega relatie. Het gaat hier vaak om grote cultuurveranderingen. Vooral houding -en gedragsaspecten, alert en pro-actief werken, sterk in de schoenen staan en weten waar je mee bezig bent zijn belangrijke personele kwaliteiten. Een cultuur verandering is niet binnen één jaar gerealiseerd maar binnen minimaal drie jaar

Een “intern” SSC kan na een paar jaar “draaien” niet veel meer groeien doordat men is uitgeoptimaliseerd met het bestaande volume. Om dit te continueren dient een SSC dan de externe markt op te gaan om hier door te groeien.

Kwaliteit en klantperceptie

Klanttevredenheid is een beleving. In de beginfasen van Accounting Plaza gaf de klant gemiddeld het cijfer 5,3 voor klanttevredenheid. Inmiddels is de klanttevredenheid gestegen naar het cijfer 7,5. Voor Accounting Plaza is klanttevredenheid het belangrijkste doel. Naast een meting van de tevredenheid van de output is het ook belangrijk de kwaliteit van de input te meten. Als de input niet juist is, kan dat de output beïnvloeden. Als een aanvraag te laat en onvolledig is, zal er aan de output waarschijnlijk ook één en ander mankeren.

Bij Accounting Plaza wordt gewerkt met 450 KPI's (klant performance indicatoren). Een KPI is een meeteenheid gedefinieerd in de SLA's (Service Level Agreements). De SLA's worden met elke klant afzonderlijk afgesloten. KPI's worden met elke klant afzonderlijk afgesproken. Deze KPI's dienen om de prestatie die de klant verwacht van Accounting Plaza meetbaar te maken.

KPI's worden met elke klant afzonderlijk afgesproken. Deze KPI's dienen om de prestatie die de klant verwacht van Accounting Plaza meetbaar te maken. De KPI's worden persoonlijk

⁷⁵ Bron: www.accountingplaza.nl

met iedere klant afgesproken want de ene klant hecht meer belang aan bijvoorbeeld persoonlijk contact dan een andere klant.

Management van verwachtingen en klant perceptie is bij een SSC belangrijk. Klanten zijn veeleisend en kritisch. Vooral Nederlanders vinden het moeilijk zich op te stellen als dienstverlener. Voor een organisatie/SSC is het belangrijk zich op dat punt te onderscheiden van de concurrentie of t.o.v. "zelf doen". Je moet klanten het gevoel geven dat ze grip hebben op de dienstverlening door ze in een klankbordgroep te zetten en twee tot drie klanten aan te wijzen die optreden namens alle klanten. Verwachtingen moeten visueel gemaakt worden door onder andere transparantie in de kosten en in de producten en dienstencatalogus. Waak ervoor dat klanten weglopen omdat de perceptie niet goed is.

Je moet een SSC de kans geven zich te ontwikkelen, dit is niet binnen een jaar gebeurd. Goede klanttevredenheidsscores motiveren de medewerkers door dit te koppelen aan resultaatdeling.

SSC

Om een gecentraliseerd centrum op te richten waar dingen gedeeld worden, moeten eerst alle mensen die met dat proces bezig zijn fysiek bij elkaar gezet worden onder één leiding. Hierdoor ontstaat het club gevoel en men kan elkaar helpen en van elkaar leren. Geef het SSC een naam, maak het herkenbaar zodat klanten identiteit kunnen ontleen aan het SSC.

Weet duidelijk wat je unieke kracht is! De unieke kracht van Accounting Plaza ligt in het feit dat financiën en administratie hun core business is, terwijl dit bij andere bedrijven vaak erbij wordt gedaan.

De 0 meting bij Accounting Plaza is, voor de afhankelijkheid van het onderzoek, door een extern bedrijf uitgevoerd. Over de resultaten is vervolgens met de klanten een aantal maanden gediscussieerd waaruit doelstellingen zijn voortgekomen. Zonder 0 meting kan je geen verbeteringen afspreken.

Voorwaarden SSC

Een voorwaarde van een SSC is dat er gewerkt wordt met een factuur waarop volume en prijs per eenheid staan, zodat de klant per periode inzage heeft in het verbruik en het niet achteraf in het budget tegenkomt.

De marktwerking en de klant – leverancier relatie moeten getoetst worden.

De klant moet keuzes kunnen maken in de afname van producten en diensten. Ook moet duidelijk zijn wat het kost en wat je ervoor krijgt. Als SSC moet je bewijzen dat je een goede partij bent en zorgen dat medewerkers scherp blijven door prikkels.

Er moeten duidelijke definities van de producten en diensten komen, eventueel gedefinieerd in een Producten & Diensten Catalogus.

Er moet gekeken worden in hoeverre er wordt gedaan aan innovatie. Verras de klant met nieuwe ideeën, kijk naar de toegevoegde waarde die klanten verwachten, kijk naar de interne –en externe markt, kijk of alle facetten van een onderneming geborgd zijn.

Kostenbesparingsdoelstelling

Om de kostenbesparingsdoelstelling op te zetten is er een business case gemaakt, waarbij gekeken is hoe andere bedrijven dat doen en is er een potentieel berekend op basis van marktwerking. Gekeken is naar best practices en terreinen van besparing door synergie en schaalvoordelen door minder leidinggevend te hebben en efficiënt in te kopen. Er dient een continue focus op kwaliteit en kosten te zijn.

Projectkosten

De kosten voor de opzet van dit project liggen in kosten voor inhuur van externe bedrijven voor onderzoeken, het vrij maken van managers voor de projectorganisatie. Investerings worden gedaan op systeem gebied en in het opzetten van SLA's waar veel tijd van én de klant én de leverancier in gaat zitten. De kosten en investeringen worden gedaan door de opdrachtgever, met het vertrouwen dat de besparing na één tot anderhalf jaar komt!

Innovatie

Per 1 januari 2006 is de organisatie structuur binnen Accounting Plaza veranderd. De uitvoering is in Business Units gezet waardoor er meer ruimte is ontstaan voor het kenniscentrum. Het kenniscentrum is een apart opgezette afdeling welke zich bezig houdt met innovatietrajecten maar ook met het wegnemen van mogelijke verstoringen in het werk. Het kenniscentrum schept meer kansen en mogelijkheden. Innovatie/vernieuwing lijdt namelijk tot verstoring. Een voorbeeld van een vernieuwing en tevens verstoring is de opzet van een servicedesk waar onder andere al het telefoonverkeer binnenkomt wat vervolgens na selectie direct met de juiste persoon doorverbonden wordt. Dit vermindert het aantal telefoontjes wat bij de verkeerde persoon op de werkvloer terecht komt en voor vertraging in de werkzaamheden zorgt. Tevens wordt direct bij de servicedesk gemeten wat voor en in welke hoeveelheid vragen en klachten binnenkomen. Wat weer gebruikt kan worden voor de optimalisatie van de klanttevredenheid. Wat je meet kan je laten zien!

Communicatie

De communicatie richting de klant gaat via Accountmanagers en vaste klantcontactpersonen. Elke periode krijgt de klant een factuur, belangrijk is dat er elke periode gecontroleerd wordt of de klant tevreden is. Als je niet controleert, weet je niet of het goed gaat. Als de klant vertrekt is het te laat! Wees de klant een stap voor!

Medewerkers moeten zoveel mogelijk betrokken worden bij de inrichting van het proces. Een aantal keymanagers moeten betrokken worden om het plan te omarmen en mee uit te dragen. De communicatie heeft ook te maken met een structuur en cultuur verandering, de voordelen hiervan dienen door middel van communicatie naar voren gebracht te worden.

