

De tevredenheid over shared service centers in de publieke sector

*Het succes van shared service centers en de
oorzaken daarvan in de inrichting en het functioneren
van de klant-leverancierrelatie*



De tevredenheid over shared service centers in de publieke sector

*Het succes van shared service centers en de
oorzaken daarvan in de inrichting en het functioneren
van de klant-leverancierrelatie*

27 november 2006
Afstudeerscriptie
Universiteit Twente, Enschede
BedrijfsInformatieTechnologie

Dhr. BSc. Menno Berens
s0020613
06 1925 8955
mennoberens@gmail.com

1e begeleider: Mevr. Dr. Tanya Bondarouk
Bedrijf, Bestuur en Technologie
Capitool 15, gebouw Capitool C-206
053 489 3666
t.bondarouk@utwente.nl

2e begeleider: Dhr. Dr. Klaas Sikkel
Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica
Drienerlolaan 5, gebouw Zilverling 3102
053 489 4003
k.sikkel@utwente.nl

Begeleider Atos Consulting: Dhr. Ir. Paul Poels
Public Services, World Class IT
Papendorpseweg 93, Gebouw C
3528 BJ Utrecht
06 2024 6370
paul.poels@atosorigin.com

Voorwoord

Ten eerste wil ik Atos Consulting, de collega's van de unit PS/WCIT, de collega-stagiairs en Paul Poels als begeleider in het bijzonder, bedanken voor de hulp en mogelijkheden die zij mij hebben gegeven om mijn onderzoek te kunnen doen en tegelijkertijd om mee te mogen kijken in hun professionele organisatie.

Daarnaast heb ik erg veel geluk gehad met de twee begeleiders van Universiteit Twente: Tanya Bondarouk en Klaas Sikkel. Ik wil jullie bedanken voor jullie enthousiasme en flexibiliteit. Even met me op Utrecht Centraal afspreken voor wat extra hulp vlak voor de vakantie, of de reacties vanuit Sint-Petersburg op al mijn e-mails, verbazen me nog steeds.

Dit onderzoek is alleen mogelijk geworden dankzij de medewerking van de 24 respondenten, die ik daarvoor ook hartelijk wil bedanken.

Tot slot wil ik mijn ouders, mijn vriendin Annelieke en vrienden Jaap en Peter bedanken voor hun altijd beschikbare feedback op een stuk dat ik vaak nog diezelfde avond moest inleveren, voor hun adviezen en motiverende woorden en voor hun eindeloze begrip.

Managementsamenvatting

In deze eindschrijft voor de studie BedrijfsInformatieTechnologie, in opdracht van Atos Consulting, geef ik antwoord op de onderzoeksvraag: “In hoeverre worden shared service centers door klanten als succesvol ervaren en welke invloed heeft de klant-leverancierrelatie hierop?”

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag heb ik een literatuurstudie en empirisch onderzoek uitgevoerd. In de literatuurstudie heb ik de thema's *shared service centers* (SSC's), *service quality* en *outsourcing relaties* bestudeerd. Uit de SSC-literatuur is specifieke SSC kennis gekomen die als basis dient voor de rest van het onderzoek. Het *service quality* thema heeft inzicht gegeven in de manier waarop kwaliteit van service gedefinieerd en gemeten kan worden. Tot slot heb ik uit de literatuur over outsourcing relaties twee modellen gebruikt als basis voor het nieuw gevormd SSC inrichting-relatie-succes-model.

Op basis van dit model is een vragenlijst opgesteld waarmee interviews zijn afgenomen bij 19 klant- en 5 SSC-vertegenwoordigers.

Tweede van de respondenten blijkt het SSC als succesvol te zien en eenderde als niet-succesvol. De factoren *expertise*, *gebruiksgemak*, *moderniteit*, *assortiment*, *prijs* en zich kunnen *concentreren op kerntaken* scoren relatief goed onder klanten. De factoren *kwaliteit*, *inzichtelijkheid*, *leversnelheid*, *prijs/kwaliteit-verhouding*, *controleerbaarheid* en *flexibiliteit* scoren relatief slecht onder klanten. De voornaamste oorzaak van ontevredenheid is een verschil tussen de doelstellingen van SSC en klant. Dit uit zich in het feit dat er in SSC's gemiddeld teveel bezuinigd wordt, ten koste van de kwaliteit, terwijl de klant kwaliteit juist belangrijker vindt dan de prijs. Dit uit zich ook doordat SSC's in grotere mate uniformeren dan de klant wil, wat leidt tot ontevredenheid over flexibiliteit.

De tevredenheid over SSC's kan verbeterd worden door enkele aanpassingen in inrichting van de relatie tussen de klant en het SSC. De service level agreements (SLA's) kunnen verbeterd worden door er meer controleerbare afspraken in op te nemen. Accountmanagers kunnen de afstand tussen de SSC's en de klanten overbruggen, zij zijn “de olie in de machine”. De helft van de respondenten heeft wat aan te merken op de rapportage. Deze rapportage moet antwoord geven op de vragen van de klant, in de gewenste frequentie en vorm en op het door de klant gewenste abstractieniveau. De communicatie kan op alle niveaus verbeterd worden, met een helpdesk en een accountmanager voor de operationele communicatie, overleggen tussen afdelingshoofden voor de tactische communicatie en overleggen tussen klant- en SSC-hoofden voor de strategische communicatie.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn een vragenlijst, een meting en adviezen voor de verbetering van de klant-leverancierrelatie. Hiermee kunnen SSC-overwegers, SSC-oprichters en bestaande SSC's hun voordeel doen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
MANAGEMENTSAMENVATTING	5
INHOUDSOPGAVE	6
1 INLEIDING	8
2 AANLEIDING	9
2.1 OPDRACHTGEVER	9
2.1.1 Atos Origin	9
2.1.2 De opdrachtgevende unit: Public Services/World Class IT	9
2.1.3 De Integrated Solution shared service centers	10
2.1.4 Eerder onderzoek binnen Atos Consulting	10
2.1.5 Doelstelling van Atos Consulting voor dit onderzoek	10
2.2 HET ONTSTAAN VAN SSC'S IN DE PUBLIEKE SECTOR	11
2.2.1 Technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de organisatiewetenschap	11
2.2.2 Politieke invloeden	11
3 ONDERZOEKSONTWERP	13
3.1 PROBLEEMSTELLING	13
3.2 ONDERZOEKSDOELSTELLING	13
3.3 ONDERZOEKSVRAGEN	13
3.4 AANPAK	13
4 LITERATUURSTUDIE	14
4.1 SHARED SERVICE CENTERS	14
4.1.1 Definities van shared service center	15
4.1.2 Centralisatie versus shared service centers	16
4.1.3 Outsourcing versus shared service centers	17
4.1.4 Redenen om een SSC in te richten	18
4.1.5 Mogelijke taken om in een SSC onder te brengen	19
4.2 SERVICE QUALITY	20
4.2.1 Parasuraman's ServQual methode	20
4.2.2 Evans en Lindsay	21
4.2.3 De bijdrage van Service Quality-literatuur aan de onderzoeksvraag	22
4.3 OUTSOURCING RELATIES	22
4.3.1 De drie modellen van Alborz et al.	22
4.3.2 Het model van Kern en Willcocks	27
4.3.3 De toepassing van het model van Kern en Willcocks bij SSC's, door Janssen en Joha	29
5 VORMING EIGEN ONDERZOEKSMODEL EN ONTWERP EMPIRISCH ONDERZOEK	31
5.1 HET GEVORMDE 'INRICHTING-RELATIE-SUCCES-MODEL'	31
5.2 OPERATIONALISATIE VAN HET GEVORMDE MODEL	32
5.2.1 De dimensie 'Inrichting van de relatie'	32
5.2.2 De dimensie 'Kwaliteit van de relatie'	33
5.2.3 De dimensie 'SSC-succes'	33
5.3 HET EMPIRISCH ONDERZOEK: DE RESPONDENTEN EN DE METHODE	33
5.4 HET ONTWIKKELEN VAN DE VRAGENLIJST	35

6	RESULTATEN VAN HET EMPIRISCH ONDERZOEK.....	37
6.1	OVERZICHT VAN DE RESULTATEN	37
6.2	HET SUCCES VAN HET SSC.....	40
6.2.1	<i>Afstemming van doelstellingen</i>	<i>40</i>
6.2.2	<i>De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op het SSC-succes.....</i>	<i>41</i>
6.3	HET SUCCES VAN DEELASPECTEN VAN SSC'S	42
6.3.1	<i>Expertise</i>	<i>42</i>
6.3.2	<i>Concentratie op kerntaken.....</i>	<i>43</i>
6.3.3	<i>Flexibiliteit.....</i>	<i>44</i>
6.3.4	<i>Prijs, kwaliteit en prijs/kwaliteit-verhouding.....</i>	<i>45</i>
6.3.5	<i>Assortiment</i>	<i>47</i>
6.3.6	<i>Inzichtelijkheid.....</i>	<i>48</i>
6.3.7	<i>Controleerbaarheid</i>	<i>49</i>
6.3.8	<i>Gebruiksgemak</i>	<i>50</i>
6.3.9	<i>Leversnelheid.....</i>	<i>51</i>
6.3.10	<i>Moderniteit.....</i>	<i>52</i>
6.4	ENKELE NIEUWE INZICHTEN DOOR OPMERKINGEN VAN RESPONDENTEN	53
6.5	VANUIT HET PERSPECTIEF VAN HET SSC.....	54
6.5.1	<i>Kwantitatieve uitkomsten.....</i>	<i>54</i>
6.5.2	<i>Kwalitatieve uitkomsten.....</i>	<i>54</i>
6.5.3	<i>De waarde van de extra interviews.....</i>	<i>54</i>
7	CONCLUSIES VAN HET ONDERZOEK.....	55
7.1	DE VOORNAAMSTE CONCLUSIES	55
7.2	HET ONDERZOEKSMODEL	55
7.3	HET SUCCES VAN SSC'S.....	56
7.4	DE KWALITEIT VAN DE KLANT-LEVERANCIERRELATIE EN DE INVLOED DAARVAN OP HET SSC-SUCCES	59
7.5	DE INRICHTING VAN DE RELATIE EN DE INVLOED DAARVAN OP DE KWALITEIT VAN DE RELATIE.	59
8	AANBEVELINGEN	61
8.1	SSC-OVERWEGERS.....	61
8.2	SSC-OPRICHTERS	61
8.3	BESTAANDE SSC'S	61
9	REFLECTIE EN VERDER ONDERZOEK	62
9.1	ONDERZOEKSVRAGEN	62
9.2	ONDERZOEKSMODEL	62
9.3	STEEKPROEF EN METHODE	62
9.4	VERDER ONDERZOEK	62
10	REFERENTIES	64

1 Inleiding

Deze scriptie gaat over het onderzoek dat ik heb uitgevoerd naar operationele shared service centers in de publieke sector.

Kort gezegd is een shared service center (SSC) een aparte afdeling binnen een organisatie die werkzaamheden voor meerdere andere afdelingen uitvoert. Een voorbeeld van een SSC is een universiteit waar niet iedere faculteit zijn eigen personeelsadministratie heeft, maar waar een SSC-HR, (Human Resources) voor alle faculteiten de personeelsadministratie uitvoert, in opdracht van de faculteiten.

Het doel van deze scriptie is om af te studeren voor mijn studie BedrijfsInformatieTechnologie aan Universiteit Twente.

Ik heb deze scriptie geschreven tijdens een afstudeerstage bij Atos Consulting, die de opdrachtgever voor dit onderzoek is.

De inhoud van deze scriptie is bedoeld voor organisaties die overwegen een SSC op te richten, een SSC aan het oprichten zijn, een SSC hebben en voor organisatieadviesbureaus die deze organisaties adviseren.

Ik start in hoofdstuk 2 met de aanleiding voor dit onderzoek, enerzijds de opdracht vanuit Atos Consulting, anderzijds de ontwikkelingen rond SSC's in de publieke sector.

In hoofdstuk 3 beschrijf ik het onderzoeksontwerp, met daarin onder andere de onderzoeksvragen en de aanpak.

Vervolgens geef ik in hoofdstuk 4 de resultaten van mijn literatuurstudie, waarin ik zowel SSC-literatuur bespreek, als de wetenschappelijke literatuur over *service quality* en *outsourcing relaties*, met als doel om de ingrediënten te vinden voor het te vormen onderzoeksmodel.

Op basis van de literatuurstudie presenteer ik in hoofdstuk 5 mijn eigen onderzoeksmodel en het gedetailleerde ontwerp van mijn empirische onderzoek.

De resultaten van dat empirische onderzoek bespreek ik uitgebreid in hoofdstuk 6.

In hoofdstuk 7 presenteer ik de conclusies van mijn onderzoek.

De aanbevelingen die hieruit volgen geef ik bondig in hoofdstuk 8.

Ik sluit in hoofdstuk 9 af met een reflectie op mijn werk en ik geef daarbij enkele mogelijkheden voor verder onderzoek.

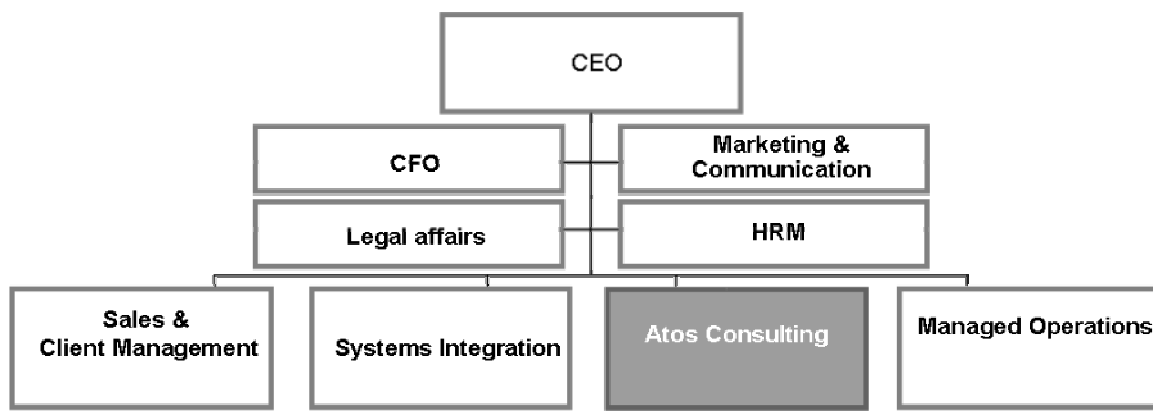
2 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is een vraag van Atos Consulting. Zij wilden meer leren over SSC's in de publieke sector, omdat er op dit moment veel nieuwe SSC's worden opgezet en omdat er nog meer SSC-initiatieven zijn. Deze ontwikkelingen worden mogelijk gemaakt en gestimuleerd door verschillende factoren, die ik in paragraaf 2.2 zal bespreken. Eerst beschrijf ik echter Atos Consulting en de specifieke unit PS/WCIT.

2.1 Opdrachtgever

2.1.1 Atos Origin

Atos Consulting N.V. is een internationaal adviesbureau op het gebied van business en IT consultancy, ontstaan uit een integratie van de consultants van o.a. Atos Origin en KPMG Consulting. Atos Consulting vormt een zelfstandig onderdeel binnen Atos Origin B.V. (zie Figuur 1), een internationale beursgenoteerde ICT-dienstverlener. Met een multidisciplinaire aanpak ondersteunt Atos Consulting haar klanten bij het oplossen van complexe organisatievraagstukken, van business- en IT-strategie tot implementatie, begeleiding van medewerkers bij verandering en het opzetten van samenwerkingsverbanden. Atos Consulting levert strategische adviezen, maar begeleidt klanten ook bij de aanpak en implementatie van verandertrajecten. Zij levert diensten aan (middel)grote nationale en internationale bedrijven, zowel in de commerciële als in de publieke sector.



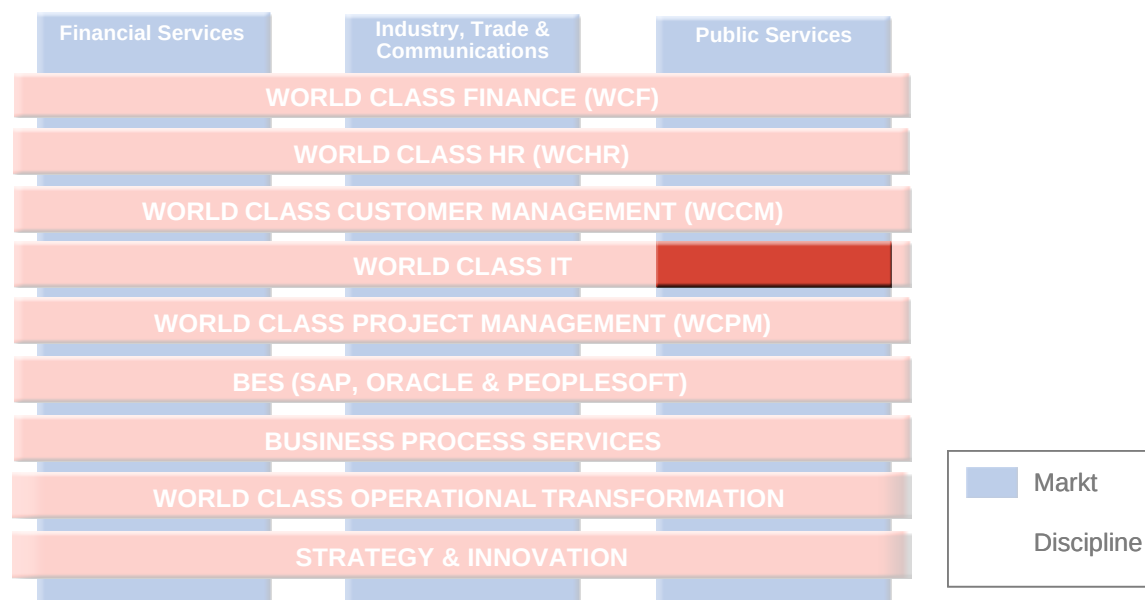
Figuur 1: Organogram Atos Origin, met daarin Atos Consulting

Atos Consulting richt haar dienstverlening op drie marktgroepen: Financial Services (FS), Public Services (PS) en Industry, Trade & Communications (IT&C) (zie Figuur 2). Over deze marktgroepen heen hanteert zij adviesgroepen: World Class Finance, World Class Human Resources, World Class Customer Management, World Class IT, Business ERP Solutions, World Class Business Operations en Business Process Services.

2.1.2 De opdrachtgevende unit: Public Services/World Class IT

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van de unit Public Services/World Class IT, hoewel de opdracht niet alleen betrekking heeft op de WCIT-unit, maar op de hele Line of Business Public Services. De marktgroep Public Services (PS) richt zich op overheidsinstanties op nationaal, provinciaal en lokaal niveau, non-profitorganisaties, bedrijven in de publieke sector (zoals energiebedrijven), aan de overheid gerelateerde onderzoeksinstituten en instanties op het gebied van gezondheidszorg en onderwijs.

Vanuit het vakgebied World Class IT (WCIT) biedt men ondersteuning bij doorlichting, inrichting en verandering. Services die zij biedt zijn IT Strategy, IT Assessment, Business Process Management, IT Management & Governance, IT Sourcing, IT Management Tooling Implementation en IT Training.



Figuur 2: Organogram Atos Consulting, met daarin de opdrachtgevende unit aangegeven

2.1.3 De Integrated Solution shared service centers

Dit afstudeeronderzoek valt naast bovenstaande twee verbanden ook binnen een zogenaamde Integrated Solution Shared Service Centers. Een Integrated Solution is een thema, waarbinnen vertegenwoordigers uit alle onderdelen van Atos Origin (waaronder Consulting) een nieuwe oplossing ontwikkelen. Deze afstudeeropdracht over SSC's sluit goed aan bij de Integrated Solution SSC, vanuit de gedachte dat onderzoek een goede basis is voor de ontwikkeling van nieuwe producten en marketingmiddelen.

2.1.4 Eerder onderzoek binnen Atos Consulting

Atos Consulting heeft eerder onderzoek gedaan naar het concept shared service centers.

In 2005 heeft dhr. M. Poen binnen dezelfde unit het onderzoek "Shared service centers binnen de overheid – Meer met minder" afgerond. Hij heeft daarbij de top-5 van drijfveren, hindernissen, succesfactoren en knelpunten voor het opzetten van SSC's opgesteld. Dat heeft hij gedaan door het uitzetten van enquêtes onder gemeenten en ministeries, op basis van de uitkomsten uit de literatuurstudie. Ook heeft hij in die enquêtes gevraagd naar leerpunten.

Bij de unit Financial services-World Class IT heeft dhr. J.F. Zwart in 2006 het onderzoek "Groeien in delen - Een groeifasenmodel voor IT Shared Service Centers" afgerond. Uitkomst is een groeifasenmodel voor IT SSC's, waarin de drie fasen 'concentreren', 'optimaliseren' en 'excelleren' onderscheiden worden. Voor ieder van deze drie fasen is een klaverblad opgesteld, met daarin de vier facetten: 'processen', 'mensen&cultuur', 'infrastructuur' en 'management en organisatie'. Dit klaverblad beschrijft de organisatie in iedere fase. Het onderzoek van dhr. Zwart heeft echter weinig overeenkomst met mijn onderzoek, omdat het meer prescriptief is, terwijl mijn onderzoek een analyse is van de huidige situatie.

2.1.5 Doelstelling van Atos Consulting voor dit onderzoek

De doelstelling van Atos Consulting van dit onderzoek is om kennis te vergaren, waarmee zij hun advieswerk kunnen verbeteren. In de praktijk houden zij zich o.a. bezig met het ondersteunen van beslistrajecten voor het al dan niet inrichten van SSC's, het begeleiden van de daadwerkelijke oprichting ervan en het ondersteunen van verbetertrajecten van bestaande SSC's.

Atos Consulting heeft het vermoeden dat in de praktijk de klanttevredenheid varieert en is daarom geïnteresseerd naar de werkelijke klanttevredenheid in de praktijk. Atos Consulting verwacht dat de klant-leverancierrelatie de bepalende factor voor de klanttevredenheid is.

Het doel van een SSC is om haar klanten, de bedrijfsonderdelen, optimaal te ondersteunen, vandaar dat Atos Consulting veel waarde hecht aan klanttevredenheid.

Dit is voor Atos Consulting aanleiding geweest om hiernaar een afstudeeronderzoek uit te laten voeren. Doel is om meer inzicht in de problemen met de klanttevredenheid te krijgen en om hiervoor mogelijke oplossingen te vinden in het aanpassen van de klant-leverancierrelatie.

2.2 Het ontstaan van SSC's in de publieke sector

Er zijn verschillende factoren die het SSC-concept beïnvloeden. Shared service centers worden mogelijk gemaakt door ontwikkelingen in technologie en kennis. Daarnaast wordt het ontwikkelen van SSC's de laatste jaren gestimuleerd door de politiek.

Hieronder bespreek ik eerst kort de technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de wetenschap. In paragraaf 2.2.2 bespreek ik uitgebreid de invloeden van de politiek.

2.2.1 Technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de organisatiewetenschap

De opkomst van shared service centers is mede mogelijk gemaakt door twee, elkaar wederzijds versterkende, technologische ontwikkelingen (Buijs et al., 2004):

1. De opkomst van het Internet en daaraan gerelateerde toepassingen. Door grootschalige datacommunicatie kunnen gegevens van transactieprocessen plaatsonafhankelijk worden verwerkt. Ondersteunende bedrijfsfuncties kunnen zo worden ontkoppeld van de primaire bedrijfsprocessen.
2. De komst van geïntegreerde bedrijfssoftware, die de standaardisatie en uniformering van bedrijfsprocessen bevordert. Dit kan leiden tot grote schaal- en efficiencyvoordelen en betere beheersing van werkstromen.

In de organisatiewetenschap besteedt men tegenwoordig ook veel aandacht aan het onderwerp shared service centers, met als gevolg dat er ook meer kennis over beschikbaar komt. Deze kennis verspreid zich binnen de publieke sector via boeken en artikelen in tijdschriften. Een veelgelezen boek is dat van Strikwerda (2004).

Shared service centers zijn in de private sector al langer in gebruik en men heeft er daar ook al meer over kunnen leren. De successen (en teleurstellingen) uit deze commerciële omgeving hebben ook invloed op de publieke sector.

Ook de burger laat kritische geluiden horen over de bereikbaarheid en het functioneren van de publieke sector. De burger eist in groeiende mate efficiëntie, transparantie en hoogwaardige service, het is immers zijn belastinggeld.