Competenties

Bij Accounting Plaza wordt competentie gericht gewerkt. Iedere medewerker heeft een competentietest gedaan en er zijn profielen per functie opgesteld.

Toekomstverwachtingen

De toekomstverwachtingen voor zowel Accounting Plaza als voor SSC's over het algemeen zijn rooskleurig. De markt ontwikkelt zich steeds verder. Op FM gebied is de SSC markt al vrij duidelijk. Accounting Plaza wil graag meer concurrentie erbij, waardoor de markt duidelijker wordt.

In de nabije toekomst ligt het accent op de SSC's, in de toekomst (5 jaar) zal outsourcing populairder worden.

Ontwikkelingen

Een recente ontwikkeling bij Accounting Plaza is de organisatiewijziging geweest per 1 januari 2006. Waarbij de focus op de aandachtsgebieden ligt en er zo min mogelijk storingen in de processen zijn.⁷⁶

⁷⁶ Dit interview heb ik samen gedaan met Ellen van Ingen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

Diepte interview

Henk Rietveld → Directeur Facilitaire Zaken

Leon-Paul de Rouw → Senior Beleidsadviseur, projectleider Serviceplein

Eric de Milliano → Sr. Accountmanager Bureau Strategie, Innovatie en Accountmanagement

Inleiding

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is een ministerie met een zeer gevarieerd takenpakket. De twee ministers (Pechthold en Remkes) beheren uiteenlopende portefeuilles. Een greep uit de aandachtgebieden: elektronische overheid, brandweer en rampenbeheersing, kwaliteit van de politieorganisatie, het referendum, gemeentelijke herindeling, arbeidsvoorwaarden overheidssector, bewaking integriteit en staatsveiligheid.



Het ministerie van BZK staat de komende jaren voor een aantal grote inspanningen op het gebied van veiligheid, bestuurlijke vernieuwing, de modernisering van de overheid en het brede terrein van het overheidswerkgeverschap. De structuur van het ministerie is per 1 september 2004 aangepast om de interne samenhang van de beleidsonderwerpen en de samenwerking te verbeteren.⁷⁷

De aanpassing van de structuur van het ministerie is de aanzet geweest tot het oprichten van een Shared Service Center. Het SSC bij het ministerie is georganiseerd in de Gemeenschappelijke Diensten (GD).

Het ministerie van BZK

- o Politieke leiding
- o Ambtelijke leiding
- o Directoraat-Generaal Koninkrijksrelaties en Bestuur
- o Directoraat-Generaal Management Openbare Sector
- o Directoraat-Generaal Veiligheid
- o Directoraat-Generaal Project Andere Overheid
- o Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
- o Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
- o Bureau Algemene Bestuursdienst
- o Concernstaven
- o Gemeenschappelijke Diensten
 - Directie Informatie- en Communicatietechnologie
 - Directie Financiële Bedrijfsvoering
 - Directie Personeel en Organisatie
 - Directie Communicatie en Informatie
 - Directie Facilitaire Zaken

⁷⁷ Bron: www.minbzk.nl

De Gemeenschappelijke Diensten zijn verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van het ministerie. Het takenpakket beslaat de volgende terreinen:

- Personeel en organisatie
- Financiële bedrijfsvoering
- Communicatie en informatie
- Informatie- en communicatie technologie (ICT)
- Facilitaire zaken

Deze terreinen hebben al hun PIOFAH taken (Personeel, Informatisering/automatisering, Organisatie, Financiën, Administratie & Aanschaf en Huisvesting) bij de Gemeenschappelijke Diensten ondergebracht. De GD verzorgt zowel de uitvoerende- als beleidstaken van de vijf terreinen.

Er is voor deze manier van organiseren gekozen omdat de reorganisatie, die in 2003 heeft plaatsgevonden, vroeg om een andere manier van werken. De ondersteuning moest beter zodat het primair proces van een departement zorgvuldiger kan verlopen.

Uitgangspunten van de reorganisatie bij het ministerie van Binnenlandse Zaken zijn geweest:

- Van aanbod naar vraaggericht werken
- Integraal aanbod van Producten en Diensten
- Efficiënter en effectiever.

Het zwaartepunt van de GD ligt bij de uitgangspunten van de reorganisatie.

Vraaggericht→ betere aansluiting bij Primair Proces. De klant kan aangeven aan welke ondersteuning hij/zij behoefte heeft om het werk zo optimaal mogelijk uit te voeren.

Integraal aanbod van producten en diensten→ Binnen het ministerie is een standaard pakket producten en diensten die door middel van een verrekenprijs worden gefactureerd.⁷⁸ Tevens zorgt de integraliteit voor eenvoud. Een nieuwe medewerker vult een formulier in waarop bijvoorbeeld nauw gegevens worden vermeld. Deze gegevens hoeven maar één keer te worden ingevuld en zijn voor alle aspecten beschikbaar. Een voorbeeld hiervan is dat de gegevens van het formulier worden gebruikt voor een toegangspas, voor de inrichting van de werkplek enz.

Efficiënter en effectiever→ GD en afnemer werken samen om dit te bereiken.

Efficiëntie is zowel een taak van de GD als van de klant.

De GD geeft invulling aan deze taak door bijvoorbeeld bepaalde procedures te digitaliseren. Een goed voorbeeld hiervan is het aanvragen van verlof. Voor de realisatie van de GD moest een medewerker die verlof aan wilde vragen dit via een verlofkaart doen. Deze kaart moest door de medewerker worden ingevuld en vervolgens naar de secretaresse van het afdelingshoofd worden gestuurd. De secretaresse controleerde de kaart op juistheid van invulling en keek tevens na of de verlofaanvraag kon worden gerealiseerd (in verband met de bezetting). De kaart moest dus worden vergeleken met de database waarin alle verlofdagen waren opgenomen. Vervolgens werd de kaart ter goedkeuring bij de leidinggevende gelegd. De leidinggevende moest dan het verlof goed- of afkeuren en, bij goedkeuring, de kaart tekenen. Vervolgens ging de kaart terug naar de secretaresse die het verlof bij goedkeuring opnam in de database. Ten slotte werd de kaart weer terug gebracht bij de aanvrager.

Tegenwoordig vult de medewerker de verlofkaart in en stuurt deze, digitaal, rechtstreeks naar zijn/haar leidinggevende. De leidinggevende zet de kaart in de database en ziet gelijk of goedkeuring kan worden gegeven. Bij goedkeuring wordt de kaart digitaal afgetekend en teruggestuurd naar de aanvrager.

In dit geval wordt er dus efficiënter gewerkt doordat de leidinggevende minder tijd kwijt is aan dit soort managementtaken en dus meer tijd kan besteden aan andere werkzaamheden.

⁷⁸ Meer hierover volgt later in de uitwerking van het interview

De afnemer draagt ook bij aan efficiëntie. Een goed voorbeeld hiervan is dat de afnemer kan beslissen of eventueel een extra werkplek. Vanuit het ministerie wordt een vaste prijs gesteld voor een werkplek. Het ministerie vraagt bij een aanvraag voor een extra werkplek aan de afnemer of dit echt nodig is. Het zet de afnemer dus aan tot denken. De efficiëntie zit hier dus in het inzichtelijk maken van de kosten en de noodzaak van een extra werkplek.

Verrekening

De verrekening van de producten en diensten verloopt volgens een vast principe.

Bij het ministerie van BZK worden +/- 190 producten en diensten onderscheiden hierbij moet worden gedacht aan advies over juridische zaken tot werkplekinrichting.

Van de 190 producten en diensten zijn 170 producten en diensten basis producten en diensten. Dit zijn producten en diensten zoals computers, bureau's en de koffiemachine.

Deze diensten worden geleverd om niet. Dit houdt in dat de producten en diensten betaald worden uit het budget dat de GD heeft. Voor het vaststellen van de 170 basis diensten is een nulmeting gehouden. In deze nulmeting is gevraagd naar de producten en diensten die de klant beschouwen als nodig voor het uitvoeren van het primair proces. Deze nulmeting is leidend voor de standaard producten en diensten. Mocht bij een tweede meting blijken dat behoefte is aan andere basis producten en diensten, dan verandert het basispakket.

De andere 20 producten en diensten zijn standaard betaal diensten. Hierbij moet worden gedacht aan mobiele telefoons en elektronische agenda's. Deze producten en diensten variëren in prijs als het gaat om aanschaf en onderhoud. Het ministerie kan pas inzichtelijk maken hoeveel een dergelijk product of dienst kost als de dienst of het product is geleverd. De standaard betaal diensten worden in rekening gebracht volgens het creditcard principe. Zodra de aanvraag tot aanschaf van bijvoorbeeld een mobiele telefoon binnenkomt, digitaal of via de post, geeft de opdrachtgever toestemming tot betaling. De factuur wordt verstuurd naar de opdrachtgever. Deze krijgt dertig dagen de tijd om bezwaar tegen de factuur te maken. Doet hij/zij dit niet, dan wordt het geld van het budget van de bestellende afdeling afgeschreven. Wordt er wel bezwaar aangetekend, dan gaat de GD kijken of het bezwaar gegrond is.

Valkuilen

Het grootste probleem waar het ministerie tegenaan liep bij de invoering van de GD was de cultuur. Verschillende terreinen en mensen moesten ineens gaan samenwerken in een organisatie. Om dit op te lossen is een cultuurprogramma opgezet met de naam LEO. De achterliggende gedachte is dat LEO alles kan en mag zeggen. De doelstellingen van het cultuurprogramma zijn:

- Resultaatgericht werken
- Omgevingsbewustzijn
- Ruimte voor de individuele medewerker
- Stijl van leidinggeven



Dit cultuurprogramma is gestart in september 2004 en heeft inmiddels zijn vruchten afgeworpen. Medewerkers gaan bewuster met elkaar om en vinden het samenwerken steeds leuker. Daarnaast wordt met elkaar gewerkt om resultaatgericht te zijn. Tevens worden workshops georganiseerd om de cultuurverandering te begeleiden.

Het cultuurprogramma LEO hanteert een vraaggerichte aanpak. De leden van het programmamteam LEO ondersteunen de lijn- en stafdirecties bij het nader vorm en inhoud geven aan acties die bijdragen aan resultaatgericht werken, omgevingsbewust werken en ruimte bieden aan de medewerkers. De activiteiten van het team sluiten aan op de doelstellingen binnen iedere directie, waar nodig tot op afdelingsniveau. Binnen het team werken adviseurs die als contactpersoon naar een DG (departement bijvoorbeeld Veiligheid) fungeren. Jaarlijks wordt de voortgang van de verschillende trajecten getoetst met het medewerker- en stakeholderonderzoek.

Het programmamteam beschikt over tal van instrumenten voor cultuurinterventies, maar maatwerk is vanzelfsprekend ook mogelijk. Bij aanvang van het cultuurtraject is het bijvoorbeeld mogelijk de huidige en de gewenste situatie te benoemen op directieniveau, zodat het voor alle medewerkers binnen de directie duidelijk is welke koers de directie gaat zetten voor de komende twee jaar. Er wordt gestreefd naar concrete resultaten. Resultaten die daadwerkelijk merkbaar zijn in de dagelijkse manier van werken.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Om een goed beeld te krijgen van de resultaten van de verbeteracties, wordt er regelmatig geëvalueerd. Deze evaluaties leiden jaarlijks tot een bijstelling van het programma. Via een digitale medewerkerenquête wordt er in het voorjaar van 2005 en 2006 gemeten hoe BZK-ers hun organisatie beoordelen op aspecten die samenhangen met 'ruimte voor medewerkers, omgevingsgericht werken en resultaatgericht werken'. Ook de tevredenheid over de dienstverlening van de centrale stafkolommen wordt in het onderzoek meegenomen.

Stakeholderonderzoek

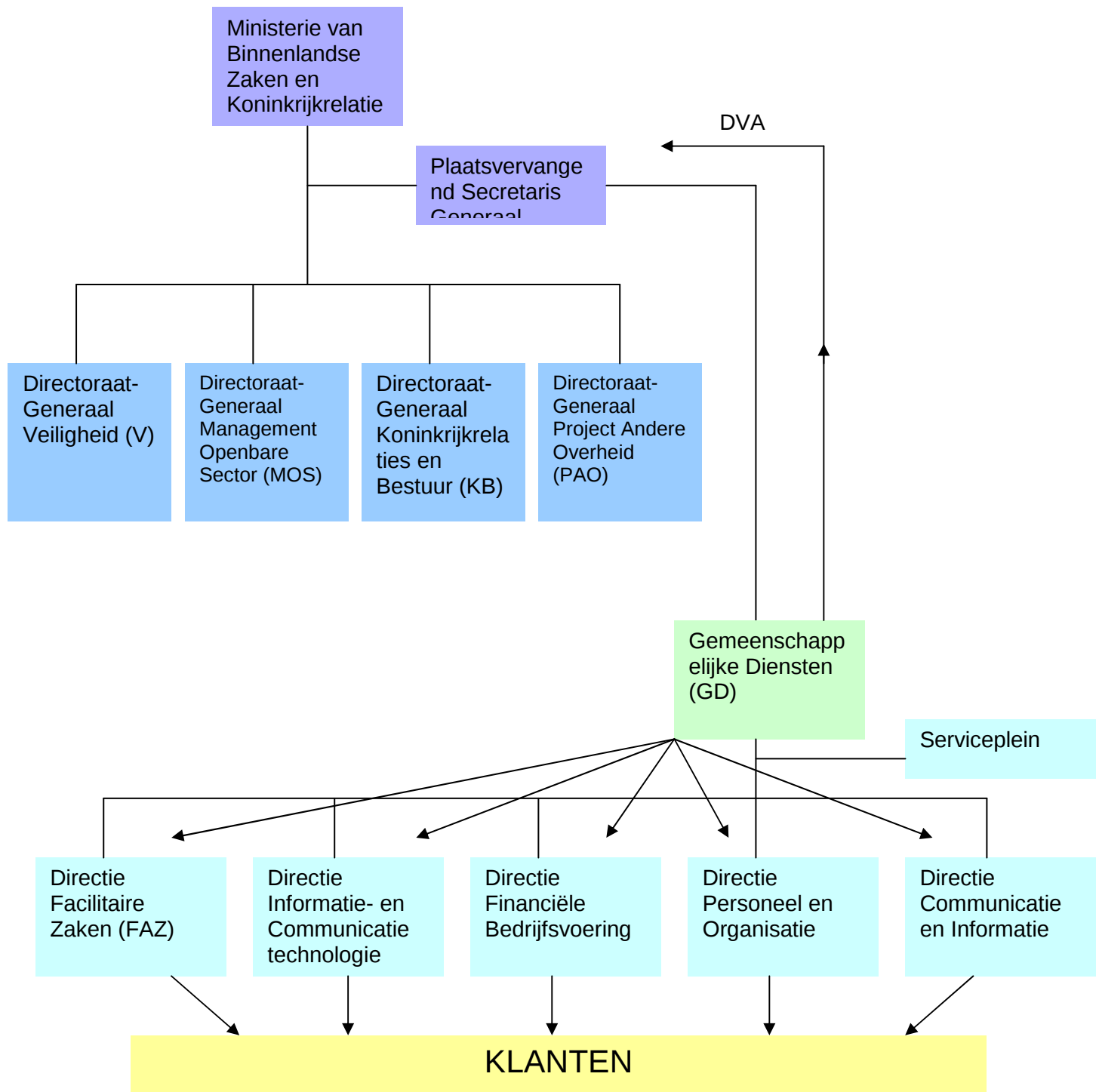
Tegelijkertijd met het medewerkeronderzoek wordt er een stakeholderonderzoek afgenomen. Per directie worden de belangrijkste externe partners en klanten ondervraagd over de samenwerking en stijl van opereren van de betreffende directie en het departement. In combinatie met het medewerkeronderzoek ontstaat zo een vrij compleet beeld van hoe er gewerkt wordt. De uitkomsten van beide onderzoeken laten zien wat BZK goed doet en wat er beter kan. Dit levert input op voor de veranderagenda van directies. De resultaten van dit stakeholderonderzoek zijn gebruikt voor de departementale takenanalyse van BZK.⁷⁹ Belangrijk bij de uitkomsten is goed kijken wat wordt aangegeven door de klant en daar aanpassing op maken in het aanbod en de dienstverlening van de GD.