2.2.2 Politieke invloeden

De nationale politiek is een belangrijke stimulans geweest voor de ontwikkeling van SSC's in de publieke sector. Een van de eerste concrete plannen tot vernieuwing was P-Direct, een rijksbreed SSC voor HRM. Het is echter nooit tot daadwerkelijke invoering gekomen. Om de complexiteit van het invoeren van een SSC weer te geven is hieronder het traject weergegeven dat de plannen voor P-Direct inmiddels hebben afgelegd.

In 2001 is het rapport 'Investeren in mensen en kwaliteit: de arbeidsmarkt in de collectieve sector' van de Commissie Van Rijn (Van Rijn, 2001) verschenen waarin aanbevelingen worden gedaan voor de verbetering van personeelsmanagement bij de Rijksdienst. Het rapport van de Commissie van Rijn is een belangrijke mijlpaal geweest om nut en noodzaak van een kwalitatief hoogwaardig Human Resource Management (HRM) stelsel binnen het Rijk hoog op de politieke agenda te krijgen.

In februari 2003 is het kabinetsstandpunt 'Vernieuwing HRM-stelsel Rijk' (KSP, 2003) opgesteld, met daarin het besluit tot het opstellen van het 'Plan van aanpak invoering SSC-HRM'. Daarop heeft het kabinet op 4 juli 2003 besloten tot oprichting van een SSC HRM voor het onderdeel Personeelsregistratie en Salarisadministratie (P&S) (KBS, 2003). In de Voortgangsrapportage 'oprichting van het SSC HRM P&S' van 4 juli 2003 (VGR, 2003) wordt o.a. genoemd dat het project, onder de nieuwe naam P-Direct,

onderdeel is geworden van het programma ‘Andere Overheid’. De plannen voor de oprichting zijn in die rapportage ook gedetailleerder uitgewerkt.

“Andere Overheid is een programma van het kabinet Balkenende II, dat moet leiden tot een andere rolverdeling tussen civil society en de overheid, beleidsbeëindiging of -vereenvoudiging, een kleinere en eenvoudige organisatie van de overheid, minder regels en een afnemende overheidsbemoeienis. *Voor de overgebleven kerntaken moet de overheid vervolgens haar prestaties opvoeren, door zichzelf beter te organiseren.*” “Ook in de ondersteunende diensten moet de regeldruk worden verminderd en de organisatie worden verbeterd.” “Het is de bedoeling om [het] shared service concept [zoals dat bij P-Direct is gekozen] waar mogelijk ook toe te passen op andere terreinen van bedrijfsvoering binnen het Rijk.” (Actieprogramma Andere Overheid, 2003)

Uit de brief “Stand van zaken P-Direct” (SVZ, 2005) van de minister voor bestuurlijke vernieuwing en koninkrijksrelaties, dhr. drs. Pechtold, aan de Tweede Kamer, d.d. 10-11-2005 blijkt dat de invoering niet volgens plan verloopt:

“Tot mijn grote teleurstelling is de samenwerking met IBM bij de realisatie van de Shared Service Organisatie P-Direkt beëindigd. [...] De realisatie van P-Direkt zal [...] langs een andere weg en in een geleidelijker tempo moeten geschieden. Aan de uitwerking van een alternatief scenario wordt op dit moment hard gewerkt”

Door BZK is in september 2005 een nota “lessons learned” (BZKLL, 2005) opgesteld over de tot dan toe met het oprichtingstraject van P-Direkt opgedane ervaringen. Inmiddels is ook de algemene rekenkamer verzocht om een onderzoek in te stellen naar de oorzaken van het mislukken van de aanbesteding van P-Direct.

P-Direct en het programma waar het deel van uit maakt zie ik, ondanks de problemen, als een reden voor de aandacht voor SSC’s in de publieke sector.

3 Onderzoeksontwerp

3.1 Probleemstelling

Uit de bovenstaande beschrijving van de ontwikkelingen in de publieke sector blijkt dat verschillende krachten er voor zorgen dat er steeds meer shared service centers worden opgezet. De oprichting van SSC's leidt echter niet altijd tot het gewenste resultaat en kan onvrede bij de afnemers van de diensten van de SSC's veroorzaken.

Er is nog zeer beperkt kennis en theorie over de tevredenheid over SSC's en de factoren die invloed hebben op die tevredenheid. Er zijn echter wel aanwijzingen dat de klant-leverancierrelatie een belangrijke factor is in het functioneren van SSC's.

3.2 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om feiten te verkrijgen over de klanttevredenheid over SSC's en om de factoren die deze klanttevredenheid beïnvloeden in kaart te brengen. Ook is het doel om, op basis van deze bevindingen, adviezen te formuleren over die factoren, zodat de klanttevredenheid verbeterd kan worden.

3.3 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag:

In hoeverre worden shared service centers door klanten als succesvol ervaren en welke invloed heeft de klant-leverancierrelatie hierop?

Subvragen:

1. Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?
2. In hoeverre worden shared service centers door klanten en leveranciers als succesvol ervaren?
3. Welke invloed heeft de inrichting en het functioneren van de klant-leverancierrelatie op het ervaren succes van shared service centers?

3.4 Aanpak

De eerste onderzoekssubvraag zal worden beantwoord op basis van literatuur. Dit gevormde model zal vervolgens gebruikt worden voor de tweede en derde onderzoekssubvraag.

Het praktijkonderzoek zal plaatsvinden in de publieke sector en er zal gekeken worden naar SSC's die reeds in gebruik zijn. De tevredenheid van de klanten en de factoren die deze tevredenheid beïnvloeden zullen bestudeerd worden.

Onderwerp van onderzoek zullen de managers van zowel de klant- als leverancierorganisaties zijn, omdat zij over het algemeen het meest complete beeld hebben van de geleverde diensten door het SSC. (eindgebruikers op het niveau van medewerkers zullen misschien geen zicht hebben op de kosten, maar slechts op de inhoud van het product).

Het aantal gevonden operationele shared service centers is dusdanig klein dat voor een voldoende grote steekproef, een grote responsratio nodig is. Daarom is er gekozen voor het houden van telefonische interviews. In deze telefonische interviews zal een combinatie gemaakt worden van stellingen die gecoörd moeten worden en open vragen. Hiermee kan zowel bestaande kennis getoetst worden, als nieuwe kennis verzameld worden. De kwantitatieve data geven een scherp beeld van de huidige situatie, terwijl de kwalitatieve data nuttig zijn om oorzaken te achterhalen en om adviezen op te baseren.

De methodologie zal in hoofdstuk 5.3 in detail besproken worden.

4 Literatuurstudie

Het hoofddoel van de literatuurstudie is het beantwoorden van onderzoeksvraag 1: “Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?”

Paragraaf 4.1 vormt een inleiding op het onderwerp shared service centers en schetst het eerste stuk van het gezochte model door het succes van SSC's te definiëren.

Modellen van de relatie tussen SSC's en hun klanten zijn schaars, alleen Janssen en Joha (2004b) hebben een bestaand outsourcing relatie model toegepast op een SSC, dat ik in paragraaf 4.3.3 zal bespreken.

In paragraaf 4.3 bespreek ik outsourcing relatie modellen van Alborz et al. (paragraaf 4.3.1) en van Kern en Willcocks (paragraaf 4.3.2) met als doel om deze outsourcing relatie modellen te gebruiken als basis voor het opstellen van een SSC relatie model. Hierbij is het uitgangspunt dat het prille concept SSC veel overeenkomsten vertoont met het al langer bestaande en beter begrepen concept outsourcing.

In paragraaf 4.2 bespreek ik echter eerst nog algemener het concept service quality, om het concept SSC-succes beter invulling te kunnen geven. In de modellen van Alborz et al. en Kern en Willcocks komt het begrip outsourcing succes namelijk zeer beknopt aan bod.

Daarmee wordt na de inleiding over SSC's (paragraaf 4.1), in de volgende drie paragrafen de literatuur besproken in de volgorde van globaal en conceptueel, naar specifiek toepasbaar op dit onderzoek.

4.1 Shared service centers

Kort gezegd is een shared service center een aparte afdeling die werkzaamheden voor meerdere andere afdelingen of werkmaatschappijen uitvoert.

De invoering van shared service centers is medio jaren tachtig in de VS begonnen. In eerste instantie lag de nadruk vooral op arbeidsintensieve activiteiten. Vanwege kostenreductie en schaalvoordelen gingen grote ondernemingen ertoe over om de grote volume gedreven transactieprocessen, die zij niet als kernactiviteit beschouwden, voor het hele land samen te voegen. De voordelen die de pioniers met de overstap naar shared service centers wisten te behalen, moedigden andere grote Amerikaanse bedrijven aan hun voorbeeld te volgen.

Toen het concept in een (qua taal, wetgeving en fiscale regelgeving) tamelijk homogene omgeving levensvatbaar was gebleken, wilden veel van deze bedrijven in Europa hetzelfde gaan proberen. De eerste shared service organisaties in Europa zijn ontstaan bij grote Amerikaanse multinationals. Nu het begrip hier meer ingevoerd raakt, zijn ook Europese bedrijven ertoe overgegaan en inmiddels ook de eerste publieke organisaties. Daarnaast zijn shared service-organisaties ontstaan die hun diensten zelfstandig aan de markt aanbieden, waardoor het mogelijk is bijvoorbeeld de administratie daar volledig onder te brengen (outsourcing).

In paragraaf 4.1.1 geef ik de definities van SSC's van verschillende auteurs en bespreek ik de overeenkomstige eigenschappen uit deze definities. Aansluitend op de definities leg ik in paragraaf 4.1.2 het verschil uit tussen centralisatie en shared service centers.

In paragraaf 4.1.4 geef ik verschillende redenen die in de literatuur genoemd worden voor het inrichten van een SSC. Daarmee zet ik een eerste stap in het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag, omdat ik het 'succes van SSC's' definieer als de mate waarin SSC's de algemene doelstellingen van SSC's behalen.

In paragraaf 4.1.5 schets ik tot slot een beeld van de mogelijke taken die in SSC's ondergebracht kunnen worden. (paragraaf 4.1 is gebaseerd op de afstudeerscriptie van Roorda, 2006).

4.1.1 Definities van shared service center

Delen (2005):

Het inrichten van een shared service center is: 1) Het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij behorende bedrijfsmiddelen aan een nieuw op te richten afdeling (het SSC) binnen de eigen organisatie en vervolgens 2) het gedurende een onbepaalde periode terugontvangen van die processen als diensten van dat SSC op basis van resultaatverplichting.

Strikwerda (2004):

Een SSC is een resultaat verantwoordelijke 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, aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.

Buijs et al. (2004):

Een intern organisatieonderdeel waarin ten behoeve van de operationele bedrijfsonderdelen de uitvoering van een ondersteunende functie is geconcentreerd. Het organisatieonderdeel verricht zijn taken locatieafhankelijk, als schakel in een bedrijfsbrede procesketen. Deze procesketen wordt ondersteund met geïntegreerde bedrijfssoftware. Het verricht zijn taken in een servicegerichte klant-leverancier-verhouding.

Haakma et al. (2003):

Shared service centers zijn bedrijfsonderdelen waarin gelijksoortige bedrijfsactiviteiten binnen het concern geclusterd zijn. Het doel van deze clustering is het bereiken van substantiële kostenreducties door schaalvoordelen, bij gelijkblijvende of verbeterde dienstverlening aan de klant.

De hiervoor genoemde definities bevatten zes onderdelen:

1. Resultaat verantwoordelijke eenheid
2. Specifieke specialisatie
3. Intern organisatieonderdeel
4. Onderdelen van die organisatie
5. Overeenkomst tegen een verrekenprijs
6. Servicegerichte klant-leveranciersverhouding

Resultaat verantwoordelijke eenheid

De eerste categorie benadrukt dat er sprake is van een afzonderlijke eenheid die door het topmanagement wordt gestuurd op het behaalde resultaat. Dit is dus anders dan een centrale stafafdeling. Een centrale stafafdeling voert werkzaamheden uit die door het topmanagement aan de werkmaatschappijen worden opgelegd in het kader van control op het eigendom van de onderneming. Enkele voorbeelden van zulke stafafdelingen zijn de interne accountantsdienst, juridische zaken en fiscale zaken. Een SSC wordt opgericht met andere doelstellingen: kostenbesparingen, verhoging van professionaliteit en kwaliteit van werkzaamheden en processen, verhogen van arbeidsproductiviteit, versterking van het delen van kennis en ervaring en het vergroten van de transparantie in de organisatie.

Specifieke specialisatie

Het SSC levert diensten op een specifieke specialisatie. Afhankelijk van de mate waarin een bedrijf schaal- of leervoordelen kan halen bij samenvoegen van activiteiten, wordt gekozen voor een SSC. De activiteiten die door een SSC kunnen worden verricht zijn in feite ongelimiteerd.

Intern organisatieonderdeel

Het shared service center vormt een afdeling binnen de eigen organisatie. Uitzondering hierop is een SSC dat binnen een samenwerkingsverband wordt gevormd. In dat geval kan het samenwerkingsverband gezien worden als 'de organisatie' en valt het SSC daar vervolgens weer binnen.

Onderdelen van die organisatie

De diensten worden geleverd aan de operationele en ondersteunende onderdelen van de organisatie. In het geval van een SSC van meerdere organisaties wordt er geleverd aan de verschillende partijen van het samenwerkingsverband.

Overeenkomst tegen een verrekenprijs

Het voorlaatste aspect heeft betrekking op de overeenkomst die tussen een SSC en de afnemende werkmaatschappij wordt overeengekomen. Strikwerda hanteert dit als vereiste om te spreken van een SSC. In deze overeenkomst worden de gemaakte afspraken geconcretiseerd en tevens wordt er een verrekenprijs afgesproken. Kort na oprichting van een SSC wordt er echter soms voor gekozen om tijdelijk aan de oorspronkelijke manier van doorbelasten vast te houden.

Servicegerichte klant-leverancierverhouding

De laatste categorie betreft de servicegerichte klant-leverancierverhouding. De afnemende partijen van een SSC zijn als het ware klanten terwijl het SSC de leverancier is. Ongeacht aan wie verantwoording dient te worden afgelegd, is een servicegerichte klant-leverancierrelatie onderdeel van het SSC-concept.

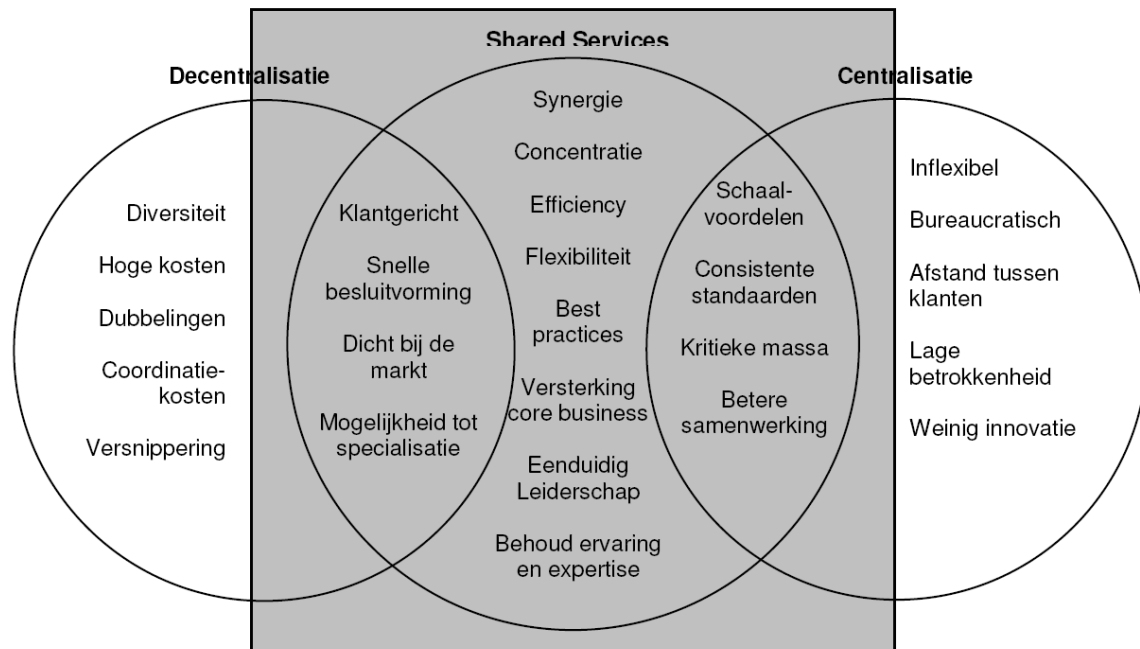
In dit onderzoek wordt van de zes gemeenschappelijke onderdelen van de definities uitgegaan. Deze eigenschappen worden echter niet heel strikt gehanteerd, omdat veel SSC's zich in de praktijk nog in een opstartfase bevinden, waarin ze vaak nog niet alle eigenschappen hebben.

4.1.2 Centralisatie versus shared service centers

Delen (2005) stelt dat shared service centers al zo oud zijn als er grote organisaties zijn; "vroeger heette dit centralisatie" stelt hij. Delen gaat in deze benadering voorbij aan het feit dat centrale stafafdelingen werkzaamheden verrichten voor het gehele concern waarbij de regie tevens bij de centrale stafafdeling komt te liggen (Strikwerda, 2004). De centrale stafafdeling opereert dus zelfstandig en legt verantwoording af aan het topmanagement. Een centrale stafdienst is een door het topmanagement aan de organisatieonderdelen opgelegde dienstverlening uit oogpunt van control op het eigendom van de onderneming.

Bij een SSC worden wel de mensen, middelen en processen fysiek of virtueel samengevoegd, maar worden de activiteiten uitgevoerd ten behoeve van de afnemers, de organisatieonderdelen. Hoewel de regie op de werkzaamheden veelal binnen het SSC valt, blijven de afnemers verantwoordelijk voor de inhoud. Dit noemt Buijs (2004) het concentreren (in tegenstelling tot centraliseren) van activiteiten; de activiteiten worden in opdracht van de klant uitgevoerd. Dit houdt in dat de eindverantwoordelijkheid en de beslissingsbevoegdheid bij de klant blijft en het SSC alleen verantwoordelijk is voor een goede en adequate dienstverlening. Een SSC die bijvoorbeeld de boekhouding voert voor een organisatieonderdeel, is verantwoordelijk voor een correcte verwerking van het grootboek. De verantwoordelijkheid voor de juistheid van de aangeleverde cijfers blijft echter een aangelegenheid van het afnemende organisatieonderdeel. Bovendien wordt de dienstverlening van een centrale afdeling niet verrekend via een Service Level Agreement, terwijl dit bij een SSC wel gebeurt.

Janssen en Joha (2004a) zien in het ontstaan van de SSC's een centralisatietrend. In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw waren rekencentra met centrale computers gemeengoed. In de jaren tachtig van de vorige eeuw kwam een decentralisatiebeweging op gang om sneller en flexibeler in te kunnen spelen op de markt. De vorming van SSC's is weer een tendens naar centralisatie hoewel een SSC nadrukkelijk iets anders is dan een centrale stafafdeling. Janssen en Joha (2004a) komen tot de conclusie dat shared service centers de voordelen combineren van centralisatie en decentralisatie (zie Figuur 3).



Figuur 3: Shared Service centers kunnen de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineren (Janssen en Joha, 2004a)

Shared Service Centers zijn dus in theorie duidelijk anders dan centralisatie, maar combineren de voornaamste voordelen van decentralisatie: klantgericht, flexibel en gespecialiseerd, met de voornaamste voordelen van centralisatie: schaalvoordeel en standaarden. Daarmee is een Shared Service Center in theorie dus de ideale combinatie van decentralisatie en centralisatie. De redenen om een SSC in te richten, die in de volgende paragraaf worden besproken, komen sterk overeen met de voordelen die SSC's hebben ten opzichte van de twee alternatieve organisatievormen.

4.1.3 Outsourcing versus shared service centers

Jansen en Joha (2004b) concluderen uit hun onderzoek waarin ze een outsourcingmodel toepassen op een SSC-case, de volgende zeven verschillen tussen outsourcing en SSC's:

1. SSC's zijn vaak compleet interne aangelegenheden.
2. Voor een SSC zijn andere activiteiten geschikt dan voor outsourcing.
3. Een SSC betreft een relatie tussen meerdere klanten en één leverancier.
4. Een SSC wordt gebruikt om risico te delen over verschillende locale bedrijfsonderdelen, in plaats van het afschuiven van deze risico's op een leverancier.
5. De motieven voor het opzetten van een SSC wijken af van de motieven voor outsourcing.
6. De opdrachtgever- en klantrol zijn bij een SSC minder duidelijk dan bij outsourcing. Bij een SSC hebben de klant en de leverancier namelijk een gezamenlijk topmanagement.
7. Een SSC betreft zowel competitieve als samenwerkende relaties.

In paragraaf 4.3.3 bespreek ik de andere uitkomst van het onderzoek van Jansen en Joha (2004b), waaruit blijkt dat outsourcingmodellen, na aanpassing, geschikt zijn om SSC's mee te onderzoeken.

4.1.4 Redenen om een SSC in te richten

Hieronder worden de redenen om een SSC in te richten, die drie auteurs signaleren, genoemd.

Delen (2005) onderkent de volgende motieven voor het uitbesteden van IT-diensten:

Operationeel:

- Kostenbesparing
- Behoud (of terugkeer) van kapitaal

Tactisch:

- Innovatie
- Kwaliteitsverbetering
- Variabele kostenstructuur

Strategisch:

- Omzetgroei
- Snellere time to market
- Focus op kerncompetenties

Buijs et al. (2004) noemen de volgende redenen voor invoering van een SSC:

- Betere dienstverlening, kwaliteitsverbetering en nauwkeurigheid van de informatievoorziening
- Het realiseren van kostenbesparing
- Focus op kerntaken
- Betere carrièremogelijkheden van medewerkers
- Samenvoegen van activiteiten voor kritische massa
- Fiscale of juridische overwegingen
- Standaard IT-infrastructuur en financiële instrumenten makkelijker in te voeren/ondersteunen
- Een aanloop voor mogelijke outsourcing

Strikwerda (2004) noemt deze redenen voor invoering van een SSC:

- Het reduceren van de te hoge kosten van gedecentraliseerd ondernemerschap
- Het realiseren van synergie
- Het verhogen van de professionaliteit en kwaliteit van ondersteunende processen en uitvoerende processen
- Het verhogen van de arbeidsproductiviteit in ondersteunende taken en administratief operationele taken
- Betere beheersing van outsourcing
- Versterking van het delen van kennis en ervaring door de hele onderneming
- Het vergroten van de strategische flexibiliteit
- Het vergroten van de transparantie in de organisatie
- Een andere oriëntatie op arbeid van de (post)moderne medewerker

Als ik deze drie schrijvers combineer dan blijft onderstaande lijst van mogelijke doelen over:

- Kwaliteitsverbetering
 - o Betere dienstverlening
 - o Hogere snelheid
 - o Groter gebruiksgemak
 - o Grotere expertise
- Kostenverlaging
- Focus op kerntaken
- Betere carrièremogelijkheden voor medewerkers
- Vergroten flexibiliteit en innovativiteit
- Vergroten transparantie, controleerbaarheid en standaardisatie

Deze lijst van doelstellingen wordt bij het empirisch onderzoek gebruikt om het succes van het SSC te bepalen, waarbij succes gedefinieerd wordt als de mate waarin het SSC zijn eigen en algemene doelen behaald heeft.

4.1.5 Mogelijke taken om in een SSC onder te brengen

In de vorige paragraaf zijn de redenen voor een SSC aan de orde geweest. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de activiteiten die in een SSC ondergebracht kunnen worden. Deze lijst is haast onuitputtelijk zoals omschreven door Strikwerda (2004). De hoofdcategorieën die Strikwerda hanteert zijn de volgende:

- Financiën en administratie
- Management Control
- Juridisch en fiscale zaken
- Personeelsmanagement
- Verkoop en marketing
- Inkoop
- Computer services/informatietechnologie
- Fabricage
- Logistiek
- Facilities services

Een andere categorisatie die vaak gebruikt wordt is PIOFACH, een acroniem binnen de bedrijfsvoering dat staat voor: Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Administratie, Communicatie en Huisvesting.

Hieruit wordt duidelijk dat alle taakcategorieën in theorie mogelijk in een SSC ondergebracht kunnen worden, zowel primaire taken, als secundaire processen. In de praktijk zijn er echter taken die meer geschikt zijn om in een SSC onder te brengen, en taken die daar minder geschikt voor zijn. Hieronder een overzicht van taken binnen ‘openbaar bestuur’ die wel en niet geschikt zijn om in een SSC onder te brengen.

Wel geschikt	Niet geschikt
• Loket voor de burger voor standaard informatie en idem dienstverlening • ICT-dienstverlening • Belastingvaststelling, -heffing en inning • Gezamenlijke inkoop • Betaling van toeleveranciers • HRM-transacties • Salarisadministratie • Andere HRM-transacties (60 in totaal) • Financiële administratie • Verwerking van stromen van standaard transacties in de sociale zekerheid, justitie • Logistiek, incl. lease auto's • Facilitaire dienstverlening (huisvesting, post, receptie, etc.)	• Beleidsontwikkeling en vaststelling van het beleid (dient zichtbaar te zijn voor de burger, gescheiden van de uitvoering) • Discussiepunt is wel expertise voor beleidsbepaling, maar een expertise centrum is toch iets anders dan een SSC • Het ‘warme’ contact met de burger • HRM-beleid • ICT-beleid • Inhoudelijke stafondersteuning • De financiële control- en rapportage taak

Figuur 4: Welke taken van het openbaar bestuur wel en welke niet in een SSC ondergebracht kunnen worden (Strikwerda, 2005)

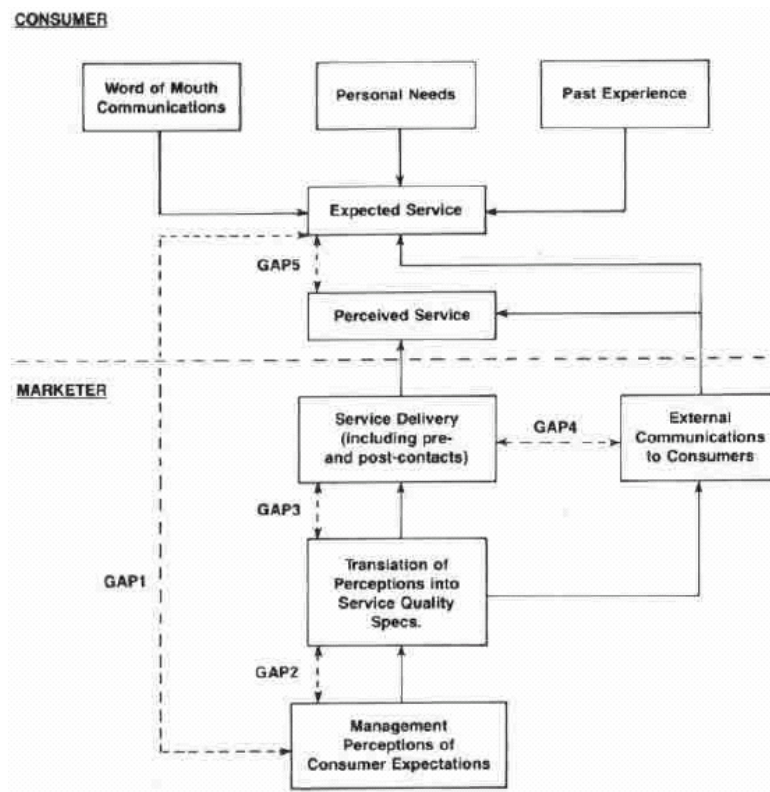
Dit overzicht bevestigt het beeld dat beleidsmatige en controlerende taken en taken met warm contact niet geschikt zijn om in een SSC onder te brengen. Administratieve taken, dataverwerking en standaard informatieverstrekking zijn juist wel erg geschikt om in een SSC onder te brengen.

Ik ben benieuwd welke taken ik in de praktijk aan zal treffen in de SSC's. Mochten daar ook ‘ongeschikte taken’ bij staan, dan ben ik benieuwd naar de tevredenheid over deze taken.

4.2 Service Quality

Service quality heeft aanzienlijke aandacht gekregen in de onderzoeksliteratuur vanwege de moeilijkheid om kwaliteit van service te definiëren en te meten (Wisniewski, 2001). Het te onderzoeken concept SSC-succes is een vorm van service quality. Er zijn verschillende definities van service quality, maar een veelgebruikte is dat service quality de mate is waarin dienstverlening voldoet aan de behoeften of verwachtingen van de klant (Lewis en Mitchell, 1990). Het meten van service quality maakt het mogelijk om de situatie voor en na veranderingen te vergelijken, om kwaliteitsgerelateerde problemen te lokaliseren en om standaarden te vormen. Hieronder wordt het werk van twee veelgeciteerde auteurs uit dit vakgebied besproken, met als doel om uit te vinden hoe ik het concept SSC-succes kan meten, of ik dat subjectief of objectief moet doen en om te leren wat ik met de op die manier verkregen informatie kan doen.

4.2.1 Parasuraman's ServQual methode

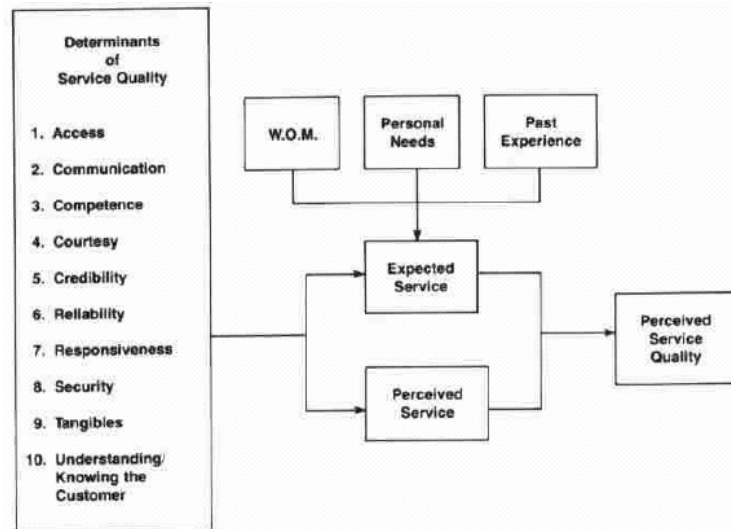


Figuur 5: Service Quality Model (Parasuraman et al, 1985)

De ServQual (SERVice QUALity) methode is de meest gebruikte methode om de klantperceptie van service kwaliteit te meten. Het ServQual instrument meet aan de hand van 22 stellingen de prestatie op een zevenpuntsschaal van zowel de verwachting als perceptie van de klant.

Figuur 5 geeft het ServQual-model weer, met daarin zowel de consument als de aanbieder. Van de klant is de verwachting weergegeven, met de factoren die de verwachting van de klant beïnvloeden, en de door de klant waargenomen service. Van de aanbieder zijn onder andere de geleverde service en de communicatie naar de klant weergegeven.

Figuur 6 geeft gedetailleerder de klantzijde van het vorige model weer. Hierin wordt duidelijk dat de waargenomen kwaliteit van service volgt uit zowel de verwachte als de waargenomen service. Bovendien staan aan de linkerkant de tien bepalende factoren waaruit de verwachte en waargenomen service zijn opgebouwd.



Figuur 6: Determinants of Perceived Service Quality (W.O.M. = Word of Mouth) (Determinanten van ervaren kwaliteit van service) (Parasuraman et al. 1985)

Het ServQual model heeft mij een beter inzicht gegeven in de concepten ‘verwachte kwaliteit van service’ en de ‘waargenomen service’ en de daaruit volgende ‘waargenomen service kwaliteit’ en heeft mij bewust gemaakt van verschillen tussen deze begrippen. Ook heb ik nu meer inzicht in de complexiteit van de relatie tussen klant en leverancier en hoe deze twee intern en extern functioneren. De kant-en-klare vragenlijsten van deze methode gebruik ik als inspiratiebron bij het opstellen van mijn eigen vragenlijst.

4.2.2 Evans en Lindsay

Een ander veel geciteerd boek binnen dit thema is: “The management and Control of Quality” van Evans en Lindsay (Evans en Lindsay, 2005), waarin zij het ook hebben over *Quality in Services*. Zij definiëren service als “iedere primaire of complementaire activiteit die niet direct een fysiek product oplevert – dat wil zeggen, het niet-goederen deel van de transactie tussen klant en leverancier.” Evans en Lindsay onderscheiden twee hoofdcomponenten van service systeem kwaliteit, namelijk medewerkers en informatie technologie.

Evans en Lindsay beschrijven de verschillen tussen kwaliteit van producten en kwaliteit van service, waaruit de complexiteit en objectiviteit van het meten van service kwaliteit blijkt:

1. Klantwensen en prestatiestandaarden zijn vaak *lastig te identificeren en meten*, voornamelijk omdat de klanten bepalen wat deze zijn en *elke klant is anders*.
2. Het produceren van diensten vraagt over het algemeen *meer maatwerk* dan producten.
3. Het resultaat van servicesystemen is *niet tastbaar*, terwijl producten dat wel zijn. Productkwaliteit kan worden gemeten aan duidelijke ontwerpspecificaties, maar service kwaliteit kan alleen worden beoordeeld met subjectieve verwachtingen en ervaringen van de klant.
4. Diensten worden tegelijkertijd geproduceerd en gebruikt, terwijl producten voorafgaand aan de consumptie worden geproduceerd.
5. Service wordt geproduceerd in het bijzijn van de klant, terwijl producten in afwezigheid van de klant worden geproduceerd.
6. Service is over het algemeen arbeidsintensief, terwijl productie meer kapitaalintensief is.
7. Veel service organisaties moeten grote aantallen transacties afhandelen.

Uit dit boek van Evans en Lindsay trek ik de conclusie dat service quality bepaald wordt door zowel medewerkers als IT en dat ik deze beide factoren dus ook in beschouwing moet nemen als ik het succes van SSC's ga bestuderen. Uit de opsomming van de verschillen tussen kwaliteit van producten en kwaliteit van diensten wordt duidelijk dat ik bij de inschatting van het succes van SSC's voorzichtig te werk moet gaan.

4.2.3 De bijdrage van Service Quality-literatuur aan de onderzoeksvraag

De ServQual methode van Parasuraman et al. en 'Quality in Service' van Evans en Lindsay dragen bij aan het beantwoorden van het laatste deel van de eerste onderzoekssubvraag: "Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?" Het 'succes van SSC's' kan hierbij gezien worden als een vorm van 'service quality', omdat een SSC services verleent. Juist dit laatste concept, 'succes van SSC's', is in de bestaande modellen over outsourcing onderbelicht gebleven.

Parasuraman's ServQual methode leert mij dat het succes van een SSC (waargenomen servicekwaliteit) afhangt van zowel de 'verwachte service' als de 'waargenomen service'. In dit onderzoek ga ik SSC-succes dan ook subjectief meten, waarbij ik niet de feiten, maar de beleving van de klant onderzoek. Deze waargenomen kwaliteit kan mijn theorie bevestigen of ontkrachten.

Evans en Lindsay maken mij duidelijk dat 'kwaliteit van service' wezenlijk verschilt van de 'kwaliteit van producten'. Zij maken mij ook duidelijk dat het succes van SSC's afhangt van zowel medewerkers als van informatie technologie.

Hiermee heb ik een beeld gekregen van een deel van het model dat nodig is voor het beantwoorden van de eerste onderzoekssubvraag (zie hoofdstuk 5). De andere delen van het model vorm ik op basis van de hierna besproken literatuur.

4.3 Outsourcing relaties

Een ander onderzoeksthema dat zeker overlap heeft met *Shared Service Centers* is *Outsourcing*.

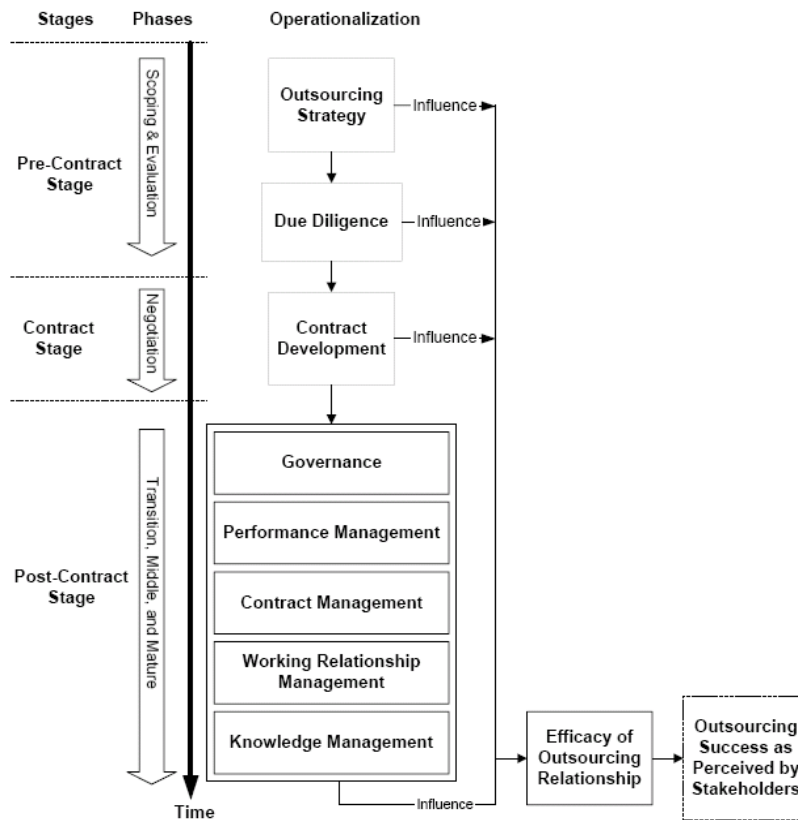
Janssen en Joha (2004b) hebben een goed beeld van de geschiktheid van outsourcingmodellen om relaties bij SSC's mee te beschrijven. Het werk van Janssen en Joha (2004b) zal in paragraaf 4.3.3 besproken worden.

Er is zeer veel literatuur beschikbaar over IT Outsourcing en ook over specifiek de klant-leverancierrelatie bij outsourcing. Hier zullen de resultaten van de onderzoeken van Alborz et al. (2003, 2004, 2005) en Kern en Willcocks (2001) kort besproken worden.

4.3.1 De drie modellen van Alborz et al.

Alborz, Seddon en Scheepers hebben in 2003, 2004 en 2005 een serie van drie modellen van IT outsourcing relationships gepresenteerd. Hun eerste model is alleen een verkenning van bestaande literatuur en is daarmee niet direct bruikbaar. Het tweede model is gebaseerd op verkennend empirisch onderzoek en voegt daadwerkelijk nieuwe inzichten toe. Het derde model is een uitvergroting van een stukje van het tweede model, wat vervolgens getest en bewezen wordt en is daarmee ook het meest waardevol voor dit onderzoek. De drie modellen worden hieronder in chronologische volgorde beschreven.

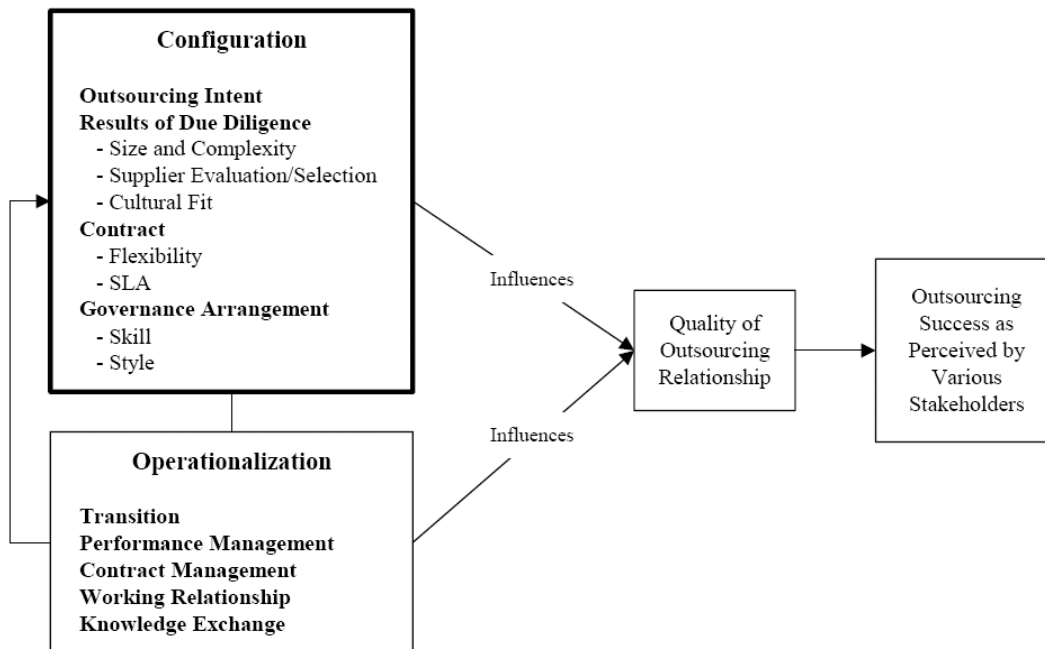
Het eerste model (Figuur 7) geeft de factoren die het succes van IT outsourcing-relaties beïnvloeden. Dat model is een synthese van het werk van tien eerdere groepen auteurs over IT outsourcing en is bedoeld als een richtlijn voor het formuleren van vragen voor verder onderzoek. Het geeft daarmee een goed overzicht van het proces van outsourcen, met daarin de drie fases pre-contract, contract en post-contract. Ook staan er drie concepten weergegeven: Operationalization, Efficacy of Outsourcing Relationship en Outsourcing success as perceived by stakeholders. Vooral deze laatste indeling geeft een eerste beeld van een causaal verband, waar zij in de latere modellen verder op ingaan.



Figuur 7: Eerste model van Alborz et al. (2003)

Het tweede model (Figuur 8) van Alborz et al. is een vervolg op het eerste en gebaseerd op outsourcing literatuur, methodologiën van verschillende consulting-bedrijven (o.a. Atos Origin) en 28 diepte-interviews bij vier paren van klant- en leverancierorganisaties. De analyse van de literatuur leverde op dat outsourcing *configuration* en outsourcing *operationalisation* de twee belangrijkste groepen factoren waren die ten grondslag liggen aan de meeste IT outsourcing relaties en dat deze de kwaliteit van de relatie beïnvloeden. De kwaliteit van de relatie is vervolgens weer de bepalende factor voor het waargenomen succes.

Het Configuration-deel (zie vetgedrukte vak) van het model hebben zij nader onderzocht en daaruit blijkt dat een sterke formatie van de outsourcingrelatie in het begin (Configuration), bestaande uit *outsourcing intent*, *results of due dilligence*, *contract* en *governance arrangement*, cruciaal is voor het succesvol ontwikkelen van een kwaliteitsrelatie tussen de partijen in de operationele fase. Deze vier factoren worden hieronder nader besproken. Helaas hebben zij het Operationalization-deel niet uitgewerkt.



Figuur 8: Tweede model van Alborz et al. (2004)

Hieronder wordt het Configuration deel van het model nader toegelicht.

Outsourcing intent verwijst naar de doelen en scope van het contract met een leverancier. Omdat de beslissing om te outsourcen langdurige gevolgen heeft, moeten de doelstellingen ook voor de lange termijn zijn. Over het algemeen zijn de redenen voor outsourcende organisaties: de toegang tot betere vaardigheden en expertise, nieuwe technologieën of kostenbesparingen. Als de outsourcing-doelstellingen niet overeenkomen met de business-doelstellingen, dan zullen de oplossingen van de leverancier de verwachtingen van de business van de klant niet waar kunnen maken, waardoor de relatie grote moeilijkheden kan ondervinden.

Results of due diligence betreft de uitkomsten van een aantal voorafgaande activiteiten die zowel de klant als de leverancier ondernemen voordat ze een overeenkomst aangaan. Voor de klant houdt *due diligence* het volgende in: het beoordelen van de grootte en complexiteit van de diensten, het evalueren en selecteren van een leverancier en het beoordelen van de leverancierscultuur.

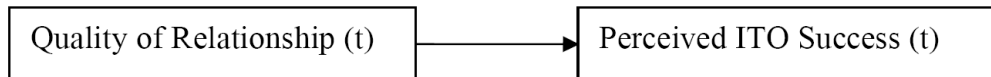
Voor de leverancier houdt *due diligence* in dat de informatie van de klant klopt, om een goed aanbod te kunnen doen. Onvoldoende *due diligence* activiteiten vergroot de kans op verborgen kosten en problemen die tijdens de operationalisatie boven water komen en die de relatie in gevaar brengen. De *Size* van de overeenkomst heeft betrekking op het aantal fysieke locaties van de klant, de overplaatsing van werknemers, infrastructuur, applicaties, systemen en kosten en de duur van de overeenkomst. *Complexity* betreft het type gewenste service en het niveau van ondersteuning door de leverancier. *Evaluating and selecting a supplier* heeft betrekking op het proces van het vinden van een leverancier met de relevante kwalificaties in het leveren van diensten zoals die door de business gewenst zijn. *Culture* betreft de gedeelde waarden en normen die het individu helpen in het begrijpen van het functioneren van de organisatie en een richtlijn bieden voor het gedrag binnen de organisatie. Binnen outsourcing relaties moet een bepaalde mate van cultureel begrip bestaan, anders ontstaan er problemen.

Contract gaat over het ontwerp en de implementatie van de contractuele relatie tussen de klant en leverancier en heeft twee attributen: *flexibiliteit* en *service level agreements (SLA's)*. Het opstellen van een degelijk contract vereist een behoorlijke hoeveelheid tijd en commitment van experts, wat hoge kosten met zich mee kan brengen. Sommige organisaties hebben de neiging de kosten te drukken door dit proces te versnellen, maar dit kan bijvoorbeeld leiden tot gebrek aan flexibiliteit. *Flexibiliteit* betreft de mogelijkheid om veranderingen snel en goedkoop door te voeren. *SLA's* definiëren de te leveren diensten en het niveau van service dat als acceptabel wordt beschouwd door de klant.

Governance arrangement betreft het geheel van management van de relatie. Het betreft vaak een team met daarin beide partijen, waaronder inhoudelijke professionals die verantwoordelijk zijn voor het overzien en coördineren van de tactische en operationele activiteiten van de relatie. Bovendien wordt gesteld dat de *skill* en *style* van de individuele managers een cruciale rol spelen in het management van de relatie. *Skill* betreft de vaardigheden en ervaringen. *Style* refereert naar het gedrag van de verschillende managers.

Conceptueel gezien betekent de streep van *configuration* naar *operationalisation* dat de uitvoering van de overeenkomst sterk afhangt van hoe goed de configuratie in het begin gestructureerd is. Als partijen meer tijd en middelen investeren in de configuratie van de relatie, dan zal de operationalisatie van de overeenkomst soepeler verlopen en zullen de uitkomsten meer voldoening geven. De pijl van operationalisatie naar configuratie geeft de feedback weer om de noodzakelijke veranderingen in de configuratie door te voeren. Fundamenteel gezien moeten beide partijen de configuratie herzien zodra de condities veranderen door technologische veranderingen, veranderingen in bedrijfsstrategie, contract herziening of beëindiging, of wanneer de prestaties van de leverancier niet voldoen aan het contract of de verwachtingen van de klant.

In het derde artikel van Alborz et al. worden de twee rechter concepten van het tweede model nader onder de loep genomen. Alborz et al. stellen dat de *Kwaliteit van een relatie*, gedefinieerd als de mate waarin zowel de klant- als de leveranciermanagers de relatie als positief en constructief beschouwen, een belangrijke stuurbare factor is die het succes van IT outsourcing beïnvloedt. Nieuw in dit model is dat de factor tijd er aan is toegevoegd, om aan te geven dat de praktijk niet statisch, maar dynamisch is. Als op enig moment de kwaliteit van de relatie verandert, dan verandert vervolgens het waargenomen succes.



Figuur 9: Derde model van Alborz et al. (2005): *Kwaliteit van de relatie* is een belangrijke factor voor IT outsourcing succes. (ITO is Information Technology Outsourcing)

Het resultaat van hun onderzoek is een methode om de *Kwaliteit van de relatie* in kaart te brengen.