Kwaliteit bij FAZ

De directeur van de GD heeft een DVA (DienstVerleningsAfspraak) met de Plaatsvervangend Secretaris Generaal. In deze DVA ligt vast wat het GD levert. De DVA's die de GD maakt met de klant zijn gekoppeld aan de PDC (Producten en Diensten Catalogus). Voor alle producten en diensten zijn kwaliteitsstandaarden geformuleerd. Om kwaliteit te kunnen leveren zijn werkafspraken gemaakt tussen de GD en de terreinen die in de GD verenigd zijn. Zo kunnen de verschillende terreinen kwaliteit leveren aan hun klanten.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:

⁷⁹ Lachman, N.: BZK in beweging; een onderzoek naar de departementale takenanalyse van het ministerie van BZK.



Momenteel is het ministerie druk bezig om de kwaliteit te borgen.

Het terrein Facilitaire Zaken (FAZ) is ISO 14001 gecertificeerd.⁸⁰

Het terrein FAZ wil de kwaliteit van de producten en diensten landelijk borgen. Tevens willen zij zich kunnen vergelijken met andere organisaties (benchmarks). Om dit te kunnen doen is besloten de producten op een zodanige manier te omschrijven en in te vullen dat wordt voldaan aan NEN 2748. Daarnaast heeft FAZ een kwaliteitssystematiek waarin sterren worden toegekend gekoppeld aan de producten en diensten. Dit systeem voldoet ook aan de NEN 2748 normering.

Volgens FAZ is kwaliteit 'Leveren wat de klant wil'.⁸¹ Volgens Henk Rietveld is het belangrijk dat dit in overleg met de klant plaatsvindt. Op deze manier kunnen afspraken worden gemaakt over o.a. doorlooptijd, kosten en manier van levering. Het is belangrijk om dit te doen omdat je op deze manier inzichtelijk maakt voor de klant wat deze kan verwachten onder welke voorwaarden. Door dit soort aspecten aan dienstverlening te verbinden maak je kwaliteit concreet en daarmee meetbaar.

Met de klant worden ook kritische succesfactoren afgesproken. Bijvoorbeeld voor Beveiliging is afgesproken met de klant dat 0% ongeoorloofde toegang is gewenst. Dit houdt in dat mensen die niet bij het ministerie werken, afspraken hebben of een relatie met het ministerie hebben (in de vorm van bijvoorbeeld leverancier zijn), geen toegang kunnen krijgen tot het pand.

Kwaliteit wordt door FAZ vooraf en achteraf gemeten. Achteraf door middel van het meetsysteem met de sterren en vooraf in de selectie van leveranciers. De selectie van de leverancier van bijvoorbeeld beveiliging. Het beveiligingsbedrijf moet bijvoorbeeld medewerkers in dienst hebben die een bepaalde scholing hebben genoten en ISO gecertificeerd zijn. Dit zijn slechts twee eisen, er zijn er veel meer, maar dat doet er voor dit verhaal niet toe.

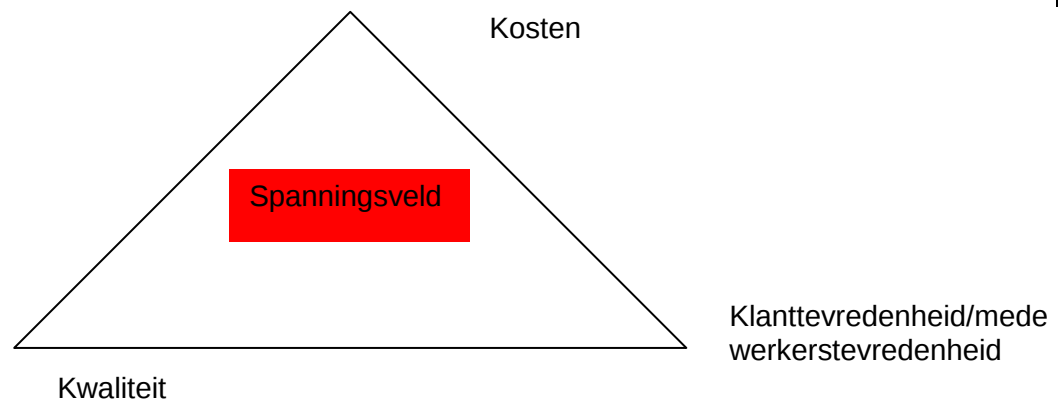
Bij het meten van de kwaliteit wordt de zwakste schakel steeds verbeterd. Soms komt er na een meting naar voren dat de klant bijvoorbeeld niet tevreden is over de levertijd van een bureaustoel. FAZ legt in dit geval uit dat de bureaustoel van een leverancier komt die in Duitsland is gevestigd en dat het daarom wat langer duurt. Tevens wordt er door FAZ uitgelegd dat voor deze leverancier is gekozen omdat deze aan de eisen en wensen van de klant voldoet en dat er een andere leverancier kan worden geselecteerd maar dat dit dan duurder wordt. Op deze manier managed FAZ de verwachtingen van de klant. Door de uitleg heeft de klant begrip voor de situatie en zal tevreden zijn.

FAZ legt de kwaliteit dus vooraf vast door afspraken te maken met de klant en daarop volgend met de leverancier. De kwaliteit van de producten en diensten wordt gemeten aan de hand van medewerkerstevredenheidsonderzoeken en klanttevredenheid (stakeholders). Belangrijk hierbij zijn de kosten. FAZ streeft ernaar om de beste kwaliteit volgens wensen en eisen van de klant in combinatie met de kosten te realiseren. FAZ zegt tegen de klant: 'Voor dit budget en met deze eisen en wensen kunnen wij dit product of deze dienst leveren tegen deze kwaliteit'.