1. The partner organization regularly maintains close **communication** to address outsourcing objectives with my organization.
2. The partner organization has established a sense of **trust** and credibility with my organization.
3. The partner organization has developed **personal bonds** with my organization.
4. The partner organization maintains high degree of **commitment** in building and sustaining a quality relationship and meeting performance expectations with my organization.
5. The partner organization conducts **conflict resolution** and problem solving sessions to work on issues with my organization.
6. The partner organization is **flexible** to fulfill changes in my current and future business conditions.
7. The partner organization regularly **participates** in joint planning and goal setting sessions with my organization.
8. The partner organization has developed **cooperative** relationship in achieving desired results with my organization.
9. The partner organization constantly **shares information** including critical and strategic information with my organization.
10. The partner organization actively **listens** and responds readily to our outsourcing needs.

Figuur 10: Aspecten van de *Kwaliteit van de relatie* (Alborz et al. 2005)

Om tot deze lijst te komen hebben ze eerst 49 aspecten uit de literatuur verzameld. Vervolgens hebben zij op basis van 29 interviews met managers de bovenstaande tien meest belangrijke aspecten geselecteerd. Deze tien aspecten hebben ze de managers laten scoren op een zeven-puntsschaal. Voor het in kaart brengen van het concept 'Perceived ITO success' hebben ze de respondenten vanuit het perspectief van hun eigen organisatie de volgende stelling laten scoren: "Op dit moment is de IT-outsourcingsconstructie vanuit ons oogpunt succesvol."

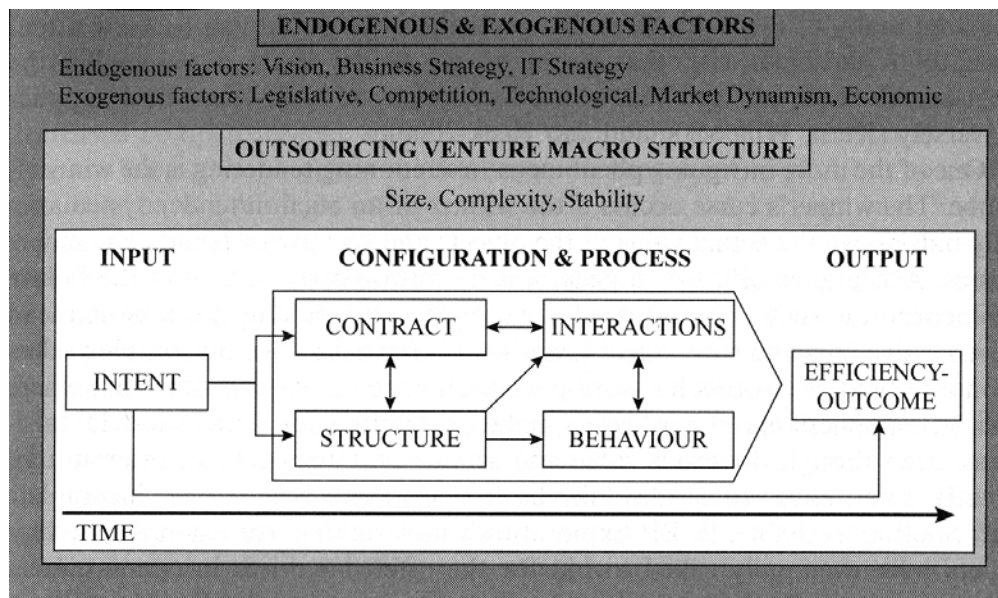
Vervolgens hebben zij aangetoond dat de scores op de tien stellingen over de 'kwaliteit van de relatie' een grote correlatie hebben met de score op de stelling over 'waargenomen ITO succes'.

Het werk van Alborz et al. levert een bijdrage aan het beantwoorden van de eerste onderzoekssubvraag: "Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?" Het tweede model van Alborz et al. beantwoordt deze vraag in hoofdlijnen. De methode om de 'kwaliteit van de relatie' te meten, uit het derde artikel van Alborz et al. gebruik ik bij het opstellen van de vragenlijst.

4.3.2 Het model van Kern en Willcocks

Kern en Willcocks hebben in 2001 in het boek “The Relationship Advantage: Information Technologies, Sourcing, and Management” een model van outsourcing relationships gepresenteerd.

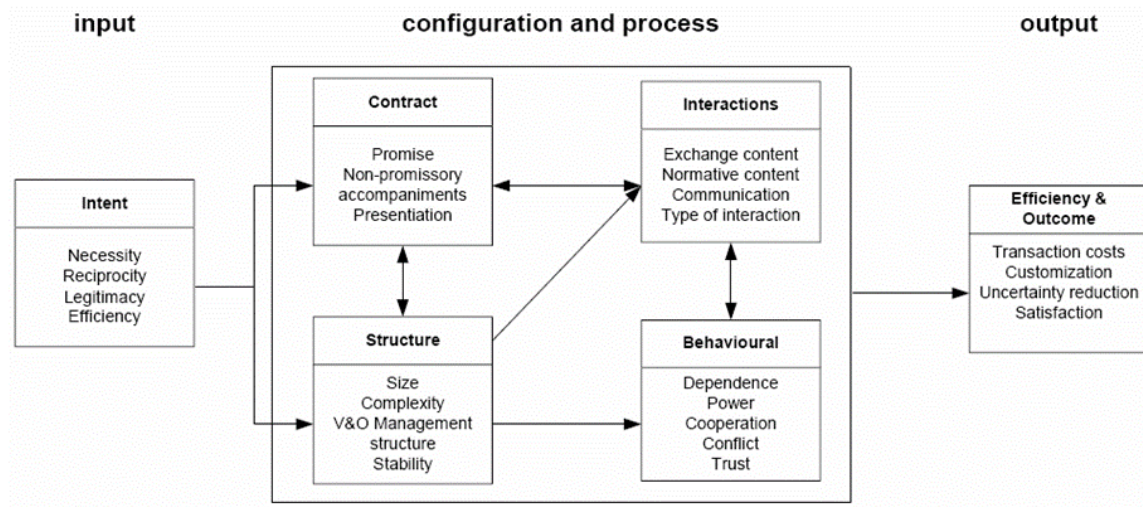
Het model van Kern en Willcocks is gedetailleerd uitgewerkt en onderbouwd met zes casestudies. Het model beschrijft de relatie echter op een vrij hoog abstractieniveau, wat het lastig toepasbaar maakt in de praktijk (Alborz et al 2004). Een ander nadeel van het model van Kern en Willcocks is dat het vrij complex is. De inrichting van de relatie hebben zij opgedeeld in vier onderdelen, die onderling verschillende relaties hebben. Janssen en Joha (2004b) schrijven hierover dat bij toepassing van dit model op SSC's, deze relaties in het model nog complexer worden. Een voordeel van dit model is echter dat dit ten minste één keer op een (Nederlands) SSC toegepast is (door Janssen en Joha, 2004b, zie paragraaf 4.3.3).



Figuur 11: Revised framework of outsourcing relationships (Kern en Willcocks, 2001)

De kern van dit model (hierboven wit afgebeeld) bestaat uit drie delen: *input*, *configuration & process* en *output*. Daarbij stellen ze dat *intent* invloed heeft op *configuration & process* en dat *configuration & process* weer invloed heeft op de *efficiency & outcome*. Zij delen de dimensie *configuration & process* op in vier componenten: *contract*, *structure*, *interactions* en *behaviour* en daarbij stellen ze dat deze onderling ook weer meerdere relaties hebben.

Figuur 12 geeft de kern van het model van Kern en Willcocks gedetailleerd weer (Janssen en Joha, 2004b), met daaronder een uitwerking van de zes items van het model.



Figuur 12: Details van het model van Kern en Willcocks (2001) (uit Janssen en Joha, 2004b)

Het model heeft aan de inputzijde *Intent*, de intentie, staan, welke essentieel is voor de afstemming van de strategie die ten grondslag ligt aan de outsourcing-implementatie. Het type contract en de structuur hangen sterk af van de motieven van outsourcing. Kern en Willcocks onderscheiden vier specifieke elementen in de *Intent*-dimensie. *Necessity* (1) geeft het verschil aan tussen verplichte en vrijwillige motieven. *Reciprocity* (2) betreft het verwachte voordeel van samenwerking. *Legitimacy* (3) betreft de onderliggende politieke motivatie, en tot slot *Efficiency* (4), gaat over de verwachte kostenbesparingen.

Onder *Configuration & Process* vallen 4 componenten, te weten *Contract*, *Structure*, *Interaction* en *Behavioural*.

De *Contract*-dimensie betreft de afspraken die juridisch afdwingbaar zijn en bindend voor de duur van de contractrelatie. Drie elementen worden binnen deze dimensie onderscheiden, te weten de *Promise* (1), over de verwachtingen en noodzakelijke uitwisselingen in de relatie. De *Non-promissory accompaniments* (2) is gedefinieerd als de volledigheid van het contract of de service level agreement (SLA). Het laatste element is de *Presentation* (3), de mate waarin toekomstige zaken in het contract opgenomen zijn.

De *Structure*-dimensie heeft betrekking op de relatie tussen het bedrijfskundige domein en het outsourcingdomein en bevat vier elementen. De *Size* (1) is van belang, omdat een grote omvang de complexiteit van de uitvoering vergroot. De *Complexity* (2) is gedefinieerd als de variatie in diensten en veelvoudigheid van de uitwisselingen tussen het bedrijfskundige domein en het outsourcingdomein. De *Vertical and occupational (V&O) management structure* (3), gaat over de verschillende nieuwe en veranderde rollen die toegewezen moeten worden om de business en IT optimaal op elkaar af te stemmen. *Stability* (4) gaat over de strategie voor de continuïteit van de relatie.

De *Interaction*-dimensie bestaat uit de basiselementen van de processen binnen en tussen organisaties en bevat vier elementen. De *Exchange content* (1), de inhoudelijke uitwisselingen, de *Normative content* (2), de oordelende uitwisselingen, welke bestaat uit zowel impliciete als expliciete uitwisselingen, de *Communication* (3), de formele en informele communicatie die de inhoudelijke uitwisselingen ondersteunt en de *Type of interaction* (4) de karakteristieken van de verbinding welke opgedeeld kan worden in formaliteit, symmetrie en standaardisatie.

De laatste dimensie van *Configuration & Process* is de *Behavioural*-dimensie, de gedragsdimensie, over de standaard manier van handelen en de grondregels voor toekomstige interacties. Deze dimensie bevat vijf elementen. *Dependence* (1) is de mate van afhankelijkheid en in hoeverre deze bij een bepaalde partij ligt. *Power* (2) bestaat uit de waargenomen mate van controle, invloed, conflict en het negatieve beeld van de uitwisselingsrelatie met de outsourcingpartij. *Cooperation* (3) betreft het ondernemen van elkaar aanvullende activiteiten. *Conflict* (4) betreft de manieren om 'spanning uit de lucht te halen'. *Trust* (5) is het geloof dat de aanbiedende partij de benodigde uitwisselingen en acties uit zal voeren en dat het resulteert in een bevorderlijke uitkomst.

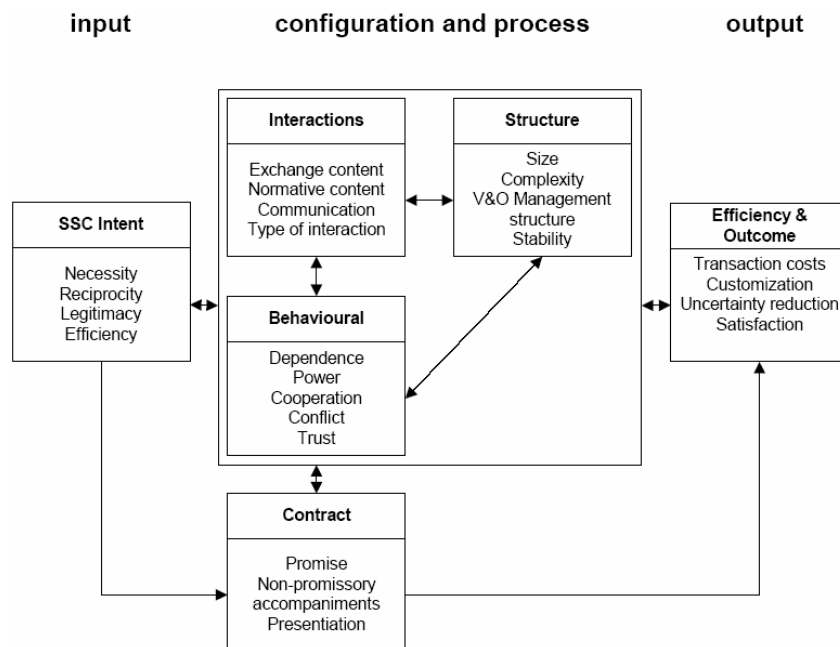
De *Output* bevat één dimensie, *Efficiency & Outcome* en gaat over het evalueren van de prestatie van de relatie tussen de business en de leverende partij. De *transaction costs* (1), betreft de efficiëntie, ook wel geassocieerd met kwaliteit, flexibiliteit en innovatie van de relatie. *Customization* (2), ook wel specificiteit genoemd, is de mate waarin investeringen in een relatie voor alternatieve doelen gebruikt kunnen worden. *Uncertainty reduction* (3), beperking van onzekerheid, gaat over de variatie en de mate van stabiliteit. *Satisfaction* (4) gaat ten slotte over de mate van voldoening met de prestatie van en de relatie met de leverende partij. (Janssen en Joha, 2004b)

Het werk van Kern en Willcocks levert een bijdrage aan het beantwoorden van mijn tweede onderzoeksvraag: “Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?” Het tweede model van Alborz et al. heeft deze vraag reeds in hoofdlijnen beantwoord en doet dat ook op een eenvoudigere manier. Dit model van Alborz et al. heeft echter als zwakke plek dat het niet gedetailleerd is uitgewerkt. Ik gebruik daarom voor de invulling van het model van Alborz et al. de gedetailleerde uitwerking van de verschillende concepten en de factoren van deze concepten door Kern en Willcocks.

4.3.3 De toepassing van het model van Kern en Willcocks bij SSC's, door Janssen en Joha

Slechts één keer is er in de literatuur geschreven over het gebruik van een relatie-model in een SSC-context. Dit heeft geen antwoord gegeven op de onderzoeksvraag uit dit onderzoek, omdat het model slechts op één case is toegepast en dus geen kwantitatieve resultaten opgeleverd heeft en niet algemeen generaliseerbaar is. Het geeft echter wel een goed beeld van de geschiktheid van outsourcingmodellen om relaties bij SSC's mee te beschrijven.

Janssen en Joha (2004b) hebben het relatiemodel van Kern en Willcocks (2001) toegepast op een SSC en ze kwamen er daarbij achter dat voor het beschrijven van de relaties binnen een SSC het model een hogere complexiteit nodig heeft. De verschillende componenten hebben bij een SSC een grotere onderlinge afhankelijkheid, zoals in het model hieronder is weergegeven.



Figuur 13: Herzien relatie-management model (Janssen Joha, 2004a)

Uit het onderzoek van Jansen en Joha (2004b) blijkt dat outsourcingrelatiemodellen grotendeels toepasbaar zijn op SSC's. Daarbij moet echter wel rekening worden gehouden met een grotere complexiteit. Voor het beantwoorden van de eerste onderzoekssubvraag: "Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?" geeft het onderzoek van Janssen en Joha (2004b) aan dat outsourcingrelatiemodellen toegepast kunnen worden op SSC's. Dit kan echter niet zonder enige aanpassingen, zoals Janssen en Joha (2004a) die beschrijven.

5 Vorming eigen onderzoeksmodel en ontwerp empirisch onderzoek

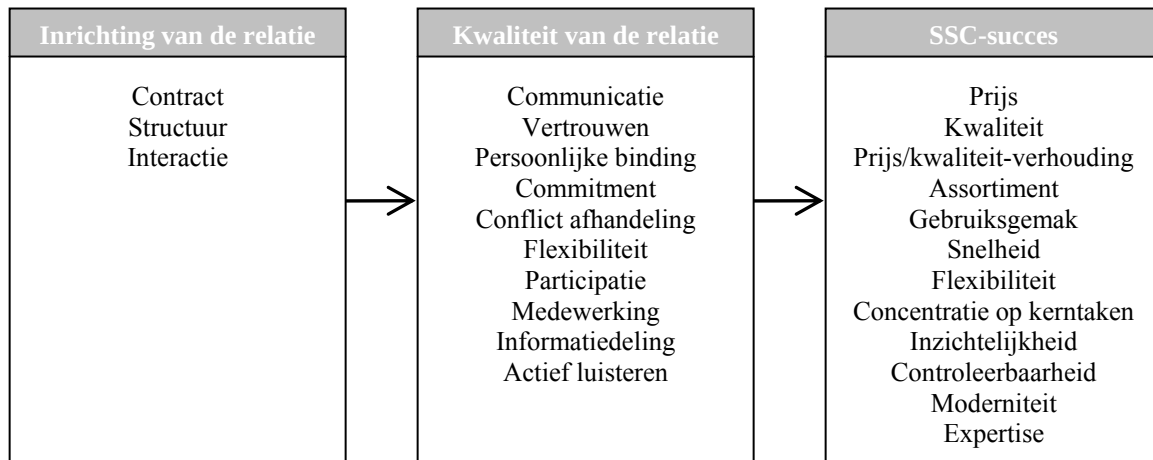
In dit hoofdstuk vorm ik het uiteindelijke antwoord op de eerste onderzoekssubvraag: “Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?” In het voorgaande hoofdstuk heb ik verschillende bronnen besproken die allemaal een stukje van het antwoord geven en in dit hoofdstuk smelt ik deze verschillende onderdelen samen in een nieuw model.

Ik heb het model gevormd om de tweede en derde onderzoekssubvragen zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden: “In hoeverre worden shared service centers door klanten en leveranciers als succesvol ervaren?” en “Welke invloed heeft de inrichting en het functioneren van de klant-leverancierrelatie op het ervaren succes van shared service centers?” Deze tweede en derde onderzoekssubvragen ga ik empirisch benaderen. Het model dient er hierbij voor om de resultaten te structureren en om uit de resultaten conclusies te kunnen trekken. Om het model praktisch toepasbaar te maken moet het ook eenvoudig zijn.

In de literatuur is gezocht naar modellen die het probleem beschrijven, maar er is geen kant en klaar model gevonden dat precies de gewenste scope en concreetheid heeft. Wel zijn er twee (groepen) modellen gevonden, namelijk die van Alborz et al. (2003, 2004, 2005) en van Kern en Willcocks (2001), die deels voldoen aan de wensen. In dit hoofdstuk wordt een nieuw model gevormd, op basis van de modellen van de twee genoemde auteurskoppels en verder aangevuld met algemenere SSC-literatuur en eerder SSC-onderzoek binnen Atos Consulting.

5.1 Het gevormde ‘inrichting-relatie-succes-model’

Het model (zie figuur 14) bestaat uit drie dimensies en ieder van deze drie dimensies bevat een aantal factoren. Het model geeft aan dat de *kwaliteit van de relatie* de schakel vormt tussen de *inrichting van de relatie* en het *SSC-succes*



Figuur 14: Het gevormde ‘inrichting-relatie-succes-model’

Hieronder licht ik dit model en de herkomst van de onderdelen kort toe. In het volgende hoofdstuk, de Operationalisatie, ga ik verder in op de details van de drie dimensies.

De vorm van het model is gebaseerd op het model van Alborz et al. (2004) vanwege zijn overzichtelijkheid. *Configuration* en *Operationalization* uit hun model zijn echter samengevoegd tot *Inrichting van de relatie*,

omdat het onderscheid tussen deze twee lastig is en omdat de samengevoegde dimensie beter aansluit op de onderzoeksvraag.

Door Alborz et al. (2004) worden de factoren binnen de dimensie *Inrichting van de relatie* niet verder uitgewerkt, dus gebruik ik daarvoor drie van de vier factoren van Kern en Willcocks (2001). De vierde factor van Kern en Willcocks (2001): *Behavioural* is uit de eerste dimensie weggelaten, omdat die in dit *inrichting-relatie-succes-model* in de tweede dimensie thuishoort.

De factoren van de dimensie *Kwaliteit van de relatie* zijn letterlijk uit het derde onderzoek van Alborz et al. (2005) overgenomen. Zij hebben tien factoren als meest belangrijke indicatoren voor de *kwaliteit van de relatie* gevonden en hebben ieder van deze factoren in een stelling geformuleerd, die ik gebruik bij het opstellen van de vragenlijst voor dit onderzoek.

De dimensie *SSC-succes* wordt in het model van Alborz et al. (2004) niet verder opgesplitst en blijft in hun onderzoek ook beperkt tot één stelling. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen uit dit afstudeeronderzoek is het echter gewenst om deze laatste dimensie verder op te splitsen. De factoren van *SSC-succes* heb ik zelf geformuleerd op basis van de ‘redenen om een SSC in te richten’ zoals die in paragraaf. 4.1.4 zijn behandeld en de ‘drijfveren voor het opzetten van SSC’s’ van Atos Consulting door dhr. Poen (2005), een onderzoek dat in paragraaf 2.1.4 kort genoemd is.

5.2 Operationalisatie van het gevormde model

Eerst worden de factoren van de drie dimensies verder opgesplitst en toegelicht.

5.2.1 De dimensie ‘Inrichting van de relatie’

Voor de subfactoren is grotendeels de indeling van Kern en Willcocks (2001) gebruikt. Hieruit zijn echter de punten weggelaten die beter in de tweede dimensie passen. De indeling van Alborz et al. (2004) vertoont hier grote overeenkomsten mee, maar is wat minder systematisch, omdat hoofd- en subitems naast elkaar staan en omdat er ook factoren uit de initiële fase worden genoemd.

1. **Contract:** Een overeenkomst tussen een klant en leverancier
 - 1.1. **Standaardwerk:** Diensten die vooraf bekend zijn
 - 1.2. **Maatwerk:** Diensten waarvan de details ten tijde van het opstellen van het contract nog niet bekend zijn
 - 1.3. **Recentheid:** In hoeverre het contract een goed beeld geeft van de huidige activiteiten
 - 1.4. **Toekomstklaarheid:** In hoeverre het contract in de toekomst bruikbaar blijft
2. **Structuur:** De organisatorische inrichting van de relatie
 - 2.1. **Account management:** De verkoopfunctie in de leverancierorganisatie
 - 2.2. **Demand management:** De inkoopfunctie in de klantorganisatie
 - 2.3. **Keuzevrijheid:** De vrijheid om eigen klanten c.q. leveranciers te kiezen
 - 2.4. **Afhankelijkheid:** De afhankelijkheid van de andere partij
 - 2.5. **Aantal klantorganisaties:** Het aantal klantorganisaties dat het SSC bedient
 - 2.6. **Complexiteit van de diensten:** De variatie tussen de diensten en de verwevenheid van het door het SSC uit te voeren proces met de andere activiteiten van de klanten
 - 2.7. **Macht:** Bij welke partij de macht ligt
3. **Interactie**
 - 3.1. **Inhoudelijke uitwisseling:** De daadwerkelijke diensten (en het product daarvan)
 - 3.2. **Beoordelende uitwisseling:** Rapportage over de inhoudelijke uitwisseling
 - 3.3. **Communicatie:** De formele en informele communicatie die de inhoudelijke uitwisselingen ondersteunt
 - 3.4. **Type interactie:** De mate van formaliteit, symmetrie en standaardisatie
 - 3.5. **ICT-ondersteuning:** De ondersteuning van de interactie (bovenstaande punten) door ICT

Figuur 15: Factoren van de inrichting van de relatie (Gebaseerd op Kern en Willcocks, 2001)

5.2.2 De dimensie 'Kwaliteit van de relatie'

Alborz et al. (2005) komen na onderzoek tot de volgende tien meest bepalende factoren voor een goede relatie.

1. **Communicatie:** De communicatie tussen de klant en de leverancier (op verschillende niveaus)
2. **Vertrouwen:** Het vertrouwen tussen de klant en de leverancier
3. **Persoonlijke binding:** De persoonlijke band tussen medewerkers van de klant en van het SSC
4. **Commitment:** De toewijding van zowel klant als leverancier
5. **Conflict afhandeling:** Het gebruik van sessies om problemen op te lossen
6. **Flexibiliteit:** Het vermogen van beide partijen om zich aan elkaar aan te blijven passen
7. **Participatie:** De deelname van beide partijen in het vormen van planningen en doelstellingen
8. **Medewerking:** Medewerking van beide partijen voor een samenwerkende relatie
9. **Informatiedeling:** De openheid en mate van informatiedeling tussen de partijen
10. **Actief luisteren:** De mate van actief luisteren naar en anticiperen op vragen

Figuur 16: Factoren van de kwaliteit van de relatie (Gebaseerd op Alborz et al, 2005)

5.2.3 De dimensie 'SSC-succes'

Het succes van een SSC is lastig uniform te bepalen, omdat een SSC succesvol is als het aan zijn eigen doelstellingen voldoet, terwijl deze doelstellingen per SSC (en zelfs per stakeholder) kunnen verschillen. Onderstaande factoren zijn gebaseerd op de 'redenen om een SSC in te richten' die ik in paragraaf 4.1.4 heb besproken en de 'drijfveren' uit het eerdere onderzoek binnen Atos Consulting door Poen (2005). Deze 'drijfveren' van Poen (2005) zijn gebaseerd op de literatuur, waaronder een deel van de bronnen die in paragraaf 4.1.4 ook gebruikt zijn. Deze twee vertonen dus veel overeenkomsten. De meeste van onderstaande factoren zijn uit Poen (2005) gekomen. De factor 'moderniteit' noemt Poen (2005) niet, maar worden door Delen (2005) en Buijs (2004) echter wel genoemd (als innovativiteit). De factoren 'gebruiksgemak' en 'assortiment' zijn naar eigen inzicht toegevoegd.