⁸⁰ Meer informatie over ISO 14001 zie: www.iso14000.nl

⁸¹ Uitspraak: Henk Rietveld Directeur Facilitaire Zaken Gemeenschappelijke Diensten Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Uitspraak gedaan tijdens interview 04-04-2006

Schematisch ziet e.a. er als volgt uit:



Belangrijk in de relatie is:

- Vertrouwen
- Geen bureaucratie
- Fair deal
- Pro actieve vraaggerichtheid
- Overzicht (rapportages)

Bij FAZ kennen ze het principe de 'Fair Deal'. Dit houdt in dat de afdeling streeft naar het vinden van een balans tussen optimale ondersteuning en de laagste kosten.⁸² De Fair Deal staat voor beste levering van ondersteunende diensten binnen budget- en juridische beperkingen vanuit de beleving van de opdrachtgever en de klant. Bij de Fair Deal strategie wordt de relatie tussen opdrachtgever, facilitair bedrijf (opdrachtnemer) en klant gekarakteriseerd door vier componenten. De eerste component is de relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer die bestaat tussen het algemeen management en de leverancier van de ondersteunende producten en diensten (OGON). OGON is een manier van werken waarbij de relatie tussen leiding en afdeling wordt gebaseerd op onderlinge afspraken, vastgelegd in SLA's of DVO's. De opdrachtgever gedraagt zich als klant en de klant als opdrachtnemer of leverancier. Gezocht wordt naar een aanbod van diensten dat past binnen het beschikbare budget.

Het tweede component van de Fair Deal is effectieve dienstverlening. De behoefte aan integrale dienstverlening vanuit de beleving van de klant is het leidend principe.

Het derde component is dan ook transparantie. Dit betekent dat de dienstverlening zichtbaar moet worden gemaakt voor de klant in relevante producten en diensten, geformuleerd vanuit de processen van de ondersteunende organisatie. Transparantie maakt het mogelijk om de discussie met het algemeen management over de omvang en kwaliteit van de producten en diensten in relatie tot het beschikbare budget te onderbouwen.

Het vierde component ten slotte is communicatie en informatie. Door open en voortdurende communicatie naar de opdrachtgever en de klanten toe over de omvang, de aard, kwaliteit, prijs en levercondities vormen een zeer belangrijk uitgangspunt van de Fair Deal. Omdat de Fair Deal uitgaat van de beleving van de klant en opdrachtgever staat of valt de 'deal' met de perceptie van de klant.

De samenhang tussen de vier componenten en de wijze waarop de organisatie hier invulling aan geeft, bepalen de kwaliteit en de impact van de Fair Deal.

Accountmanagement

Binnen de GD wordt gewerkt met accountmanagement. Dit wordt gedaan op drie niveaus:

Operationeel → Eén loket
Eén telefoonnummer (voor de klant)

⁸² Bremmers, J. & de Rouw, L.P.: Fair Deal; strategie voor bewuste dienstverlening.

	Serviceplein
	Digitaal via Intranet
<i>Tactisch →</i>	Adviesdiensten
<i>Strategisch →</i>	Integraliteit
	Mantelovereenkomsten
	DVO's
	Klachtenprocedure

De producten en dienstencatalogus (PDC) is opgezet vanuit het klantperspectief. Er is dus getracht de wensen en eisen van de klant in de PDC te verwerken op een zodanige manier dat het in een oogopslag duidelijk is. De DVO's worden op twee momenten afgesloten en dat is wanneer het SSC GD diensten verleent aan derden of wanneer er maatwerk moet worden geleverd. Het SSC GD heeft de afspraken omtrent levering en kwaliteit van niet-maatwerk diensten omschreven in de PDC.

De klant heeft van de invoering van het SSC GD het nodige gemerkt. De staf zit niet meer bij de afdelingen zelf maar bij het SSC. De dienstverlening van het SSC moest eerst weer worden teruggebracht op het niveau van de nulmeting die is uitgevoerd voordat er werd omgeschakeld naar het SSC.

Het SSC GD heeft tevens geleid tot employee en management self service. Dit door digitalisering van formulieren zoals loonstroken en verlofkaarten.

Dit jaar moet het SSC samen met de klant de vertaalslag gaan maken om optimaal efficiency winst te bereiken. Dit vergt inzet en Commitment van zowel SSC als klant.

Belangrijk bij de oprichting van een SSC is Commitment van de top. Daarnaast is een gedreven directeur die creatief met problemen om kan gaan een must.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Diepte interview

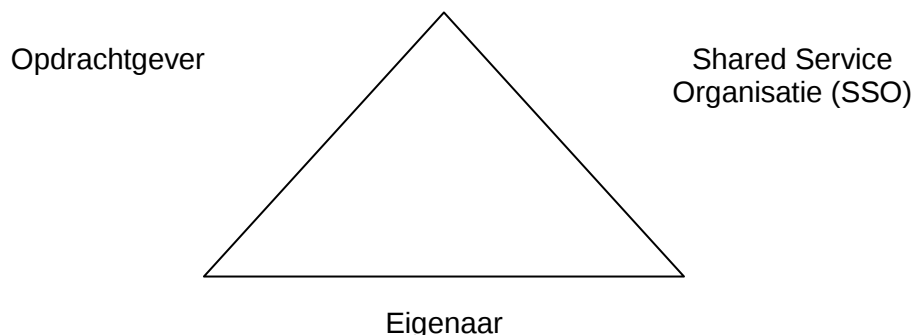
Els van der Schans → Hoofd Bedrijfsvoering en Control SSO

Inleiding

Onder het motto 'Vertrouwd met water, vooruitstrevend in verbindingen', werkt het ministerie van Verkeer en Waterstaat aan de duurzame bescherming tegen het water en aan veilige verbindingen van internationale kwaliteit. We maken daarvoor vernieuwend beleid en zorgen voor de uitvoering en handhaving. Met als belangrijkste uitgangspunten de bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid van Nederland. En met oog voor de eigen verantwoordelijkheden van burgers, bedrijven en andere overheden.⁸³

Shared Service Organisatie

Mevrouw Els van der Schans is bij de Shared Service Organisatie (hierna te noemen SSO) het hoofd bedrijfsvoering en control, dit is eigenlijk een stafafdeling van het SSO. Het SSO bestaat bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat uit vijf disciplines, te weten: het Advies- en Coördinatie Centrum (ACC), Financiële Diensten (FD), het Facilitair Bedrijf (FB), HRM en ICT. Het SSO levert haar producten en diensten aan klanten als: De Beleids DG's (Directoraten Generaals), Centrale Diensten, Inspectie van Verkeer en Waterstaat en een gedeelte van Rijkswaterstaat. De klanten van het SSO zijn tevens de opdrachtgevers van het SSO. De medewerkers van deze organisaties zijn de afnemers van het SSO. Er is een duidelijk verschil tussen de klant, de zakelijke relatie, en de afnemer, de medewerker. Vaak weten de medewerkers niet wat er is afgesproken tussen de klant en het SSO. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat, en meer specifiek de SG functie, is tevens eigenaar en klant van het eigen SSO.



Bij het SSO is sprake van gedwongen winkelnering. Hier is bewust voor gekozen. De gedwongen winkelnering geeft het SSO in de beginfasen een kans slagen. In 2003 is het SSO opgericht. Bij de oprichting is gesteld dat, in 2007 het SSO zich zal meten met de markt en de gedwongen winkelnering niet meer is. Of het SSO marktconform werkt is nog de vraag, hier wordt momenteel een Benchmark voor uitgevoerd. Er is weinig vergelijkingsmateriaal omdat het Ministerie van Verkeer en Waterstaat de disciplines HRM, FD, ICT en financiële diensten gebundeld heeft. De tendens is nu wel dat e Benchmark is nu meer een leerdoel is dan een legitimatiedoel.

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat is een groot ministerie met veel hoge budgetten. Geld is geen probleem, of besparingen als zodanig zijn niet de belangrijkste motivator voor opdrachtgevers, of zij tevreden zijn of niet. Momenteel wordt uitgezocht wat wel de motivator is.

⁸³ Bron: www.verkeerenwaterstaat.nl

De taakstelling voor de SSO is 15% te besparen op personeelskosten, deze taakstelling kan in de toekomst toenemen tot 30%. Met elke klant worden SLA's opgesteld. Bij aanvullende eisen wordt er ook aanvullend betaald.

De SSO biedt een standaard dienstenpakket aan de klant. Daarnaast kan de klant basis plus diensten en maatwerk afnemen. De verhouding is nu 80-20. 80% Standaard dienstenpakket en 20% maatwerk en basis plus diensten.

SSC vs. Centralisatie

Een SSO concentreert haar taken, hier is een zakelijke klant – leverancier relatie. Bij een Centralisatie worden taken overgeheveld naar een afdeling met een eigen verantwoordelijkheid hiervoor. Concentratie past ook beter bij de integrale managementverantwoordelijkheid die bij de opdrachtgevers blijft.

Competenties

De SSO van het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft niet zo zeer een organisatieverandering ondergaan meer een cultuur omslag. Van de medewerkers zijn dienstverleners gemaakt. Elke medewerker van de SSO heeft vier kerncompetenties waar op gestuurd wordt. Deze kerncompetenties zijn:

Klantgericht;
Innovatief;
Kostenbewust;
Samenwerken.

Hiervoor is een competentie meetmodel gemaakt om duidelijk en meetbaar te maken voor de medewerker welk gedrag hij/zij vertoont en in welke fase hij/zij zit.

Bijvoorbeeld: Er wordt momenteel klantvriendelijk gewerkt, er wordt geluisterd naar klachten, deze worden vervolgens opgelost. Gegaan wordt naar pro-actief werken, weten wat er bij de klant speelt en veelvoorkomende klachten voorkomen door hierop in te spelen.

Innovatie

Innovatie is bij de SSO één van de geformuleerde competenties. Twee voorbeelden van innovatie bij de SSO zijn:

1. Als er een nieuwe medewerker aangenomen wordt, wordt er een signaal gegeven naar het FD dat er een werkkamer komt en een toegangspasje aangemaakt wordt, naar de afdeling ICT dat er een account met bevoegdheden aangemaakt wordt en er een computer komt etc. Er wordt gezorgd dat alles klaar staat op de dag dat de nieuwe medewerker komt en er achteraf niets meer geregeld hoeft te worden. Er wordt pro-actief gewerkt, niet reactief.
2. Functiebeschrijving en waarderingen kosten veel geld en tijd om te schrijven en onderhouden. Hier is op ingespeeld door het idee te vereenvoudigen. De functiebeschrijvingen zijn ingedeeld in algemene groepen, zodat alleen de specialisatie aangepast hoeft te worden.

Kijk voor innovatie anders naar je werk en kijk hoe het anders kan, ideeën komen dan vanzelf.

Kostentoedeling

Bij de SSO wordt gebruik gemaakt van een gemixte kostentoedeling. De vele personele kosten worden centraal gefinancierd in de begroting. Daarnaast worden de kosten waar de klanten invloed op uit kunnen oefenen doorbelast aan de klanten, het aantal computers, telefoons, blackberry's etc. De derde manier van kostentoedeling is de één op één doorbelasting van de basis plus en maatwerk diensten.

Er wordt geprobeerd steeds efficiënter te werken waardoor onder andere innovatie kan worden gefinancierd. Ook zal de SSO meer aandacht moeten gaan besteden aan Research en Development.

Klachten

Klachten worden geregistreerd. Aan de hand hiervan kunnen problemen in het vervolg opgelost worden voordat het fout kan gaan. Er worden prestatie indicatoren afgesproken met de klant over de te leveren producten en diensten. Elke maand wordt hierover gerapporteerd. Een voorbeeld hiervan is:

Tussen de financiële dienst en de klanten is afgesproken dat 90% van alle ontvangen facturen binnen een gepland aantal dagen daadwerkelijk betaald is. Vervolgens wordt er gerapporteerd in hoeveel gevallen er daadwerkelijk binnen deze termijn betaald is.

Professionaliseren

De SSO wordt geprofessionaliseerd door regelmatig audits te houden, bij de start een grondige 0 meting te verrichten, je eigen prestaties gaan uitdrukken in rapportcijfers, elke twee jaar klanttevredenheids –en medewerkerstevredenheidsonderzoeken uit te voeren, regelmatig een mystery guest uit te nodigen etc. Je moet als organisatie veel doen om jezelf scherp te houden.

Kwaliteit

Kwaliteit wordt gemeten door af te spreken wat kwaliteit is. Bijvoorbeeld:

Van een PC wordt elke drie jaar de processor vervangen en elke vijf jaar het beeldscherm. Het aantal storingsmeldingen geeft aan of dit voldoende is en of hier aan voldaan wordt. Hoe meer storingen, hoe langer de responstijd.

Via evaluatieformulieren wordt onderzocht of de doelen bereikt worden binnen de gestelde tijd en of de klant tevreden is.

Voor het laatste klanttevredenheidsonderzoek van de SSO heeft het FB het cijfer 6,9 gekregen. Desondanks waren er veel klachten over de catering. De oorzaak hiervoor was dat de catering te duur was, vervolgens is er 2000.000 euro bespaard op catering waardoor het voorzieningenpakket gedaald is. De eigen bijdrage van de medewerkers voor de luxe goederen neemt nu toe.

Klanttevredenheid bestaat voor 80% uit emotie, de beleving op dat moment. Dit is door communicatie te beïnvloeden, niet te wijzigen. De klanttevredenheid wordt gemeten als onderdeel van de ontwikkeling volgens het INK-model met behulp van de internetspiegel.

Communicatiemiddelen

Er komt een nieuwe intranetsite, waarbij alle diensten elektronisch te vinden zijn, formulieren aan te vragen zijn en uitleg gegeven wordt aan de gebruikers. Bij de oprichting van het SSO is er gebruikt gemaakt van gebruikerspanels om de medewerkers te betrekken bij de inrichting van de site te informeren over de voortgang.

Accountmanagers

De SSO heeft op functioneel gebied accountmanagers in dienst. Elke discipline heeft een eigen accountmanager/vertegenwoordiger van de organisatie.

De accountmanager kent het Producten en Diensten overzicht, de voorwaarden van de organisatie, wat er afgenomen wordt, hij moet zich verdiepen in de klant, weten wat het Primair Proces inhoudt, wat daarin veranderd, hoe het goedkoper kan en hij moet met de klant meedenken.

Externe markt

Het Facilitair Bedrijf zou graag de externe markt op gaan, maar bijvoorbeeld HRM niet. De verwachting is dat er wel winst te boeken is.

Valkuilen

Valkuilen van het SSO zijn de weerstand die ertegen is, dat je teveel wilt, dat je niet meteen een dienstverlener bent door bij elkaar te gaan zitten. In de beginfasen van een SSO gaat alle aandacht uit naar structuren en modellen, terwijl er juist gedacht moet worden in cultuurverandering en dienstverlening. Als dienstverlener moet je weten wat er in het primaire proces speelt wil je het ondersteunen.

Continueren

Een SSO kan gecontinueerd worden door goede dienstverlening en goede kwaliteit tegen acceptabele prijzen aan te bieden.

Servicedesk

In elk pand is één centrale servicedesk waar alle vragen over FB, ICT HRM en financiële zaken gesteld kunnen worden. De klant wil niet naar vier servicedesks gaan voor vragen. De benodigde FTE voor een servicedesk hoeft niet per se van buiten te komen. Door efficiënter te gaan werken, kan FTE vrij gemaakt worden voor de bezetting van een servicedesk. Herstructurering moet effect hebben, anders moet je het niet doen!