1. **Prijs:** De prijs van de diensten zoals die bij de klant in rekening wordt gebracht
2. **Assortiment:** De kwaliteit van het door het SSC aangeboden assortiment
3. **Kwaliteit:** De kwaliteit van de geleverde diensten (en het product van die diensten)
4. **Prijs/kwaliteit-verhouding:** In hoeverre de prijs redelijk is ten opzichte van de geleverde kwaliteit
5. **Gebruiksgemak:** Het gemak waarmee de interne klant gebruik kan maken van de diensten van het SSC
6. **Snelheid:** Of de gevraagde diensten snel geleverd worden
7. **Flexibiliteit:** De mate waarin het SSC zich aan kan passen aan veranderende wensen van de klant
8. **Concentratie op kerntaken:** In hoeverre de klant zich nu meer kan concentreren op haar kerntaken
9. **Inzichtelijkheid:** De hoeveelheid inzicht in de manier van werken binnen het SSC
10. **Controleerbaarheid:** De mate waarin het SSC gecontroleerd kan worden
11. **Moderniteit:** De mate van innovativiteit van het SSC
12. **Expertise:** De mate van inhoudelijke expertise van de medewerkers van het SSC

Figuur 17: Factoren van SSC-succes (deels gebaseerd op Poen, 2005)

5.3 Het empirisch onderzoek: de respondenten en de methode

Voor het beantwoorden van de tweede en derde onderzoekssubvragen "In hoeverre worden shared service centers door klanten en leveranciers als succesvol ervaren?" en "Welke invloed heeft de inrichting en het

functioneren van de klant-leverancierrelatie op het ervaren succes van shared service centers?” ga ik daadwerkelijk het veld in: empirisch onderzoek.

Er worden telefonische interviews afgenomen bij 19 vertegenwoordigers van klanten van operationele SSC's in de publieke sector. Daarnaast worden er bij de onderzochte SSC's ook 5 interviews met hoofden van SSC's afgenomen. Er wordt hierbij gestreefd naar maximale spreiding over de verschillende segmenten binnen de publieke sector.

Hieronder volgen de details van bovenstaande begrippen en de argumentatie voor de gemaakte keuzes.

Operationele SSC's

We zijn benieuwd naar de tevredenheid over SSC's, dus zijn we benieuwd naar de mening van personen die daadwerkelijk ervaringen hebben opgedaan met het SSC-concept. Dit sluit dus de vele cases uit waarbij het SSC nog niet in gebruik genomen is.

Publieke sector

Ik ga binnen de gehele publieke sector kijken en hanteer daarbij de indeling van de marktgroep Public Services van Atos Consulting. Zij onderscheiden binnen de publieke sector vier sectoren, zie figuur 18. In paragraaf 9.3 verklaar ik de verdeling van het aantal onderzochte SSC's.

Segment	Voornaamste organisaties	Aantal onderzochte SSC's
Binnenlands Bestuur (BB)	Ministeries, Provincies, Gemeenten	5
Openbare Orde en Veiligheid (OOV)	Politie, Justitie, Defensie	0
Onderwijs	Universiteiten, HBO's, ROC's,	5
Zorg	Ziekenhuizen, Thuiszorg	1

Figuur 18: De vier sectoren binnen de publieke sector

Vertegenwoordigers van klanten

In dit onderzoek zijn we voornamelijk geïnteresseerd in de klanten van SSC's, de klant-afdelingen wel te verstaan. Van die klanten willen we zo effectief mogelijk een beeld krijgen van hun tevredenheid. We maken hierbij onderscheid tussen klanten en gebruikers. De klanten zijn degenen die beslissen, terwijl de gebruikers er alleen maar mee hoeven te werken.

Hiermee wordt de populatie beperkt tot de vertegenwoordigers van de klantorganisaties van de SSC's. In de praktijk is dit soms het hoofd van een klantorganisatie, in andere gevallen de verantwoordelijke voor de betreffende functie.

Hoofd van een klantorganisatie:

- Een faculteitsdirecteur bij een SSC binnen een universiteit
- Een gemeentesecretaris bij een SSC van meerdere (kleine) gemeenten
- Een afdelingshoofd bij een SSC binnen één (grote) gemeente.

Verantwoordelijke voor de betreffende functie:

- Een hoofd P&O (Personeel en Organisatie) bij een departement van een ministerie met een SSC-HR (human resources)
- Een financieel directeur van een middelbare school bij een gemeenschappelijk administratiekantoor (SSC) van meerdere scholen.

Steekproefomvang van 19 klant-vertegenwoordigers en 5 SSC-hoofden

Vanwege de wens om kwantitatieve resultaten op te kunnen leveren, heb ik 19 interviews met klant-vertegenwoordigers uitgevoerd. Daarbij zijn vaak twee klanten per SSC geïnterviewd. Om het beeld te nuanceren hebben we van 5 van de onderzochte SSC's ook het hoofd van het SSC geïnterviewd.

Telefonische interviews

We hebben, met enige twijfel, gekozen voor telefonische interviews, omdat dit voor onze doelstelling de meeste voordelen combineert. Hieronder een overzicht van drie methoden die in aanmerking kwamen, met hun voor- en nadelen voor dit onderzoek.

	Face-to-face interviews	Telefonische interviews	Enquêtes (papier of digitaal)
Reponsrate	Hoog	Redelijk hoog	Laag
Doorlooptijd	Hoog (moeilijk om afspraken in te plannen)	Redelijk (eenvoudiger om afspraken in te plannen)	Redelijk (reacties afwachten)
Belasting voor respondent	Hoog	Vrij laag	Vrij laag
Stuurbaarheid respondenten (keuze voor bepaalde resp.)	Hoog	Hoog	Laag
Geschiktheid voor kwantitatieve gegevens	Middel	Middel	Hoog
Geschiktheid voor kwalitatieve gegevens	Hoog	Middel	Laag

Figuur 19: Eigenschappen van de verschillende onderzoeksmethoden

De voornaamste reden om niet te kiezen voor enquêtes is de lage respons en de beperkte mogelijkheden om kwalitatieve gegevens te verzamelen. Face-to-face-interviews zijn niet gekozen vanwege het gebrek aan haalbaarheid om het gestreefde aantal interviews in de beperkte tijd uit te voeren.

5.4 Het ontwikkelen van de vragenlijst

Het vertalen van het theoretische model naar een vragenlijst gebeurt hier met een tussenstap, door het definiëren van de te meten variabelen (zie figuur 20).

1. In hoeverre de <i>inrichting van de relatie</i> en haar factoren, als voldoende wordt beschouwd
2. In hoeverre de <i>kwaliteit van de relatie</i> en haar factoren, als voldoende wordt beschouwd
3. In hoeverre men het SSC en haar factoren, <i>succesvol</i> vindt

Figuur 20: De te meten variabelen

In eerste instantie zijn alle factoren en subfactoren van de drie dimensies van het model vertaald in stellingen. Dat resulteerde in een vragenlijst met 68 stellingen. Deze vragenlijst heb ik op drie personen uit mijn naaste omgeving getest en daaruit bleek dat telefonisch een score geven aan 68 stellingen irritatie en verveling opriep. Vervolgens zijn alleen de stellingen uit de derde dimensie, *SSC-succes*, bewaard, terwijl de relevante factoren in de eerste twee dimensies worden gevraagd door gerichte open vragen. De definitieve, beknopte vragenlijst is in de bijlage weergegeven. Deze beknopte vragenlijst bleek in een vierde test veel beter te werken. De testkandidaat had alleen moeite met enkele van de begrippen, maar de echte respondenten hebben als het goed is meer ervaring met SSC's dan de testkandidaat.

Vervolgens is de vragenlijst toegepast op de eerste echte respondenten. Tijdens deze eerste interviews heb ik een aantal vragen geherformuleerd. Er was bijvoorbeeld een vraag over de communicatie. De eerste twee respondenten beschreven hier de communicatie op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Hierna is deze vraag zo geformuleerd dat ik expliciet naar de communicatie op deze drie niveaus vraag. Een andere vraag is helemaal geschrapt: “Wat is de complexiteit van het product?” waarmee bedoeld werd om te vragen naar o.a. de hoeveelheid benodigde interactie tussen klant en leverancier om de SSC-taak uit te kunnen voeren. De interpretatie van deze vraag over dit abstracte begrip was namelijk zo divers, dat er met de antwoorden niets nuttigs gedaan kon worden. Bij alle vragen bleef het bij de meeste interviews een uitdaging om echt een antwoord op de vraag te krijgen en niet teveel uit te wijden, zonder daarbij de geïnterviewde te beledigen.

Er werd gestreefd naar interviews die een half uur duren. In de praktijk duurden de interviews minimaal 15, maximaal 44 en gemiddeld 27 minuten.

Mijn werkwijze was als volgt. Eerst zocht ik informatie over een potentieel SSC op internet op en probeerde ik te achterhalen wie de klanten van dat SSC zijn. Vervolgens belde ik deze personen op en legde ik mijn onderzoek kort uit, vroeg ik of ze mee wilden werken en of ik een afspraak voor een telefonisch interview mocht maken. In de praktijk kostte dit gemiddeld 20 telefoontjes per afspraak. Enkele van de problemen die ik soms ondervond:

- Ik wist niet zeker of het SSC aan mijn eisen voldeed
- Ik wist niet wie de klanten waren
- Ik wist niet hoe de klanten heetten
- Ik kon geen contactgegevens van de klanten vinden
- De respondenten mochten niet meewerken aan mijn onderzoek zonder toestemming van hun leidinggevenden
- De respondenten waren op vakantie
- De secretaresse wilde mij niet doorverbinden
- De functie was op dat moment vacant

Analyse van de resultaten

De resultaten van het telefonische interview heb ik uitgewerkt door tijdens het telefoneren aantekeningen te maken, waarbij ik de uitwijdingen direct al gefilterd heb. Deze schriftelijke uitwerkingen heb ik vervolgens direct na het interview in een spreadsheet ingevoerd. Deze uitgetypte resultaten zijn in de bijlage te vinden.

De analyse van de resultaten bestaat uit:

1. Statistische analyse van antwoorden op de stellingen uit de derde dimensie
2. Kwalitatieve analyse van de antwoorden op de open vragen
3. Confrontatie van bovenstaande twee uitkomsten

De vragenlijst is voor afname bij SSC-vertegenwoordigers uitgebreid met zes stellingen waarmee het beeld van het SSC over de klant geschetst wordt. Deze stellingen hadden daarnaast als doel om de vragenlijst niet te eentonig op het eigen functioneren van de SSC-respondenten te richten, maar om ook zijn mening over de klant te vragen.

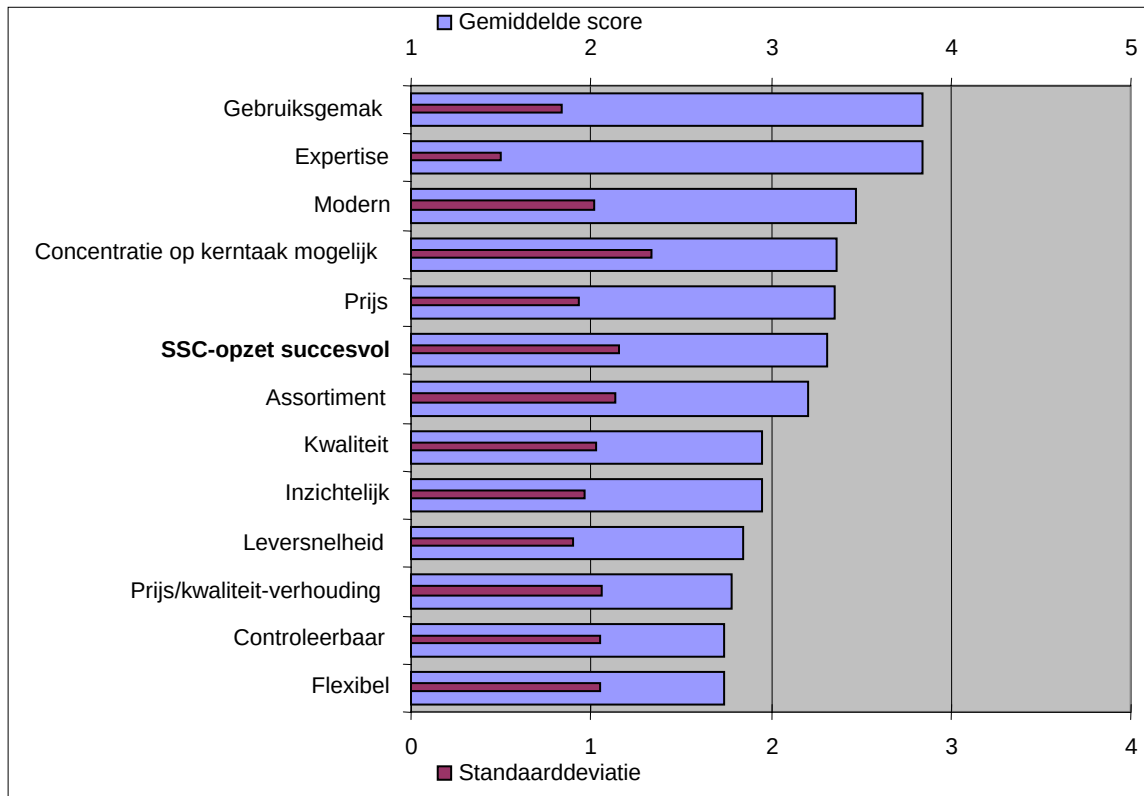
6 Resultaten van het empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk geef ik de resultaten van het empirisch onderzoek. In geef hierbij zowel feiten, in de vorm van citaten en in de vorm van gegeven scores, als mijn interpretatie van de antwoorden van de respondenten. Bij deze interpretatie probeer ik zo objectief mogelijk te zijn en zo min mogelijk de antwoorden van de respondenten te bewerken. De hoofdmoot van dit hoofdstuk is gebaseerd op de 19 interviews met vertegenwoordigers van klanten van SSC's. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk behandel ik kort de resultaten van de vijf interviews met vertegenwoordigers van SSC's. Ik begin met enkele overzichten van de kwantitatieve resultaten.

6.1 Overzicht van de resultaten

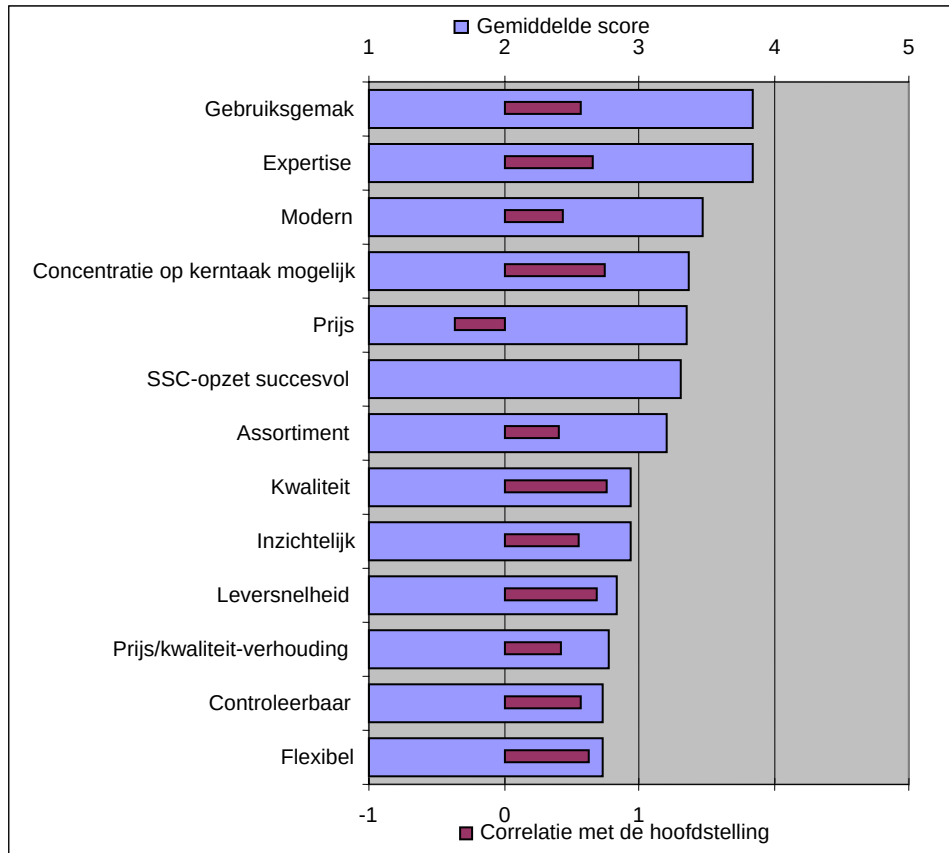
	N	Gemiddelde score	Standaarddeviatie
SSC-opzet succesvol	19	3,32	1,157
Prijs	17	3,35	,931
Assortiment	19	3,21	1,134
Kwaliteit	19	2,95	1,026
Prijs/kwaliteit-verhouding	18	2,78	1,060
Gebruiksgemak	19	3,84	,834
Leversnelheid	19	2,84	,898
Flexibel	19	2,74	1,046
Concentratie op kerntaak mogelijk	19	3,37	1,342
Inzichtelijk	19	2,95	,970
Controleerbaar	19	2,74	1,046
Modern	19	3,47	1,020
Expertise	19	3,84	,501

Figuur 21: Een overzicht van de stellingen, met het aantal antwoorden (N), de gemiddelde score en de standaarddeviatie



Figuur 22: De gemiddelde score en standaarddeviatie uitgezet in een grafiek

Hierboven staan de gemiddelde scores op de stellingen en de standaarddeviatie van die stellingen. *Gebruiksgemak* is de stelling die door de klant gemiddeld het hoogst gescoord is, en *flexibel* de stelling met de laagste gemiddelde score. De hoofdstelling, *SSC-opzet succesvol*, staat zoals te verwachten, ongeveer in het midden. De score op de hoofdstelling *SSC-succes* is 3,32 en het gemiddelde van de scores op alle substellingen is 3,17, wat bijna overeenkomt.

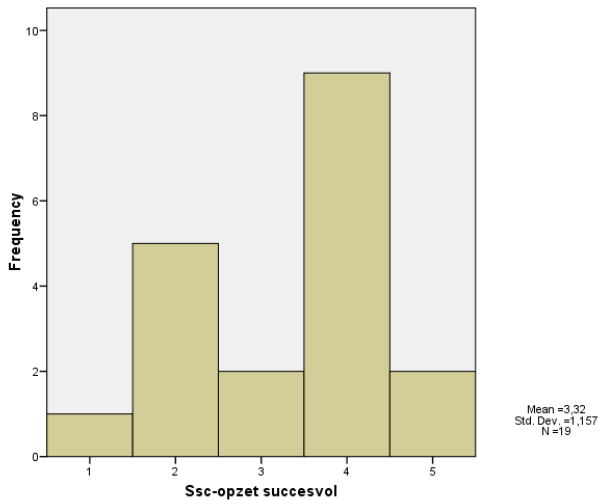


Figuur 23: De gemiddelde scores en de correlaties van de substellingen met de hoofdstelling

Bovenstaande grafiek toont de correlatie van de substellingen met de hoofdstelling. Correlatie geeft de samenhang weer tussen twee metingen en varieert tussen 0 (geen verband) en +1 of -1 (perfect positief/perfect negatief verband). (Wikipedia)

Kwaliteit is de stelling met de grootste correlatie met het SSC-succes, maar scoort gemiddeld niet zo hoog. *Assortiment* is de stelling met de kleinste invloed op SSC-succes, en men heeft deze stelling gemiddeld gescoord. De *prijs* heeft een negatieve correlatie met SSC-succes, wat betekent dat als klanten tevreden zijn over de prijs, ze gemiddeld minder tevreden zijn over het SSC-succes, en andersom. Deze uitkomsten bespreek ik verderop in meer detail.

6.2 Het succes van het SSC



Figuur 24: De antwoorden op de stelling: “Op dit moment is de SSC-opzet over het algemeen succesvol”

Uit bovenstaande grafiek blijkt een tweedeling tussen succesvolle en niet-succesvolle SSC's. Ik heb de cases opgedeeld in twee groepen, die met een score 1 of 2 op de hoofdstelling en die met een score 4 of 5. De cases met een score 3 heb ik buiten deze twee groepen gelaten.

Na bestudering van de antwoorden van de respondenten in deze twee groepen cases zie ik de volgende algemene eigenschappen die deze twee groepen kenmerken.

Succesvol SSC	Niet-succesvol SSC
- Het SSC-concept zorgt ervoor dat bestaande activiteiten nu beter georganiseerd zijn. - In het SSC worden nieuwe activiteiten georganiseerd, of er wordt nu voor het eerst samengewerkt tussen verschillende partijen, wat op zichzelf al het succes verklaart. Het SSC-concept is hierbij slechts een middel voor het organiseren van deze nieuwe activiteiten.	- Het SSC is intern slecht georganiseerd - Verschil in doelstellingen van SSC en klant: het SSC wil veel bezuinigen, terwijl de klant best bereid is wat meer te betalen voor de gevraagde hogere kwaliteit - Het SSC is niet klantgericht

Figuur 25: Algemene eigenschappen die succesvolle en niet-succesvolle SSC's kenmerken

6.2.1 Afstemming van doelstellingen

Om een klant tevreden te houden, moet aan de wensen van die klant voldaan worden. In de praktijk komt het echter vaak voor dat het SSC andere doelen nastreeft dan de wensen van de klant. Het SSC heeft in die gevallen een andere doelstelling dan de klanten, wat een onmogelijke uitgangssituatie is. Hieronder enkele sprekende praktijkvoorbeelden van ongelijke doelstellingen.

Een klant van een SSC, dat oorspronkelijk was opgezet met efficiency als doelstelling, zei: “Geld speelt, om het heel eerlijk te zeggen, in een overheidsorganisatie niet zo'n hele grote rol. De kosten van zo'n SSC-organisatie zijn natuurlijk wel belangrijk om in grote lijnen in de gaten te houden, maar het moet gewoon werken. SSC's worden van bovenaf opgelegd. Maar in de dagelijkse praktijk gaat het om relatief kleine bedragen, vergeleken met de uitgaven aan de ‘core business’. De mogelijke besparingen bij zo'n SSC zijn daarbij betrekkelijk onbeduidend.”

De directeur van dat SSC heeft later dit verschil in doelstellingen geprobeerd te overbruggen door vier doelstellingen te formuleren: kwaliteitsverbetering, efficiency, synergie en effectievere aansturing. Dit sloot beter aan op de wensen van de klant.

Een andere klant, van een SSC bij een universiteit, zei: “In de praktijk is het vooral zo dat de accountmanagers bij je langskomen met de plannen die zij hebben en je proberen te overtuigen dat ze goede plannen hebben, zonder dat ze ooit luisteren naar wat wij aan ondersteuning nodig hebben. Het is nogal eenrichtingsverkeer.”