Toekomst

Verwacht wordt dat er in de toekomst steeds meer in front en backoffice indeling gewerkt gaat worden. Het backoffice blijft bestaan uit specialistische herhalingswerkzaamheden. Ook komt er meer employee selfservice, de klant/medewerker kan zichzelf bedienen door onder andere klachten en aanvragen digitaal op te geven. De markt zal steeds meer bediend gaan worden door samenwerkingsvormen, er wordt meer integrale dienstverlening verwacht.⁸⁴

⁸⁴ Dit interview heb ik samen met Ellen van Ingen gedaan

Shared Service Center FD

Diepte interview

Kees Roovers → Manager SSC FD

Opdrachtgever en klant

Er is een onderscheid tussen de opdrachtgever en de klant. De opdrachtgevers zijn de hoofden van de verschillende diensten die de gemeente Rotterdam heeft. In het geval van SoZaWe is de opdrachtgever de Algemeen Directeur. De klant is de uiteindelijke eindgebruiker. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers van de Diensten de klanten voor het SSC FD vormen.

De opdrachtgever is degene die betaalt en dus bepaalt. Als de klant bijvoorbeeld een luxere bedrijfskantine wil, dan zal de klant met deze wens naar de opdrachtgever moet gaan. De opdrachtgever kan dan besluiten om bij het SSC FD om luxere bedrijfsrestaurant in te kopen. Natuurlijk kan de opdrachtgever ook besluiten om niet aan de wens van de klant te voldoen, maar dan zal de opdrachtgever dit moeten motiveren naar de klant toe. De klant en de opdrachtgever moeten hier samen overeenstemming in bereiken.

Klant en SSC

In het ideaal beeld regelen de SSC's (dus ICT en FD) alles in en om de werkplek. Dit houdt in het meubilair, de computers, telefonie, koffie automaten enz. Het SSC FD levert alles wat betrekking heeft op de werkplek wat niet onder het taakgebied van het SSC ICT valt. Om deze dienstverlening zo goed mogelijk te laten verlopen is er afstemming tussen het SSC FD en het SSC ICT nodig. Dit met als gevolg dat wanneer een nieuwe medewerker in dienst komt, alles met betrekking tot de werkplek in orde is en de medewerker dus niet hoeft te wachten op bijvoorbeeld een inlognaam voor de computer terwijl het meubilair er al staat.

Opdrachtgever en SSC

Tussen het SSC FD en de opdrachtgever bestaat een uitvoeringsverplichting. Dit houdt in dat het SSC FD de verplichting heeft om te leveren wat en volgens er in de DVO is overeengekomen.

Het SSC FD rapporteert over de dienstverlening. Accountmanagers en opdrachtgevers hebben op tactisch niveau contact met elkaar. In dit contact wordt gesproken over nieuwe ontwikkelingen waardoor andere dienstverlening gewenst is, maar ook over de DVO's. Tijdens een gesprek wordt besproken of de DVO voldoet of dat er andere afspraken gemaakt moeten worden. Locatiemanagers zijn het aanspreekpunt op operationeel niveau. Zij zijn er voor de dagelijkse gang van zaken. Dus wat gaat goed en niet goed en waar moet worden bijgestuurd.

DVO's

In de DVO's wordt allereerst beschreven wie de eigenaar is van het document en waar het document in beheer is. De geldigheid van de DVO komt ook aan bod. Tevens komen onderwerpen als afbakening en afhankelijkheid aan de orde. Er wordt in de DVO verwezen naar de Producten en Diensten Catalogus (PDC) en naar de Standaard Leveringsvoorwaarden (SLV). Deze SLV zijn van toepassing op de DVO's. De betrokken partijen worden beschreven met daarbij aandacht voor de locaties die de opdrachtgever in beheer heeft en dus gebruik maken van de dienstverlening van het SSC FD. Eveneens wordt het verzorgingsgebied van het SSC FD beschreven.

In het hoofdstuk producten en dienstverlening wordt beschreven welke diensten en producten de opdrachtgever afneemt bij het SSC FD. Hierin zijn ook Productspecificatiebladen opgenomen. Deze bladen zijn gebaseerd op de

standaardproductomschrijving zoals deze is opgenomen in de PDC. Indien afwijkingen op de standaard gelden (bij maatwerk, afwijkende tarieven of tijdelijk te hanteren servicenormen) wordt dit vastgelegd in de Productspecificatiebladen.

Ook wordt er in de DVO's beschreven welke vormen van dienstverlening voorkomen. Binnen het SSC FD worden namelijk vier soorten dienstverlening onderscheiden, te weten:

- Standaard dienstverlening

Dit betreft dienstverlening met een structureel karakter die in centrale gemeentebrede inkoopcontracten met leveranciers is vastgelegd en welke op basis van een vaste prijs en op een uniforme wijze aan alle klanten van het SSC FD wordt aangeboden. De dienstverlening wordt in de DVO met de opdrachtgever vastgelegd;

- Catalogusproducten

Catalogusproducten kunnen facultatief (op afroep) worden afgenomen tegen door het SSC FD al vastgestelde tarieven (bijv. koffie bij vergaderingen, vergaderlunches, bloemen, inzet extra specifiek personeel etc.);

- Maatwerk dienstverlening

Er is sprake van maatwerk dienstverlening indien inhoud en serviceniveaus van de structurele dienstverlening geheel is afgestemd op de specifieke situatie van de klant. Ook deze maatwerk dienstverlening wordt waar mogelijk geleverd vanuit de centrale gemeentebrede inkoopcontracten van de gemeente en wordt alleen bij uitzondering afzonderlijk ingekocht. De dienstverlening wordt in de DVO met de opdrachtgever vastgelegd;

- Projectmatige dienstverlening

Indien er sprake is van een project (een activiteit met een vooraf bepaalde begin- en einddatum), dan stelt het SSC FD per aanvraag een separate offerte en aansluitend een Projectovereenkomst op (bijv. organisatie van een evenement of een verhuisproject).

Eveneens wordt in de DVO's vastgelegd welke tarieven worden gehanteerd en waarop de tarieven zijn gebaseerd. Het SSC FD hanteert een servicemodel waarin de dienstverlening in de DVO wordt aangeboden op basis van vooraf overeengekomen dienstverleningspakketten en bijbehorende begrotingen. De begroting wordt in als bijlage bij de DVO opgenomen.

In de DVO wordt eveneens beschreven waar de opdrachtgever terecht kan voor klachten, Wensen, Informatie en Storingen (melden). Eveneens staat beschreven hoe de WISK-en gemeld kunnen worden. Ook wordt beschreven hoe de communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (SSC FD) verloopt en wie het aanspreekpunt is voor vragen bijvoorbeeld betreffende de DVO's. In de DVO's wordt beschreven hoe de rapportage verloopt.

De regels betreffende het herzien van een DVO worden eveneens beschreven.

De DVO en de PDC zijn ingedeeld volgens NEN 2748.

Het doel van de DVO's is vastleggen welke dienstverlening tegen welke prijs en levercondities het SSC FD de dienstverlening levert.

In theorie worden de DVO's gesloten tussen de directie (of Algemeen Directeur) van de betreffende dienst en de manager van het SSC FD. De verwachting is dat de directie (of Algemeen Directeur) de verantwoordelijkheid neerlegt bij het hoofd van de afdeling FD en dat de directie de handtekening eronder zet. Het hoofd van de afdeling FD is immers degene die dicht bij het facilitaire proces staat en op dit gebied de expert is. Het hoofd van de afdeling FD is ook degene die weet wat er speelt bij de klant.