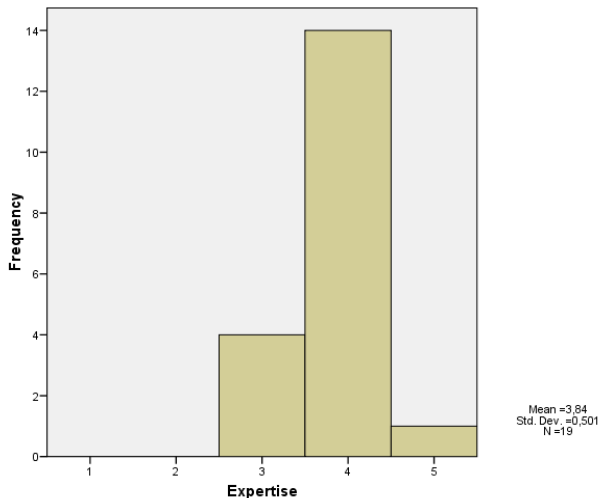
Bij een ander SSC was samen met de klanten het beleid opgesteld waarin standaardisering en uniformering eerste prioriteit had. Pas als dat bereikt was kon men gaan innoveren. Nu hebben de twee geïnterviewde klanten van dit SSC kritiek op de beperkte voordelen van het SSC, hoewel ze wel begrijpen dat het SSC eerst bezig is om te uniformeren. Ze zouden toch graag meer vernieuwing willen zien. Hieruit blijkt dus dat zelfs als de doelstellingen in samenspraak zijn opgesteld, deze misschien op termijn herzien moeten worden om aan de nieuwe wensen van de klant te voldoen.

6.2.2 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op het SSC-succes

Voor een succesvol SSC dient de kwaliteit van de relatie goed te zijn, maar vaak ontbreekt het, zoals hierboven beschreven, aan *participatie: de deelname van beide partijen in het vormen van planningen en doelstellingen*. In de inrichting van de relatie kan dit gefaciliteerd worden door communicatie op strategisch niveau in te richten. Bijvoorbeeld een overleg tussen de directeuren van de klantorganisaties en de SSC-directeur. Een andere variant die ik in de praktijk ben tegengekomen is de gebruikersraad, met daarin zowel leden uit de directie als eindgebruikers, die periodiek in overleg gaan met het SSC, om de planningen en doelstellingen bij te stellen.

6.3 Het succes van deelaspecten van SSC's

6.3.1 Expertise



Figuur 26: De antwoorden op de stelling: “De inhoudelijke expertise van het SSC is goed”

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat men het grotendeels eens is met de stelling: “De inhoudelijke expertise van het SSC is goed”.

Drie redenen waardoor de expertise in het SSC toe kan nemen:

1. Medewerkers binnen het SSC kunnen zich gaan specialiseren in verschillende functies.
2. In het SSC kunnen zwakke plekken worden aangevuld door nieuwe specialisten aan te trekken.
3. In het SSC wordt bestaande kennis gebundeld. (samen weet men meer)

Drie citaten uit de antwoorden op de open vragen die dit onderbouwen:

- Een klant bij een ministerie: “De deskundigheid is wel groter geworden, door de schaalvergroting. Mensen kunnen zich nu differentiëren. Sommige mensen kunnen doorgroeien, terwijl anderen die dat niet willen of kunnen, dat niet hoeven. Dus het aanbod is breed”
- Een klant van een intergemeentelijk SSC: “Er waren in de oude situatie te weinig kwaliteiten om het hele veld van automatisering te beheersen.” “Er kan nu gedifferentieerd worden. De nieuwe mensen die aangetrokken zijn, konden de gaten in de kwaliteit aanvullen.”
- Een klant van een gemeenschappelijk onderwijsadministratiekantoor: “Het SSC kan, door meer mankracht en expertise, veel beter anticiperen op veranderende complexe regelgeving”

Een negatieve uitzondering:

- “De kwaliteit van de mensen in het SSC is laag. Het niveau was al niet hoog en vervolgens hebben de afdelingen de goede mensen gehouden, terwijl de minder goede mensen zijn overgeplaatst naar het SSC.” (gaf toch een score 3 op deze stelling)

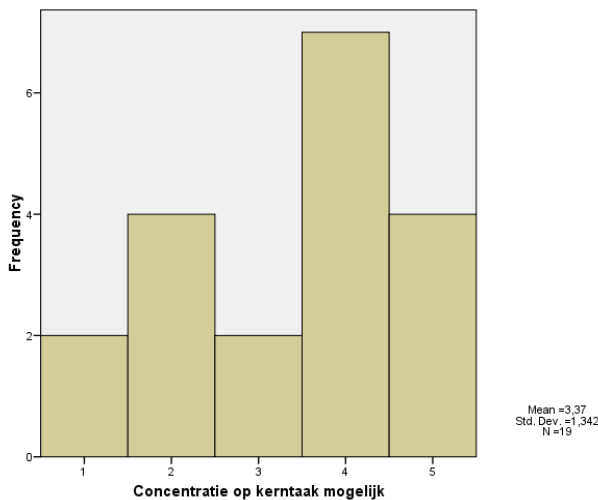
6.3.1.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de Expertise

De kwaliteit van de relatie heeft geen directe invloed op de *expertise* binnen het SSC, maar het beeld dat de klant van de *expertise* van het SSC heeft wordt wel beïnvloed door de *kwaliteit van de relatie*. Enerzijds moet het SSC de *commitment* hebben om de expert te worden en te blijven. Anderzijds moet de klant vertrouwen hebben in de expertise van het SSC.

In de praktijk kan dit *commitment* van het SSC om de expert te zijn en het vertrouwen van de klant in de *expertise* van het SSC, bevorderd worden door de relatie zo in te richten dat het beeld ontstaat van een

expertisecentrum. Dit kan door in de SSC-strategie het SSC het expertisecentrum te noemen en door dit beeld via de accountmanagers en door alle vormen van communicatie uit te dragen.

6.3.2 Concentratie op kerntaken



Figuur 27: Antwoorden op de stelling: "Door het SSC kan de vraagorganisatie zich goed concentreren op haar kerntaken"

De klant kan zich pas op zijn kerntaken concentreren als het SSC zijn taken goed uitvoert. Voor een goede uitvoering is het allerbelangrijkste dat het SSC zijn operationele zaken op orde heeft. Dat kan alleen als er niet teveel bezuinigd wordt op die operationele zaken en als er niet in een te vroeg stadium teveel aandacht wordt gegeven aan de strategie van het SSC. Daar komt nog bij dat de klant een gevoel van vertrouwen moet hebben in het SSC. Het SSC moet bepaalde taken op zich nemen en daar vervolgens de verantwoordelijkheid voor dragen.

Twee citaten van tevreden klanten:

“Ik ben blij dat we de administratieve rompslomp niet zelf hoeven te doen.” en “Goede samenwerking zorgt ervoor dat er een last is weggenomen, waardoor wij ons nu kunnen concentreren op onze kerntaken.”

Twee citaten van ontevreden klanten:

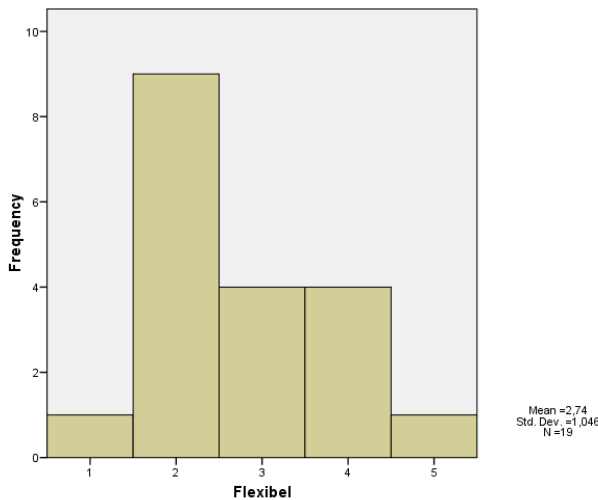
“Soms moet je je vraag drie keer stellen voor je een antwoord krijgt en dat is heel vermoeiend” en “De problemen die het SSC niet opgelost krijgt, moeten we zelf maar oplossen.”

6.3.2.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de mogelijkheid voor de klant om zich te kunnen concentreren op haar kerntaken

Om zich als klant te kunnen concentreren op haar kerntaken is de kwaliteit van de relatie erg belangrijk. Met name de factor *vertrouwen* is essentieel, omdat de klant het vertrouwen in het SSC moet hebben, dat de gegeven opdracht goed wordt uitgevoerd. Het vereist daarnaast ook *actief luisteren* en *commitment* van het SSC en *wederzijdse medewerking* om de niet-kerntaken en bijbehorende verantwoordelijkheden volledig bij de klant uit handen te kunnen nemen.

In de *inrichting van de relatie* kan dit vormgegeven worden door het aanstellen van account- en demandmanagers en het inrichten van de communicatie, op alle niveaus. Zowel om doelstellingen en plannen af te stemmen, maar ook voor de dagelijkse gang van zaken: het geven van opdrachten, het monitoren van die opdrachten, en het ontvangen van de uitkomsten.

6.3.3 Flexibiliteit



Figuur 28: De antwoorden op de stelling: “Op dit moment past het SSC zich gemakkelijk aan mijn veranderende vraag aan”

Tweederde van de respondenten beoordeelt de *flexibiliteit* als onvoldoende (score 1 of 2).

Oorzaken van onvoldoende *flexibiliteit*:

- Het SSC concentreert zich teveel op standaardisatie: “Maatwerk is nog niet goed, omdat er nu nog veel focus ligt op uniformiteit.” en “Maatwerk is bij veel SSC-afdelingen lastig, dat heeft met de mate van standaardisatie te maken.”
- Het SSC is niet op de hoogte van de ontwikkelingen bij de klant: “Het irriteert dat er minder maatwerk is, omdat het SSC minder op de hoogte is van de ontwikkelingen in de diensten.”
- Verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk toegewezen: “Ze hebben veel tijd nodig om in te spelen op veranderingen. Dat komt omdat verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk zijn en het een tijd duurt voordat alle betrokkenen het eens zijn.”

Er is echter ook een invloed gevonden waardoor de *flexibiliteit* van een SSC hoger wordt:

- “Het SSC kan, door de beschikbaarheid over meer mankracht en expertise, veel beter anticiperen op veranderende complexe regelgeving”

6.3.3.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de *flexibiliteit* van het SSC

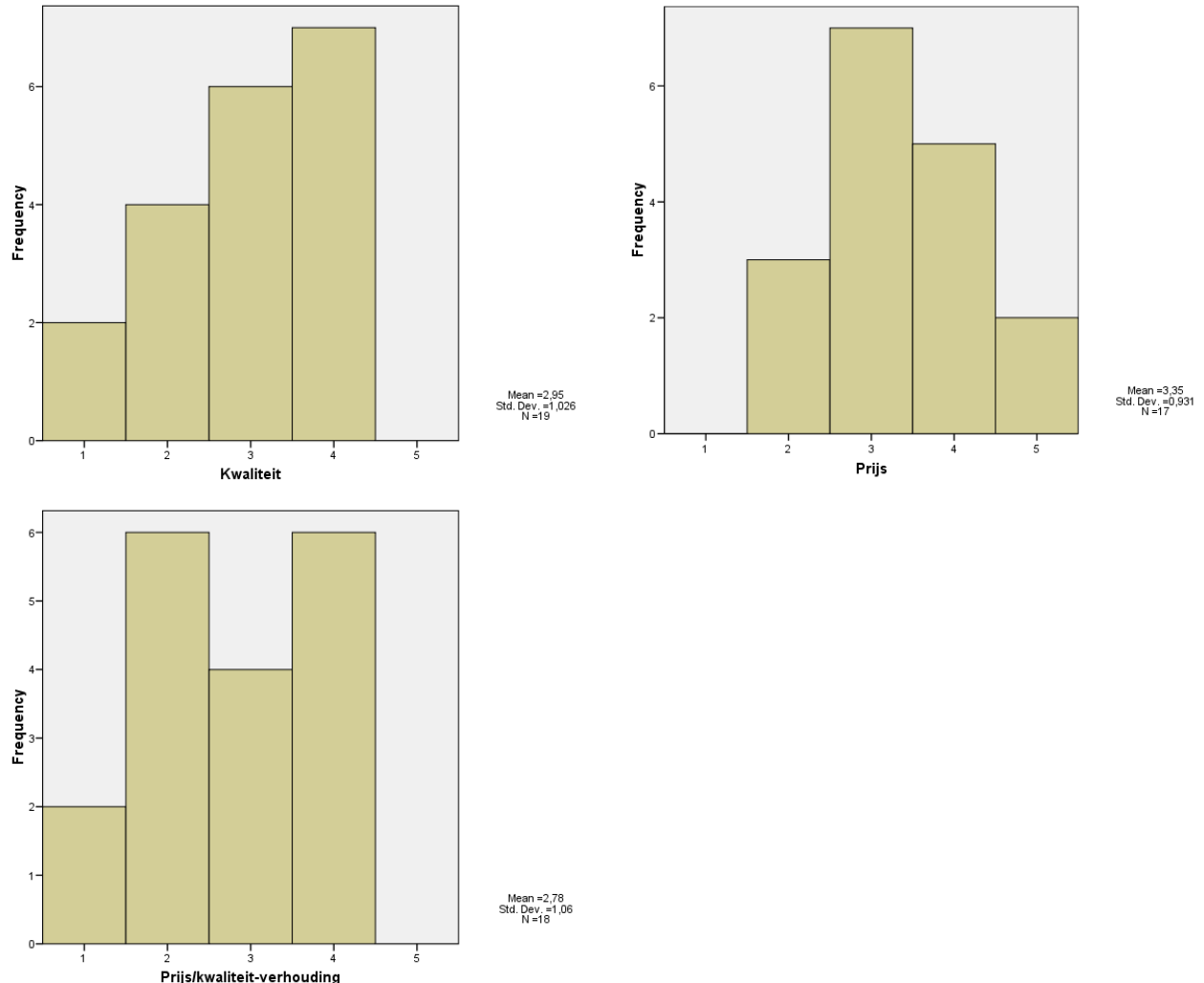
Een goede relatie is essentieel als het om *flexibiliteit* gaat. Ten eerste moet er *informatie gedeeld* worden tussen beide partijen en moet het SSC *actief luisteren naar en anticiperen op de vragen van de klant*. Daarnaast is een *flexibele* relatie, waarin het SSC en de klant zich aan elkaar aan blijven passen, ook belangrijk. Tot slot moet er ook snel en effectief gecommuniceerd kunnen worden.

Dit kan in de *inrichting van de relatie* mogelijk gemaakt worden door in de contracten (SLA's) niet alle details vast te leggen, maar meer een raamwerk op te stellen, waarbinnen nog ruimte is voor variatie. Daarnaast moeten de accountmanager en de demandmanager een korte communicatielijijn hebben en moeten de andere vormen van communicatie, op alle niveaus, goed ingericht worden. Tot slot moet het besluitvormingstraject, voor veranderingen en uitzonderingen, eenvoudig en duidelijk zijn.

6.3.4 Prijs, kwaliteit en prijs/kwaliteit-verhouding

De stelling over de prijs bleek moeilijk te beantwoorden. Er waren twee respondenten die de stelling over de prijs niet beantwoord hebben en die mensen hadden ook moeite met het beantwoorden van de stelling prijs/kwaliteit-verhouding. Een derde respondent had alleen moeite met het beantwoorden van de stelling over prijs/kwaliteit-verhouding. De enige drie non-responsen uit dit onderzoek waren voor de stelling over prijs en prijs/kwaliteit-verhouding. Dat bevestigt mijn beeld dat er een beperkt inzicht is in de prijs van producten en diensten. Dit heeft er ook mee te maken dat er soms (nog) geen doorbelasting plaats vindt.

6.3.4.1 De scores



Figuur 29: Antwoorden op de stellingen:

“Op dit moment is de kwaliteit van de producten en diensten van het SSC goed”

“Op dit moment is de prijs van de producten en diensten van het SSC goed”

“Op dit moment is de prijs/kwaliteit-verhouding van de producten en diensten van het SSC goed”

Vergelijking van de drie gemiddelden schept niet direct duidelijkheid:

- Kwaliteit: 2,95
- Prijs: 3,35
- Prijs/Kwaliteit-verhouding: 2,78

Het feit dat de prijs/kwaliteit-verhouding gemiddeld lager scoort dan zowel de prijs als de kwaliteit, kan ik niet verklaren. Misschien heeft het met de volgorde van de stellingen te maken. Ik vraag eerst naar de prijs, vervolgens naar de kwaliteit en als laatste naar de prijs-kwaliteitverhouding. Het zou ook te maken kunnen hebben met de abstractheid van deze begrippen. Tot slot gaan deze stellingen over essentiële eigenschappen van een SSC, waar in de praktijk de meest uitgesproken gevoelens over zijn. Hieronder ga ik verder in op de drie begrippen *prijs/kwaliteit-verhouding*, *prijs* en *kwaliteit*.

6.3.4.2 Prijs/Kwaliteit-verhouding

De stelling over de prijs/kwaliteit-verhouding heeft een correlatie van 0,57 met kwaliteit, en van 0,36 met prijs. Dat betekent dat voor de prijs/kwaliteit-verhouding de kwaliteit belangrijker is dan de prijs. Dat bevestigt het beeld dat de klant bereid is om wat meer te betalen, als de kwaliteit maar goed is. In de kwalitatieve resultaten blijkt dit bijvoorbeeld uit: “Geld speelt [...] niet zo’n grote rol, [...], het moet gewoon werken.”

6.3.4.3 Prijs

De prijs van de producten en diensten van het SSC is in principe gelijk aan de kosten die het SSC maakt, want het SSC heeft geen winstoogmerk. De voornaamste kosten voor een SSC zijn de arbeidskosten en inkoop. Met deze twee kostenposten kunnen drie dingen gebeuren: deze kunnen stijgen, gelijk blijven of dalen.

Voor de kostenpost arbeid de verklaringen of redenen voor de drie mogelijkheden:

- Stijgen: Er is meer overhead, omdat er bijvoorbeeld een manager (of managementlaag) is bijgekomen. Het kan ook komen doordat er nieuwe vakinhoudelijke medewerkers zijn aangetrokken, bijvoorbeeld om bepaalde expertises in huis te halen.
- Gelijk blijven: Er is niets veranderd, het zijn nog steeds dezelfde mensen, ze zijn alleen bij elkaar gezet
- Dalen: Er is bezuinigd op (uitvoerende) mensen of management

De kostenpost inkoop kan na invoering van een SSC in principe alleen maar gelijk blijven of dalen, door het grotere schaalvoordeel. Dit kan bijvoorbeeld een hogere korting zijn vanwege een groter inkoopvolume, of een verlaging van het benodigde aantal softwarelicenties.

Het inzicht in de prijs van diensten is beperkt, maar dat inzicht is door de invoering van een SSC vaak wel gestegen, waardoor het bewustzijn toeneemt en waardoor men ook, vaak voor het eerst, kan gaan vergelijken met marktpartijen. Soms verwacht men van een SSC lagere prijzen dan de markt, omdat het SSC niet hoeft te concurreren. In andere gevallen heeft de klant begrip voor prijzen boven het marktniveau, doordat het SSC aan meer regels moet voldoen dan een marktpartij. De vergelijking met de markt wordt door de klant vaak gebruikt om het SSC te prikkelen.

6.3.4.4 Kwaliteit

Met de kwaliteit kan door invoering van het SSC ook drie dingen gebeuren: stijgen, gelijk blijven of dalen. Een belangrijke factor is natuurlijk of er geïnvesteerd wordt, of juist bezuinigd, wat allebei natuurlijk directe gevolgen heeft voor de kwaliteit. De beschikbaarheid van middelen buiten beschouwing gelaten zijn er nog andere redenen of verklaringen voor een verandering in de kwaliteit:

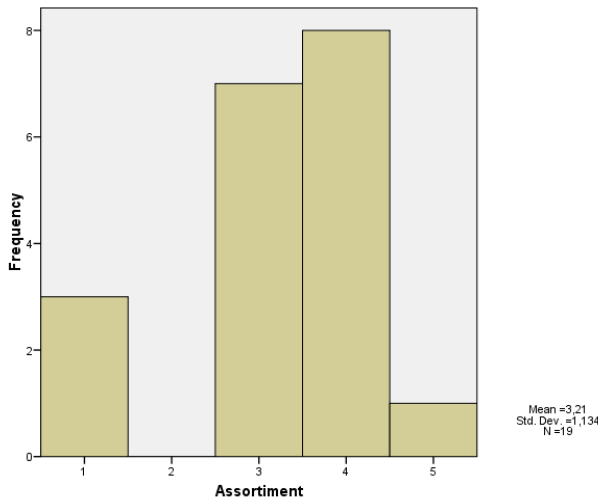
- Stijgen: hogere expertise binnen het SSC, betere procedures, bereiken van kritieke massa
- Gelijk blijven: er verandert in de praktijk niets
- Dalen: de afstand tussen klant en SSC wordt groter

Uit een correlatieanalyse blijkt dat kwaliteit de grootste correlatie heeft met de hoofdstelling. Dat interpreteer ik als dat de kwaliteit in de ogen van de klant de meest belangrijke factor is in het SSC-succes. Het is echter lastig om gedetailleerde uitspraken te doen over deze factor, omdat hij is opgebouwd uit een groot aantal onderdelen. Uit dezelfde correlatieanalyse blijkt dan ook dat de stelling over kwaliteit een grote correlatie heeft met de factoren inzichtelijkheid, controleerbaarheid, flexibiliteit en leversnelheid. Dus om de kwaliteit te laten verbeteren dienen deze vier factoren verbeterd te worden.

6.3.4.5 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de prijs en de kwaliteit

De daadwerkelijke prijs en kwaliteit van de producten en diensten van het SSC worden niet direct beïnvloed door de kwaliteit van de relatie. De waargenomen prijs en kwaliteit van de producten en diensten van het SSC is echter wel erg subjectief en wordt dus wel sterk beïnvloed door de kwaliteit van de relatie. Het gaat hierbij niet om een specifieke factor van de *kwaliteit van de relatie*, maar om het geheel en daarom is het ook lastig om concrete aanbevelingen te doen over de inrichting van de relatie.

6.3.5 Assortiment



Figuur 30: Antwoorden op de stelling: "Op dit moment vervult het aangeboden assortiment de vraag goed"

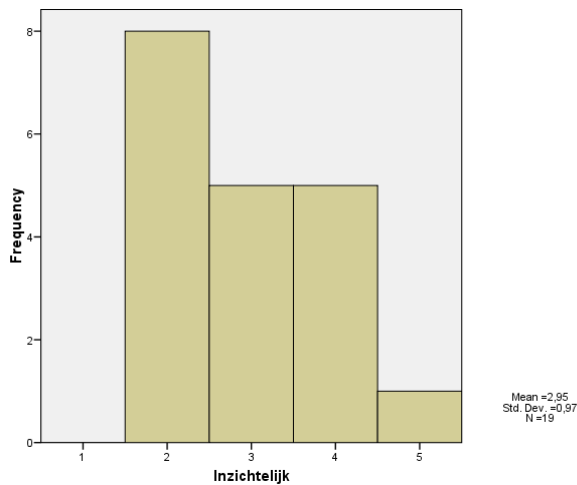
Over het algemeen is men vrij tevreden over het assortiment. In de oude situatie was men in principe tevreden over het assortiment en door invoering van een SSC verandert het assortiment meestal niet. Dit blijkt bijvoorbeeld uit: "Het assortiment is ook goed, want dat was al goed, en is niet veranderd". Er zijn drie personen die op deze stelling een 1 hebben geantwoord, (helemaal mee oneens). Deze drie personen noemen alledrie dat door een te grote focus op uniformering en standaardisering het assortiment onvoldoende is. Een respondent die *assortiment* met een 1 scoorde, zei daarbij: "Omdat het SSC zich nu nog concentreert op standaardisatie, worden niet genoeg (nieuwe) producten geleverd."

6.3.5.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op het Assortiment

Van de *kwaliteit van de relatie* is met name de factor *flexibiliteit* genoemd door de ontevreden respondenten als oorzaak van het slechte *assortiment*. Dit komt doordat soms teveel nadruk wordt gelegd op uniformering en standaardisering, waardoor de klant niet meer kan krijgen wat hij eigenlijk wil.

In de *inrichting van de relatie* kan deze *flexibiliteit* mogelijk gemaakt worden door flexibele contracten en door een bepaalde vrijheid voor de accountmanager om op de individuele wensen van de klant in te gaan. Ook moet er een bepaalde mate van differentiatie mogelijk zijn.

6.3.6 Inzichtelijkheid



Figuur 31: Antwoorden op de stelling: "Op dit moment is de manier van werken van het SSC voor de klant inzichtelijk"

Na de overgang naar een SSC verliest de klant ongewild de directe controle. In ruil daarvoor wil de klant graag inzicht hebben in het handelen van het SSC. Dit inzicht geven is echter iets dat in de oude situatie niet expliciet gebeurde, omdat de klant letterlijk de controle had. In de nieuwe situatie moet het SSC dus rapporten gaan ontwikkelen en terugkoppelingen gaan inrichten om de klant continu te informeren.

In de praktijk zijn er behoorlijke verschillen tussen hoe de SSC's de klanten op de hoogte houden, ongeveer de helft van de respondenten heeft wat aan te merken op de rapportage.

Soms wordt er helemaal niet gerapporteerd: "Er vindt nu geen rapportage plaats, maar dat zou wel wat toevoegen." of "Er vindt nu geen rapportage plaats, dat hoort eigenlijk wel, dat hoort bij klantdenken. Rapportage is nodig om met je klanten in overleg te gaan." of niet schriftelijk: "Er wordt ieder kwartaal persoonlijk, face-to-face, gerapporteerd. Dat zou meer op schrift moeten."

Terwijl in een ander geval de rapporten veel te gedetailleerd zijn: "Er wordt ieder kwartaal erg uitgebreid gerapporteerd. Zelfs té uitgebreid, waardoor het niet toegankelijk is." Of juist te abstract: "Er zijn jaarevaluaties, in hele grote lijnen. Het zou zeker goed zijn als er in meer detail gerapporteerd zou worden, want dan kun je pas zeggen of het systeem werkt of niet."

In enkele andere situaties is er echter geen behoefte aan rapportage: "Er wordt minimaal gerapporteerd. Dit wordt express niet teveel gedaan, want dan wordt het weer bureaucratisch. Als er iets is moet men dat meteen zeggen, en niet gaan wachten op rapportage." en "Er wordt niet gerapporteerd. Dat is ook de sfeer niet. We weten wel hoe het er voor staat en accepteren dat."

Het is dus de kunst om te rapporteren in de mate waarin de klant dat wil, waarbij de vragen van de klant beantwoord worden, op het juiste abstractieniveau.

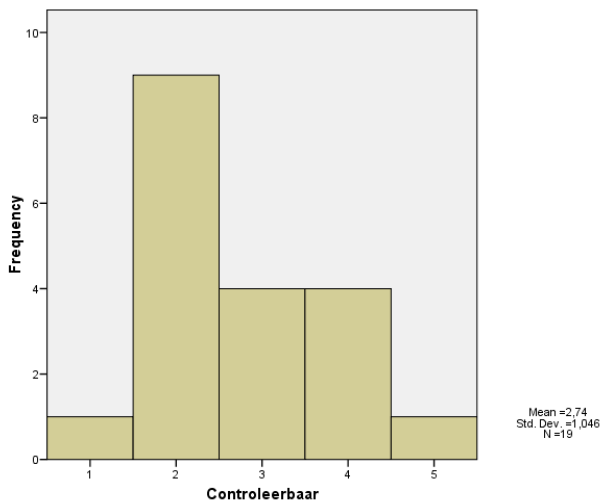
Voor direct inzicht gaven enkele respondenten aan dat onder andere een work-flow-systeem een nuttig hulpmiddel is, waarmee zowel de klant als het SSC inzicht hebben in de voortgang van een opdracht. Dit blijkt bijvoorbeeld uit: "Er is net nieuwe software in gebruik genomen, waarmee online allerlei informatie direct opgevraagd en ingekeken kan worden." en "Bij elk verzoek aan het SSC wordt een call in het systeem aangemaakt, die vervolgens ook te volgen is e.d."

6.3.6.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de inzichtelijkheid

Vooral de factoren *communicatie* en *informatiedeling* van de *kwaliteit van de relatie* zijn belangrijk voor de factor *inzichtelijkheid* van het SSC-succes.

In de *inrichting van de relatie* kan dit geregeld worden door goed *account-* en *demandmanagement*, goede *communicatie* op alle niveaus, goede *rapportage* en door gebruik te maken van *ICT*.

6.3.7 Controleerbaarheid



Figuur 32: Antwoorden op de stelling: "Op dit moment is het SSC goed controleerbaar door de klant"

Deze stelling had, met 2,74, de één-na-laagste score. De reden hiervoor is dat de klant de directe controle over de taken verliest als deze taken aan het SSC overgedragen worden. Een voorbeeld van een respondent die geen directe controle meer over de taken heeft: "Ik heb geen inzicht meer in de contracten met de leveranciers, waardoor ik nog wel eens discussie heb met de leveranciers, waarna ik eerst bij het SSC moet gaan navragen wat er nu precies in het contract staat."

Deze controle hoort in principe bij de klant te liggen, maar in de praktijk werkt dat blijkbaar niet. Om de klant het gevoel van controle te geven zijn gekwantificeerde afspraken nodig, bijvoorbeeld in een SLA. Een voorbeeld van een ontevreden klant: "SLA's zijn er wel, maar werken niet, omdat ze niet controleerbaar zijn, omdat ze niet gekwantificeerd zijn. Het zijn slechts intenties."

Daarnaast dient het SSC om controleerbaar te zijn ook inzichtelijk te zijn (dat blijkt ook uit de hoge correlatie tussen deze twee, van 0,64). Dat kan men bereiken door te rapporteren over de geleverde diensten (reflecterend op de afspraken).

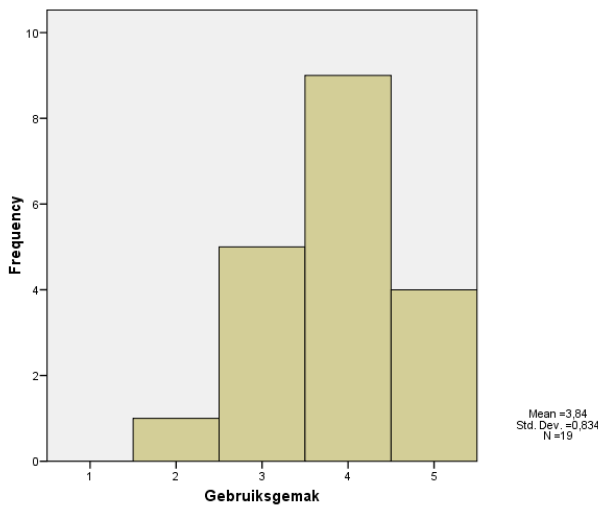
Als de klant de vrijheid heeft om (te kunnen dreigen) over te stappen naar een marktpartij, dan kan hij daarmee ook meer (het gevoel van) controle op het SSC krijgen. Drie respondenten noemden dit: "Mocht de marktprijs veel lager liggen, dan gebruiken we dat als prikkel.", "Ik zie keuzevrijheid meer als middel, om de interne producten en diensten goed te krijgen." en "Er is keuzevrijheid en die wordt soms ook gebruikt, om extra druk op het SSC te zetten om iets te veranderen."

6.3.7.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de controleerbaarheid

Zoals hierboven al aangegeven, is er voor een goede *controleerbaarheid* ten eerste goede *inzichtelijkheid* nodig en de benodigdheden daarvoor in de *kwaliteit* en de *inrichting van de relatie*. Daarnaast is er voor het gevoel van beheersbaarheid in de *kwaliteit van de relatie* ook *participatie* (in het vormen van plannen en doelstellingen) nodig.

In de inrichting van de relatie kan dit gevoel van beheersbaarheid mogelijk gemaakt worden door de klanten *keuzevrijheid* te geven en door de *communicatie* op strategisch niveau goed in te richten.

6.3.8 Gebruiksgemak



Figuur 33: Antwoorden op de stelling: "Op dit moment is er gemakkelijk gebruik te maken van de producten en diensten van het SSC"

Dit is een van de twee stellingen met de hoogste score, 3,84. De grafiek hierboven toont ook geen rare uitschieters. De volgende citaten bevestigen de positieve scores: "Goede samenwerking zorgt ervoor dat er een last is weggenomen, waardoor wij ons nu kunnen concentreren op onze kerntaken." en "Het uit handen nemen van de last, zodat men zich kan richten op de primaire taak" en "ben blij dat we de administratieve rompslomp niet zelf hoeven te doen"

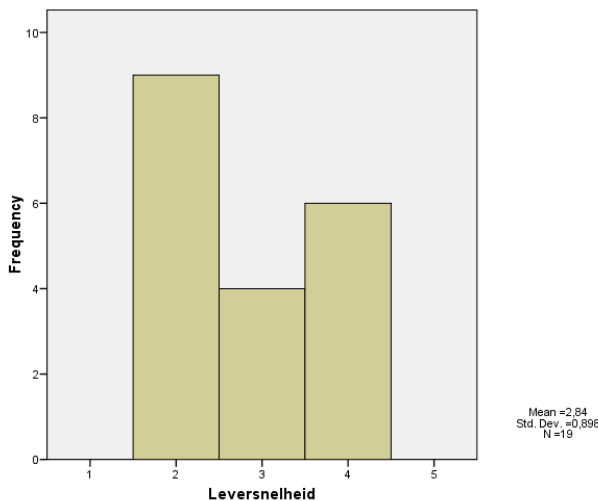
Uitzondering is de respondent die een 2 gaf op deze stelling, deze zei in de open stellingen: "Wat eerder in een kwartier gebeurd was, duurt nu twee weken. Het SSC is een zwart gat. Er is geen klantcontact, men is het klantgevoel kwijt. Te vaak komt ingeleverd werk helemaal niet terug." Dit bevestigt het idee dat gebruiksgemak mede bepaald wordt door levertijd (reactietijd) en de kans dat een gegeven opdracht door het SSC wordt uitgevoerd. Maar over het algemeen is de klant over het gebruiksgemak dus erg tevreden.

6.3.8.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op het gebruiksgemak

Voor het gevoel van *gebruiksgemak* is goede *communicatie*, *persoonlijke binding*, *flexibiliteit* en *actief luisteren* nodig.

Dit kan in de *inrichting van de relatie* versterkt worden door *accountmanagers*, goede *communicatie*, vooral op operationeel niveau en door *ICT-ondersteuning* van die communicatie.

6.3.9 Leversnelheid



Figuur 34: Antwoorden op de stelling: "Op dit moment is de snelheid van het leveren van de producten en diensten van het SSC goed"

Gemiddeld is men over de leversnelheid niet zo tevreden (2,84).

De leversnelheid wordt negatief beïnvloed door complexe procedures tussen klant en SSC. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende antwoord: "Oorzaak van de zwakke kant is dat er te veel formulieren zijn. Meer papierwerk dan nodig is. Printen, tekenen, retour, en er zijn zoveel verschillende formulieren, dus af en toe gebruiken we een verkeerd formulier."

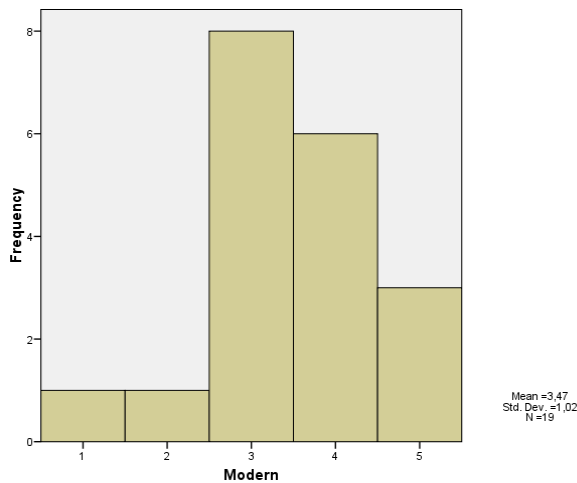
Een SSC dat een vast aanspreekpunt heeft voor zijn klanten en dat de dienstverlening niet laat verslappen tijdens interne veranderingen scoort beter op levertijd. Enkele citaten die dit onderbouwen: "Eén van de SSC-afdelingen was in het begin heel erg slecht, doordat de manager van die afdeling teveel bezig was met het creëren van eenvormigheid, en dat er ook nog klanten waren die geholpen moesten worden, verdween een beetje op de achtergrond", "Ik merk nog te weinig van de accountmanager. Dit komt omdat de werkdruk in het SSC te hoog is, en dit geen prioriteit krijgt." en "In begin kwamen de accountmanagers vaak langs, maar dat verslapt, misschien omdat ze te druk zijn. Dat is natuurlijk niet goed."

6.3.9.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de leversnelheid

Voor een goede *leversnelheid* is, net als voor *gebruiksgemak*, goede *communicatie*, *persoonlijke binding*, *flexibiliteit* en *actief luisteren* nodig.

Dit kan in de *inrichting van de relatie* versterkt worden door *accountmanagers* (als vertrouwd aanspreekpunt en als toezichthouder op de snelheid), goede *communicatie* (vooral op operationeel niveau) en door *ICT-ondersteuning* van die communicatie.

6.3.10 Moderniteit



Figuur 35: Antwoorden op de stelling: "Op dit moment werkt het SSC op een moderne manier"

Over het algemeen is men tevreden over de moderniteit van het SSC. De moderniteit hangt af van twee ontwikkelingen: het herontwerp van de processen enerzijds en automatisering anderzijds. Uiteraard kunnen deze twee vernieuwingen parallel plaatsvinden.

Automatisering kan in het frontoffice of in het backoffice. Onder het backoffice valt implementatie van pakketten voor de uitvoering van de dagelijkse taken.

Onder het frontoffice valt de vernieuwing van de interactie met de klant, iets dat voor de respondenten goed zichtbaar is. De overstap van papieren formulieren naar digitale formulieren of zelfs de mogelijkheid om direct online aan te vragen.

Enkele antwoorden op open vragen waar dit uit blijkt: "Er is net nieuwe software in gebruik genomen, waarmee online allerlei informatie direct opgevraagd en ingekeken kan worden.", "Ik kan bijvoorbeeld online vergaderzalen reserveren, of producten bestellen" en "Er is IT-ondersteuning met digitale formulieren en digitale verwerking daarvan."

Er zijn echter ook ontevreden respondenten, wat bijvoorbeeld blijkt uit het volgende citaat: "Er is erg weinig IT-ondersteuning. Er is wel SAP, maar dat is meer voor het backoffice. Al die formulieren zouden ook digitaal kunnen."

6.3.10.1 De rol van de kwaliteit van de relatie en de inrichting van de relatie op de moderniteit

Modern werken heeft zowel te maken met de interne organisatie van het SSC, als met de moderniteit van de communicatie met de klant. Met name op deze externe kant van moderniteit heeft de *kwaliteit van de relatie* invloed: de *communicatie* moet goed (modern) zijn.

In de *inrichting van de relatie* kan dit mogelijk gemaakt worden door *ICT-ondersteuning* van deze *communicatie*.

6.4 Enkele nieuwe inzichten door opmerkingen van respondenten

Een organisatie, waar al een aantal jaren een SSC draaide, is afgestapt van een klant-leverancierrelatie, omdat dat teveel een situatie opriep met eerste- en tweederangs ambtenaren. Bij die organisatie heeft het SSC nu meer zeggenschap en verantwoordelijkheden gekregen.

Een ander SSC, waarin alle ondersteunende taken waren ondergebracht, noemde als spanning dat het SSC zowel een serviceverlenende taak als een controltaak heeft. “Het is raar dat het SSC op het ene moment servicegericht een opdracht van een klant moet uitvoeren, terwijl het SSC even later met een boze vinger tegen die klant moet zeggen dat hij bepaalde zaken niet op orde heeft. [...] In de praktijk zie ik dat die harde controltaak verslapt en dat is niet goed.”

6.5 Vanuit het perspectief van het SSC

Ik heb na de interviews met de vertegenwoordigers van klanten van SSC's ook vijf interviews gehouden met vertegenwoordigers van diezelfde SSC's. Vanwege het beperkte aantal interviews hebben de kwantitatieve gegevens een beperkte waarde. De kwalitatieve gegevens bevestigen het beeld dat uit de klant-interviews kwam. Het waren echter te weinig interviews om er op zichzelf staande trends in te kunnen ontdekken. Ik beschrijf hieronder kort de uitkomsten.

6.5.1 Kwantitatieve uitkomsten

Het valt in de eerste plaats op dat de SSC-vertegenwoordigers gemiddeld veel hogere scores geven op alle stellingen. Meer in detail blijkt dat waar de klantvertegenwoordigers een deel van de stellingen slecht scoorde en een deel goed, de SSC-vertegenwoordigers alle stellingen contant positief scoren.

De laagst scorende factor is *concentratie op kerntaken*. De klanten scoorden deze factor al positief, maar de SSC-vertegenwoordigers scoren deze stelling nog een heel punt hoger.

De laagst scorende factor is *prijs*. Het SSC scoort deze factor echter nog wel hoger dan de klant.

De correlaties tussen de substellingen en de hoofdstelling variëren sterk en zijn door het kleine aantal interviews grotendeels niet significant.

Naast de stellingen die ook aan de klantvertegenwoordigers zijn voorgelegd, zijn er aan de SSC-vertegenwoordigers nog zes extra stellingen voorgelegd. De antwoorden hierop zijn vrij constant en overwegend positief en ze vertellen mij verder weinig.

6.5.2 Kwalitatieve uitkomsten

Uit de antwoorden op de open vragen komen een aantal interessante dingen naar voren:

Enkele problemen in de ogen van de SSC-vertegenwoordigers:

- Efficiency heeft voor de klant niet de dagelijkse prioriteit
- SSC wil niet alle oorspronkelijke taken van de overgenomen medewerkers mee overnemen
- Er is bij de klant weerstand tegen veranderingen
- De klant heeft er moeite mee om zaken uit handen te geven
- Het is lastig om te 'ondernemen' binnen een publieke organisatie
- We willen één organisatie zijn en we willen de klanten dus niet verschillend behandelen

Enkele successen in de ogen van de SSC-vertegenwoordigers:

- De beoogde efficiencyverbeteringen zijn gerealiseerd
- Andere beoogde doelstellingen zijn ook behaald
- Er is gestandaardiseerd

6.5.3 De waarde van de extra interviews

De interviews met de vertegenwoordigers van het SSC bevestigen over het algemeen het beeld dat al uit de klantinterviews naar voren kwam. Hieronder de sterkste bevestigingen:

- Het SSC vindt inderdaad het verminderen van de kosten belangrijk
- Het SSC lijkt de klanttevredenheid niet als enige of belangrijkste doel te zien. Een van boven opgelegde efficiencydoelstelling is in één geval de hoofddoelstelling.
- De aandacht voor de inrichting van de relatie neemt af. Accountmanagement en rapportage worden in één situatie bewust afgebouwd om differentiatie te voorkomen en dus uniformiteit te bevorderen.

7 Conclusies van het onderzoek

In dit hoofdstuk beantwoord ik beknopt de onderzoekshoofdvraag:

In hoeverre worden shared service centers door klanten als succesvol ervaren en welke invloed heeft de klant-leverancierrelatie hierop?

Dit doe ik door antwoord te geven op de volgende subvragen:

1. Welk model beschrijft het verband tussen de inrichting van de klant-leverancierrelatie en het succes van shared service centers?
2. In hoeverre worden shared service centers door klanten en leveranciers als succesvol ervaren?
3. Welke invloed heeft de inrichting en het functioneren van de klant-leverancierrelatie op het ervaren succes van shared service centers?

Ik begin in paragraaf 7.1 kort met de voornaamste conclusies. Vervolgens beantwoord ik subvraag 1 in paragraaf 7.2, subvraag 2 beantwoord ik in paragraaf 7.3 en subvraag 3 beantwoord ik in de paragrafen 7.4 en 7.5.

7.1 De voornaamste conclusies

Over het succes van SSC's:

- Tweederde van de respondenten ziet het SSC als succesvol, eenderde als niet-succesvol.
- De factoren *expertise, gebruiksgemak, moderniteit, assortiment, prijs* en zich kunnen *concentreren op kerntaken* scoren relatief goed onder klanten.
- De factoren *kwaliteit, inzichtelijkheid, leversnelheid, prijs/kwaliteit-verhouding, controleerbaarheid en flexibiliteit* scoren relatief slecht onder klanten.
- Soms streeft het SSC andere doelstellingen na dan de klant.
 - o Dat verklaart dat er door de SSC's teveel bezuinigd wordt, ten koste van de kwaliteit, terwijl de klant kwaliteit juist belangrijker vindt dan de prijs.
 - o Dat verklaart ook dat SSC's in grotere mate uniformeren dan de klant wil, wat leidt tot ontevredenheid over flexibiliteit.

Over de inrichting van de relatie tussen de klant en het SSC:

- De SLA's (service level agreements) kunnen verbeterd worden door er meer controleerbare afspraken in op te nemen.
- Accountmanagers kunnen de afstand tussen de SSC's en de klanten overbruggen "zij zijn de olie in de machine"
- De helft van de respondenten heeft wat aan te merken op de rapportage. De rapportage moet antwoord geven op de vragen van de klant, in de gewenste frequentie en vorm en op het door de klant gewenste abstractieniveau.
- De communicatie kan, op alle niveaus, verbeterd worden. Bijvoorbeeld via een helpdesk en een accountmanager voor de operationele communicatie, overleggen tussen afdelingshoofden voor de tactische communicatie en overleggen tussen klant- en SSC-hoofden voor de strategische communicatie.

7.2 Het onderzoeksmodel



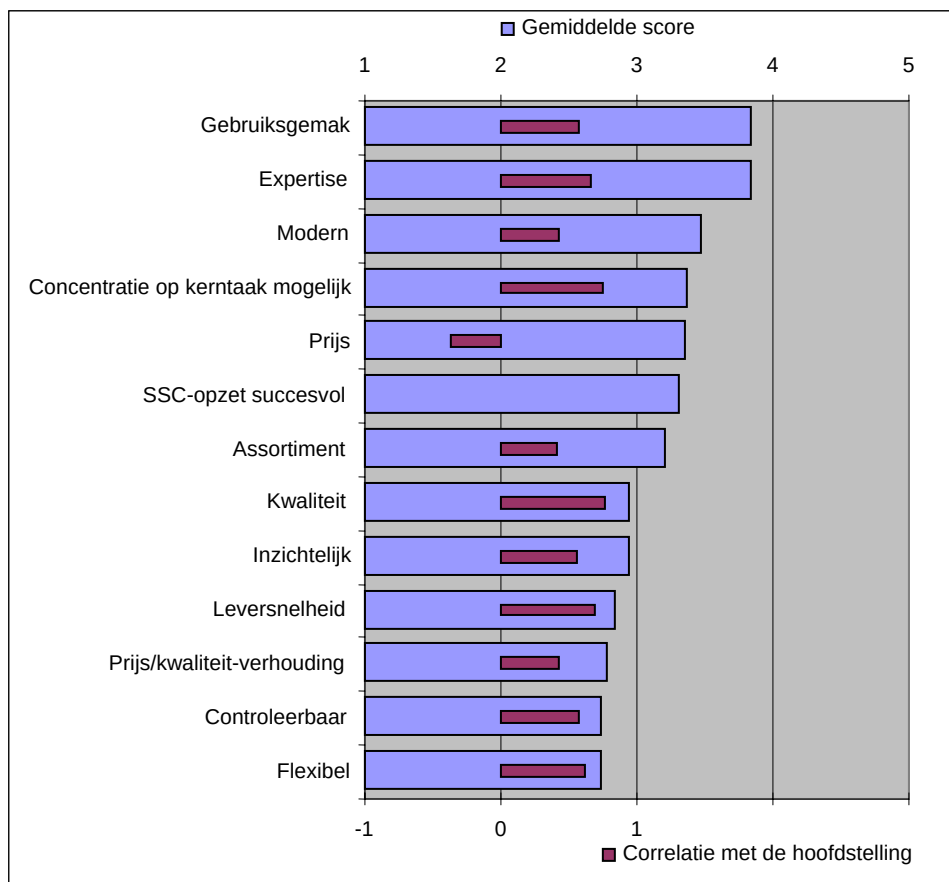
Figuur 36: Het gevormde 'inrichting-relatie-succes-model'

Dit model is gebaseerd op twee outsourcingrelatiemodellen, van Alborz et al. (2004) en van Kern en Willcocks (2001). Het gebruikte model beschrijft het verband tussen de *inrichting van de relatie*, de *kwaliteit van de relatie* en het *SSC-succes* goed. In Hoofdstuk 9 reflecteer ik wat kritischer op de details van het model. Het model beschrijft vanzelfsprekend slechts een deel van de werkelijkheid en ik ben in de praktijk ook andere factoren dan relatiefactoren tegengekomen die invloed hebben op het SSC-succes, zoals de uitgangssituatie, de aard van de taken en de interne organisatie van het SSC, maar die laat ik buiten beschouwing.