Het gehele dienstverleningsaanbod wordt in één DVO omschreven en vastgelegd. Bij incidentele dienstverlening wordt er een aparte DVO gesloten.

In de DVO's worden geen KPI's met de klanten afgesproken. De enige reden om KPI's af te sluiten is als het om specifieke dienstverlening gaat en de klant dit graag wil.

PDC

De PDC is ingedeeld aan de hand van de NEN 2748 normering. Dit is gedaan om benchmarking mogelijk te maken.

In de PDC worden de hoofdproductgroepen en de daarbinnen onderscheiden producten behandeld. Waar mogelijk worden tarieven aangegeven. Ook wordt de dienstverlening van de centrale facilitaire Servicedesk beschreven. De producten, de bijbehorende dienstverlening en de servicenormen (mate van beschikbaarheid, openstelling, etc.) zijn gespecificeerd in Productspecificatiebladen (PSB's). In de beschrijving van de hoofdproductgroepen worden pakketten van dienstverlening aangeboden. Het betreft hier een indicatie over een gangbare bundeling van aan het SSC FD op te dragen activiteiten.

De PDC bevat allereerst een algemene inleiding op de PDC. Hoofdstuk 2 geeft een toelichting op de samenhangende documenten rondom de PDC FD en beschrijft het dienstverleningsconcept van het SSC FD. **Hoofdstukken 3 tot en met 5** gaan in op de facilitaire dienstverlening zelf. In de afzonderlijke hoofdstukken worden de hoofdproductgroepen omschreven met de producten die hierbinnen door het SSC FD worden geleverd. **Hoofdstuk 6** behandelt de dienstverlening van de Servicedesk van het SSC FD en bijbehorende servicenormen. **Hoofdstuk 7** beschrijft de formele communicatiekanalen tussen de opdrachtgever en het SSC FD. **Hoofdstuk 8** behandelt de procedures rondom aanvragen van dienstverlening en beschrijft de te leveren rapportages.

Kwaliteit

Wat betreft het meten van de kwaliteit van de dienstverlening zoals deze door het SSC FD geleverd gaat worden, zijn nog geen concrete afspraken gemaakt. Er wordt gedacht om de metingen door externe organisaties uit te laten voeren. Met deze externen wordt dan afgesproken wat gemeten moet worden met welke instrumenten en op welke onderdelen. Het SSC FD neemt diensten en producten af van verschillende leveranciers. De prestaties van de leveranciers worden gemeten door de afdeling Kwaliteitsbeheer die onderdeel van het SSC FD is.

Er is een procedure betreffende klachtenafhandeling. Een klacht komt binnen bij de Servicedesk van het SSC (voor zowel het SSC FD als het SSC ICT is er één en dezelfde Servicedesk). De Servicedesk zet de klacht door naar de backoffice. De backoffice lost de klacht op en meldt dit bij de Servicedesk. De Servicedesk houdt de klant op de hoogte van de status van afhandeling.

Doorbelasting

De doorbelasting is nog een punt van discussie. Hier zijn wel al ideeën over, maar deze moeten nog worden voor gelegd bij de Stuurgroep.

De ideeën die er zijn om door te belasten zijn:

- Doorbelasting op aantal uren
- Doorbelasting aan de hand van een fee of contract.

Een deel van de dienstverlening moet via het aantal uren worden door belast. Het andere deel aan de hand van een fee.

Bijlage F SERVQUAL-vragenlijst

Dimensie	Vraagitems
Betrouwbaarheid	1. De belofte om een dienst binnen een bepaalde periode te verlenen wordt door het SSC FD gestand gedaan 2. klachten of problemen worden met gemeente belangstelling opgelost 3. het SSC FD levert de service in een keer goed 4. de dienst wordt door het SSC FD op het afgesproken tijdstip uitgevoerd
Responsiviteit	1. Men kan van het SSC FD niet verwachten dat klanten precies worden geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienst is uitgevoerd 2. het is niet realistisch om directe dienstverlening van het SSC FD te verwachten 3. het personeel van het SSC FD is niet permanent bereid klanten te helpen 4. het is acceptabel dat personeel van het SSC FD te druk bezig is om klanten direct te kunnen helpen
Geborgenheid	1. Het optreden van het personeel van het SSC FD doordringt klanten ervan vertrouwen te hebben in een dienst 2. klanten voelen zich tijdens het contact met personeel van het SSC FD zeker van hun zaak 3. personeel van het SSC FD is voortdurend vriendelijk 4. personeel van het SSC FD heeft de kennis om vragen van klanten te beantwoorden
Begrijpen klant	1. Van personeel van het SSC FD kan men niet verwachten dat aan elke klant individueel aandacht kan worden besteed 2. van personeel van het SSC FD kan men niet verwachten dat persoonlijke aandacht aan iedere klant kan worden besteed 3. het is onrealistisch van personeel van het SSC FD te verwachten dat zij de specifieke behoeften van de klanten kennen 4. het is niet realistisch te verwachten dat personeel van het SSC FD alleen het belang van de klant in ogenschouw neemt 5. men kan niet verwachten dat de openingstijden van het SSC FD voor alle klanten geschikt zijn
Tastbare zaken	1. De technische uitrusting van het SSC FD voldoet een de modernste eisen 2. de kantoren/ruimten van het SSC FD zijn aansprekelijk uitgevoerd 3. het personeel van het SSC FD is netjes en verzorgd gekleed 4. de uitvoering van de hulpmiddelen rond de dienst van het SSC FD zijn aantrekkelijk

Bijlage G Toelichting kosten

De mogelijkheden om de kwaliteit van het Shared Service Center te meten voor SoZaWe

Onderwerp	Tijd in uren	Kosten	Frequentie per jaar	Totaal	Toelichting
WORKSHOP					Workshop in verband met evaluatie KPI's
Workshop voorbereiden	4	60	1	240	
Workshop	4	60	1	240	
Workshop evalueren	4	60	1	240	
Totaal	12			720	
SERVQUAL-model					20 weken stage van 40 uur per week
SERVQUAL-model opzetten	800	1,8	n.v.t.	1440	
SERVQUAL-model implementeren					
Presentatie	3	1,8	n.v.t.	5,4	
Gesprekken	50	60	n.v.t.	3000	
Totaal	853			4445,4	
Klanttevredenheidsonderzoeken			1		Er wordt een 2e jaars student ingehuurd die gedurende tien weken stage loopt. Tijdens deze stage wordt de opdracht vervuld. De student zal er niet 400 uur mee bezig zijn, maar met deze kosten moet wel rekening worden gehouden.
<i>Student</i>					
loonkosten student	400	1,8	1	720	
Loonkosten begeleiding	5	60	1	300	
Totaal	405			1020	
		8400	1	8400	De kosten voor het laten uitvoeren van een klanttevredenheidsmeting. Andere kosten zoals voorbereiding zijn hier niet in mee genomen
<i>Internetspiegel</i>					
<i>Eigen kracht</i>	60	60	1	3600	16 uur opstellen, 40 uur uitwerken, 4 uur presentatie resultaten
Gegevens					
Verzamelen	8	60	2	960	
Uitwerken	8	60	2	960	
Conclusies trekken	8	60	2	960	
Totaal	24			2880	
Totaal	1294			9065,4	In dit kosten overzicht is gekozen om het klanttevredenheidsonderzoek door een student te laten doen