7.3 Het succes van SSC's

De hoofdstelling: “Op dit moment is de SSC-opzet over het algemeen succesvol.” Scoorde onder de klanten gemiddeld 3,3 (op een schaal van 1 tot 5, met 3 neutraal, en 4 mee eens). Dat lijkt redelijk neutraal, maar bij nader inzien blijkt dat tweederde van de respondenten het SSC succesvol vindt, en dat eenderde het SSC niet-succesvol vindt.

De twaalf factoren van SSC-succes krijgen van de klanten verschillende scores en blijken in hun ogen ook een verschillende belangrijkheid te hebben. In de volgende grafiek zijn de factoren gesorteerd op de gemiddelde score, waarbij de best scorende factor van SSC-succes bovenaan staat. In dezelfde grafiek is ook de belangrijkheid van de factoren in de ogen van de klanten weergegeven. Hieruit kan onder andere afgelezen worden dat de factoren *kwaliteit*, *leversnelheid*, *controleerbaarheid* en *flexibiliteit* niet goed scoren, maar in de ogen van de klant wel belangrijk zijn.



Figuur 37: De gemiddelde scores en de correlaties van de substellingen met de hoofdstelling

De belangrijkste conclusies over de afzonderlijke factoren

De kwaliteit is in de ogen van de klant belangrijker dan de prijs. Dit blijkt uit de grotere correlatie met prijs/kwaliteit-verhouding van kwaliteit (0,57) dan van prijs (0,36). In de kwalitatieve resultaten wordt dit bevestigd, bijvoorbeeld door: “Geld speelt [...] niet zo’n grote rol, [...], het moet gewoon werken.”

Er wordt door de SSC’s vaak meer bezuinigd dan de klant wil. Naast het voorbeeld hiervoor blijkt dat ook uit de negatieve correlatie tussen de prijs en de hoofdstelling over het SSC-succes.

Het groter worden van de afstand tussen klant en SSC heeft een negatieve invloed op de kwaliteit, dit blijkt bijvoorbeeld uit het antwoord: “Oorzaak van de zwakke kanten van het SSC is dat de afstand is vergroot, waardoor de mensen in het SSC minder op de hoogte van de ontwikkelingen in de diensten zijn.” en “Men heeft in het SSC geen weet van onze dagelijkse praktijk, wij moeten ze voortdurend informeren over de keuzes die wij hier maken.” De schaalgrootte heeft een positieve invloed op de kwaliteit, wat blijkt uit het volgende citaat: “Oorzaak van de sterke kant is dat de schaalgrootte bij inkoop en outsourcing steeds beter wordt benut.” Ook procesverbeteringen hebben een positieve invloed op de kwaliteit, zoals blijkt uit “Standaardwerk, met standaardprocedures, heeft hoge kwaliteit”. De factor kwaliteit hangt sterk samen met de factoren inzichtelijkheid, controleerbaarheid, flexibiliteit en leversnelheid. Dit blijkt uit de correlaties van deze vier factoren met de factor kwaliteit (respectievelijk: 0,72; 0,66; 0,61 en 0,59).

De klant kan zich alleen beter op zijn kerntaken concentreren als het SSC zijn operationele activiteiten op orde heeft en als de klant vertrouwen in de kwaliteit van het SSC heeft. Dit wordt zichtbaar in de correlatie van *concentratie op kerntaken* met *kwaliteit* (0,46), *leversnelheid* (0,70) en *expertise* (0,59), en in de volgende citaten van tevreden klanten: “Ik ben blij dat we de administratieve last niet zelf hoeven te doen.” en “Goede samenwerking zorgt ervoor dat er een last is weggenomen, waardoor wij ons nu kunnen concentreren op onze kerntaken.” De volgende citaten van ontevreden klanten bevestigen het beeld: “Soms moet je je vraag drie keer stellen voor je een antwoord krijgt en dat is heel vermoeiend.” en “De problemen die het SSC niet opgelost krijgt, moeten we zelf maar oplossen.”

De leversnelheid wordt negatief beïnvloed door complexe procedures tussen klant en SSC. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende antwoord: “Oorzaak van de zwakke kant is dat er te veel formulieren zijn. Meer papierwerk dan nodig is. Printen, tekenen, retour, en er zijn zoveel verschillende formulieren, dus af en toe gebruiken we een verkeerd formulier.” Een SSC dat een vast aanspreekpunt heeft voor zijn klanten en dat de dienstverlening niet laat verslappen tijdens interne veranderingen scoort beter op levertijd. Enkele citaten die dit onderbouwen: “Eén van de SSC-afdelingen was in het begin heel erg slecht, doordat de manager van die afdeling teveel bezig was met het creëren van eenvormigheid, en dat er ook nog klanten waren die geholpen moesten worden, verdween een beetje op de achtergrond”, “Ik merk nog te weinig van de accountmanager. Dit komt omdat de werkdruk in het SSC te hoog is, en dit geen prioriteit krijgt.” en “In het begin kwamen de accountmanagers vaak langs, maar dat verslapt, misschien omdat ze te druk zijn. Dat is natuurlijk niet goed.”

Over de expertise zijn alle respondenten positief, doordat medewerkers zich binnen het SSC nu kunnen gaan specialiseren, waarbij zwakke plekken kunnen worden aangevuld met nieuwe mensen en doordat in het SSC de kennis gebundeld wordt en het SSC als geheel sneller kan leren. Dit blijkt uit de volgende antwoorden op de open vragen: een klant bij een ministerie zei: “De deskundigheid is wel groter geworden, door de schaalvergroting. Mensen kunnen zich nu differentiëren. Sommige mensen kunnen doorgroeien, terwijl anderen die dat niet willen of kunnen, dat niet hoeven. Dus het aanbod is breed”. Een klant van een intergemeentelijk SSC zei: “Er waren in de oude situatie te weinig kwaliteiten om het hele veld van automatisering te beheersen.” “Er kan nu gedifferentieerd worden. De nieuwe mensen die aangetrokken zijn, konden de gaten in de kwaliteit aanvullen.” Een klant van een gemeenschappelijk onderwijsadministratiekantoor zei: “Het SSC kan, door meer mankracht en expertise, veel beter anticiperen op veranderende complexe regelgeving”

Tweederde van de respondenten beoordeeld de flexibiliteit als onvoldoende (score 1 of 2), doordat het SSC zich teveel concentreert op standaardisatie, niet op de hoogte is van de ontwikkelingen bij de klant en omdat verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk toegewezen zijn. De citaten: “Maatwerk is nog niet goed, omdat er nu nog veel focus ligt op uniformiteit.”, “Maatwerk is bij veel SSC-afdelingen lastig, dat heeft

met de mate van standaardisatie te maken.”, “Het irriteert dat er minder maatwerk is, omdat het SSC minder op de hoogte is van de ontwikkelingen in de diensten.” en “Ze hebben veel tijd nodig om in te spelen op veranderingen. Dat komt omdat verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk zijn en het een tijd duurt voordat alle betrokkenen het eens zijn.” Een van de respondenten die wel tevreden is over de flexibiliteit zei: “Het SSC kan, door meer mankracht en expertise, veel beter anticiperen op veranderende complexe regelgeving”

De tevredenheid over inzichtelijkheid wordt bepaald door de kwaliteit van de rapportage over de afgelopen periode en door inzicht in de voortgang van huidige opdrachten. Over de rapportage heeft de helft van de respondenten wat aan te merken, maar de reacties zijn sterk uiteenlopend, soms is de rapportage te gedetailleerd, soms te abstract, soms is er wel behoefte aan, soms niet. Drie van de vele aanmerkingen, de eerste gaat over te weinig rapportage: “Er vindt nu geen rapportage plaats, dat hoort eigenlijk wel, dat hoort bij klantdenken. Rapportage is nodig om met je klanten in overleg te gaan.” Te gedetailleerd: “Er wordt ieder kwartaal erg uitgebreid gerapporteerd. Zelfs té uitgebreid, waardoor het niet toegankelijk is.” Of juist te abstract: “Er zijn jaarevaluaties, in hele grote lijnen. Het zou zeker goed zijn als er in meer detail gerapporteerd zou worden, want dan kun je pas zeggen of het systeem werkt of niet.” Aan het korte termijn inzicht kan IT een bijdrage leveren: “Er is net nieuwe software in gebruik genomen, waarmee online allerlei informatie direct opgevraagd en ingekeken kan worden.” en “Bij elk verzoek aan het SSC wordt een call in het systeem aangemaakt, die vervolgens ook te volgen is e.d.”

De controleerbaarheid wordt door tweederde van de respondenten ook als slecht beoordeeld (score 1 of 2), omdat door het delegeren van de taken, de directe controle over deze taken verdwijnt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak: “Ik heb geen inzicht meer in de contracten met de leveranciers, waardoor ik nog wel eens discussie heb met de leveranciers, waarna ik eerst bij het SSC moet gaan navragen wat er nu precies in het contract staat.” Het gevoel van controle kan bij de klant teruggebracht worden door goede *inzichtelijkheid* (correlatie tussen *controleerbaarheid* en *inzichtelijkheid* van 0,64) en door contracten met gekwantificeerde afspraken: “SLA’s zijn er wel, maar werken niet, omdat ze niet controleerbaar zijn, omdat ze niet gekwantificeerd zijn. Het zijn slechts intenties.” Tot slot, als de klant de vrijheid heeft om (te kunnen dreigen) over te stappen naar een marktpartij, dan kan hij daarmee ook meer (het gevoel van) controle op het SSC krijgen. Een van de drie respondenten die dit benoemde: “Er is keuzevrijheid en die wordt soms ook gebruikt, om extra druk op het SSC te zetten om iets te veranderen.”

Bijna alle klanten zijn positief over het gebruiksgemak dat het SSC oplevert, omdat zij niet-kernactiviteiten nu niet meer zelf hoeven uit te voeren en zich er ook minder zorgen om hoeven te maken. De volgende citaten bevestigen de positieve scores: “Goede samenwerking zorgt ervoor dat er een last is weggenomen, waardoor wij ons nu kunnen concentreren op onze kerntaken.” en “Ik ben blij dat we de administratieve rompslomp niet zelf hoeven te doen.”

In de ogen van de klant werkt het SSC op een moderne manier, wat voornamelijk zichtbaar wordt in de verbeterde IT-ondersteuning van de interactie met de klant, zoals de overstap van papieren formulieren naar digitale formulieren of zelfs de mogelijkheid om direct online aan te vragen. Enkele antwoorden op open vragen waar dit uit blijkt: “Er is net nieuwe software in gebruik genomen, waarmee online allerlei informatie direct opgevraagd en ingekeken kan worden.”, “Ik kan bijvoorbeeld online vergaderzalen reserveren, of producten bestellen” en “Er is IT-ondersteuning met digitale formulieren en digitale verwerking daarvan.”

De meeste klanten zijn tevreden over het assortiment van het SSC. In de oude situatie was men in principe tevreden over het assortiment en door invoering van een SSC verandert het assortiment meestal niet. Dit blijkt bijvoorbeeld uit: “Het assortiment is ook goed, want dat was al goed, en is niet veranderd”. Er zijn drie personen die op deze stelling een 1 hebben geantwoord, (helemaal mee oneens). Deze drie personen noemen alledrie dat door een te grote focus op uniformering en standaardisering het assortiment onvoldoende is. Een respondent die *assortiment* met een 1 scoorde, zei bijvoorbeeld: “Omdat het SSC zich nu nog concentreert op standaardisatie, worden niet genoeg (nieuwe) producten geleverd.”

7.4 De kwaliteit van de klant-leverancierrelatie en de invloed daarvan op het SSC-succes

Het verschil tussen succesvolle SSC's en niet-succesvolle SSC's is voor een groot deel te verklaren door de *kwaliteit van de relatie*. Met name de factoren *participatie*, *communicatie/informatie delen*, *flexibiliteit* en *actief luisteren/commitment* hebben volgens de respondenten grote invloed op het SSC-succes.

In veel situaties komen de doelstellingen van de klant en van het SSC niet overeen. Het beste voorbeeld is een respondent die aangeeft dat de reden voor het oprichten van het SSC "efficiency" was, maar vervolgens het volgende uitlegt: "SSC's worden van bovenaf opgelegd, maar geld speelt eigenlijk niet zo'n hele grote rol, het moet gewoon werken." *Participatie*, het deelnemen van beide partijen in het vormen van plannen en doelstellingen, is dus meer en vaker nodig.

Goede communicatie en informatiedeling hebben een positieve invloed op het beeld dat de klant van het SSC heeft. De klant wil graag weten hoe de huidige opdrachten vorderen, hoe het SSC presteert en wat hij van het SSC kan verwachten. Twee voorbeelden van SSC's waar de communicatie niet op alle niveaus goed is: "De operationele communicatie kan beter. Soms moet je je vraag 3 keer stellen voor je een antwoord krijgt en dat is heel vermoeiend" en "Alleen operationeel is er communicatie. Tactisch en strategisch niet." Een voorbeeld waar de respondent wel tevreden is: "De communicatie op operationeel niveau is op alle fronten goed, van een telefonisch meldpunt, tot 1 op 1 contacten. Op tactisch niveau gebeurt dat per functie door de hoofden aan beide kanten. Op strategisch niveau door de directeurs van de 3 diensten en de directeur van het SSC, die samen in het managementteam zitten."

Veel van de klanten willen meer differentiatie. Op de vlakken waar de klanten onderling verschillen willen ze dat de producten en diensten op hun specifieke situatie worden aangepast. (en de klant is bereid daar meer voor te betalen) Dit blijkt bijvoorbeeld uit: "Bedrijfsspecifieke aangelegenheden zijn slecht. Zodra er echt iets heel bijzonders aan de hand is, dan scoren ze daar slecht op, omdat ze de directe binding met de organisatie missen" en "Maatwerk is nog niet goed, omdat er veel focus ligt op uniformiteit." De helft van de respondenten noemt uniformiteit echter wel als reden om het SSC op te zetten, of als sterke kant van het huidige SSC: "Standaardisatie was de belangrijkste reden om het SSC op te zetten en dat is zeker gelukt". Dus de klant wil wel uniformeren, maar alleen daar waar de diensten overeen komen.

De klant wil graag dat het SSC goed naar zijn vragen en problemen luistert en dat het SSC zich in de klant verdiept en meedenkt. Twee voorbeelden van ontevreden klanten: "Bij het SSC heeft men geen weet van onze dagelijkse praktijk, we moeten ze voortdurend informeren over de keuzes die wij gemaakt hebben, dat is een taai proces." "In de praktijk is het zo dat de accountmanagers vooral bij je langskomen met de plannen die zij hebben, proberen je te overtuigen dat ze goede plannen hebben, zonder dat ze ooit luisteren naar wat wij aan ondersteuning nodig hebben. Het is nogal éénrichtingsverkeer." Een tevreden klant noemde als oorzaak van de sterke kanten van het SSC: "De accountmanagers begrijpen de verschillende diensten(=klanten)"

7.5 De inrichting van de relatie en de invloed daarvan op de kwaliteit van de relatie

De inrichting van de relatie heeft een grote invloed op de kwaliteit van de relatie. Hieronder noem ik de voornaamste verbetermogelijkheden.

De SLA's (service level agreements) moeten in de ogen van de klant meer gekwantificeerde en controleerbare afspraken bevatten. Twee voorbeelden van ontevreden klanten: "Er zijn wel SLA's, maar die werken niet, omdat ze niet controleerbaar zijn, omdat ze niet gekwantificeerd zijn. Het zijn slechts intenties." en "Er zijn wel SLA's, maar prestaties zouden beter gedefinieerd moeten worden."

Er wordt vaak op accountmanagers bespaard. Soms al vanaf het begin, soms geleidelijk. Deze accountmanagers zijn juist belangrijk om de afstand tussen de klant en het SSC te overbruggen. Zij kunnen

zorgen voor betere communicatie, meer klantgerichtheid en afstemming van doelstellingen. Een SSC-vertegenwoordiger omschreef dit zo: “De accountmanagers zijn er vooral voor om te zorgen dat waar de standaard niet werkt, er oplossingen komen. Zij zijn de olie in de machine”. Twee ontevreden klanten: “Ik merk nog te weinig van de accountmanager. Dit komt omdat de werkdruk in het SSC te hoog is en dit geen prioriteit krijgt.” en “In het begin kwamen de accountmanagers vaak langs, maar dat verslapt (misschien omdat ze te druk zijn). Dat is natuurlijk niet goed.” Twee tevreden klanten: “De accountmanagers zorgen voor veel betrokkenheid en contact” en “De accountmanagers zijn een absolute voorwaarde om te voorkomen dat de afstand te groot wordt (waar ik wel voor vreesde). Die afstand is beperkt gebleven.”

Het demandmanagement varieert in de praktijk sterk, maar wordt niet als oorzaak van mogelijke problemen genoemd. Een voorbeeld van een gebruikelijke manier van werken: “De intern achtergebleven P&O adviseurs hebben een deel van het contact. De andere contacten gaan vanuit alle medewerkers.” Een alternatieve manier van organiseren is deze: “Er zitten wel gebruikers in de adviesraad, dat stuurt wel deels.” Een andere klant beschrijft het treffend: “Er is wel demandmanagement, maar zo dun mogelijk uitgevoerd, want voor je het weet heb je allemaal dubbele functies. Informatievoorziening heeft bijvoorbeeld wel een informatiemanager, maar bij communicatie is zo iemand er niet. Dan komt de accountmanager bij de directie terecht.”

Sommige klanten hebben wel keuzevrijheid, andere niet, mede afhankelijk van het soort product en dienst. De klant heeft in de meeste gevallen geen behoefte om op de markt in te kopen, want dat kost meer moeite, maar wil die mogelijkheid wel graag gebruiken om het SSC te prikkelen om op bepaalde punten te verbeteren. Een klant zegt: “Ik zie keuzevrijheid meer als middel, om de interne producten en diensten goed te krijgen.”

In de praktijk zijn er behoorlijke verschillen tussen hoe de SSC's de klanten op de hoogte houden, ongeveer de helft van de respondenten heeft wat aan te merken op de rapportage. Soms wordt er helemaal niet gerapporteerd: “Er vindt nu geen rapportage plaats, dat hoort eigenlijk wel, dat hoort bij klantdenken. Rapportage is nodig om met je klanten in overleg te gaan.” of niet schriftelijk: “Er wordt ieder kwartaal persoonlijk, face-to-face, gerapporteerd. Dat zou meer op schrift moeten.” Terwijl in een ander geval de rapporten veel te gedetailleerd zijn: “Er wordt ieder kwartaal erg uitgebreid gerapporteerd. Zelfs té uitgebreid, waardoor het niet toegankelijk is.” Of juist te abstract: “Er zijn jaarevaluaties, in hele grote lijnen. Het zou zeker goed zijn als er in meer detail gerapporteerd zou worden, want dan kun je pas zeggen of het systeem werkt of niet.” In enkele andere situaties is er echter geen behoefte aan rapportage: “Er wordt minimaal gerapporteerd. Dit wordt express niet teveel gedaan, want dan wordt het weer bureaucratisch. Als er iets is moet men dat meteen zeggen, en niet gaan wachten op rapportage.” Het is dus de kunst om te rapporteren in de mate waarin de klant dat wil, waarbij de vragen van de klant beantwoord worden, op het juiste abstractieniveau.

De communicatie is essentieel in de relatie. Er dienen allerlei vormen van communicatie ingericht te worden, van operationeel tot strategisch niveau, variërend in frequentie. In de praktijk is er bijna altijd ruimte voor verbetering, waarbij er een duidelijke rol voor de account- en demandmanager weggelegd is. Twee voorbeelden van SSC's waar de communicatie niet op alle niveaus goed is: “De operationele communicatie kan beter. Soms moet je je vraag 3 keer stellen voor je een antwoord krijgt en dat is heel vermoeiend” en “Alleen operationeel is er communicatie. Tactisch en strategisch niet.” Een voorbeeld waar de respondent wel tevreden is: “De communicatie op operationeel niveau is op alle fronten goed, van een telefonisch meldpunt, tot 1 op 1 contacten. Op tactisch niveau gebeurt dat per functie door de hoofden aan beide kanten. Op strategisch niveau door de directeuren van de 3 diensten en de directeur van het SSC, die samen in het managementteam zitten.”

Voornamelijk in de operationele communicatie is er IT-ondersteuning mogelijk. De mate waarin de communicatie geautomatiseerd kan worden hangt wel af van het soort producten en diensten. Enkele voorbeelden van mogelijkheden: “Er is net nieuwe software in gebruik genomen, waarmee online allerlei informatie direct opgevraagd en ingekeken kan worden.”, “Er is IT-ondersteuning met digitale formulieren en digitale verwerking daarvan.” en “Ik kan bijvoorbeeld online vergaderzalen reserveren, of producten bestellen”

8 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek wil ik aanbevelingen doen aan drie doelgroepen in de publieke sector, namelijk aan organisaties die een SSC overwegen, aan organisaties die een SSC aan het oprichten zijn en aan bestaande SSC's.

8.1 SSC-overwegers

Organisaties die een SSC overwegen wil ik aanbevelen om de gemiddelde tevredenheid over SSC's uit dit onderzoek mee te laten wegen bij het maken van een keuze voor een SSC. Dit gemiddelde is een goede voorspelling, ondanks dat een specifieke situatie zal afwijken van het gemiddelde en dat deze uitkomsten in het ontwerp en tijdens de uitvoering stuurbaar zijn. De belangrijkste uitkomsten:

- Tweederde van de respondenten ziet het SSC als een succes, eenderde niet.
- De factoren *expertise, gebruiksgemak, moderniteit, assortiment, prijs* en zich kunnen *concentreren op kerntaken* scoren relatief goed onder klanten.
- De factoren *kwaliteit, inzichtelijkheid, leversnelheid, prijs/kwaliteit-verhouding, controleerbaarheid en flexibiliteit* scoren relatief slecht onder klanten.

8.2 SSC-oprichters

Organisaties die bezig zijn om een SSC op te zetten wil ik aanbevelen om bij de inrichting van de klant-leverancierrelatie de adviezen uit dit onderzoek over te nemen, om zo de gewenste tevredenheid over het SSC eerder te bereiken. De belangrijkste inrichtingsadviezen:

- Neem controleerbare afspraken in de SLA's op.
- Stel accountmanagers aan om de afstand tussen het SSC en de klanten te overbruggen. "Zij zijn de olie in de machine".
- Stem de rapportage af op de wensen van de klant: zorg dat ze de vragen van de klant beantwoorden, in de gewenste frequentie en vorm en op het gewenste abstractieniveau.
- Besteed veel aandacht aan de communicatie, op alle niveaus. Bijvoorbeeld via een helpdesk en een accountmanager voor de operationele communicatie, overleggen tussen afdelingshoofden voor de tactische communicatie en overleggen tussen klant- en SSC-hoofden voor de strategische communicatie.

Daarnaast is het essentieel dat de doelstellingen van de klant en SSC zowel tijdens, als na de oprichting op elkaar afgestemd blijven worden.

8.3 Bestaande SSC's

Bestaande SSC's kunnen ook hun voordeel doen met de hierboven genoemde punten.

Als er twijfels zijn over de klanttevredenheid wil ik aanbevelen om de klanttevredenheid te meten met behulp van de vragenlijst van dit onderzoek. Vervolgens kunnen die factoren die de klant belangrijk vindt, maar die nu slecht scoren, gericht verbeterd worden.

De factoren die goed scoren kunnen beter uitgedragen worden.

9 Reflectie en verder onderzoek

9.1 Onderzoeksvragen

De uiteindelijke onderzoeksvragen zijn een goede leidraad voor het hele verslag. Deze onderzoeksvragen zijn echter gedurende het onderzoek impliciet een keer gewijzigd, op het moment dat de vragenlijst drastisch is ingekort. Daarmee heeft de vraag hoe de klant-leverancierrelatie daadwerkelijk is ingericht, en hoe deze daadwerkelijk functioneert, minder aandacht gekregen. De concentratie is meer komen te liggen op de oorzaken in de relatie, van de sterke en zwakke kanten van het SSC. Achteraf vind ik dit nog steeds een goede keuze, maar als ik de onderzoeksvragen eerder aan deze verandering had aangepast, had dat meer duidelijkheid voor mezelf en voor mijn begeleiders opgeleverd.

9.2 Onderzoeksmodel

De definities van de factoren van de eerste en tweede dimensie kunnen scherper en de daaruit volgende vragenlijst kan ook scherper, met name de open vragen. Als gevolg van deze ruime definities vervaagde de grens tussen de eerste en de tweede dimensie tijdens de interviews. Het resultaat van scherpere definities is dat de antwoorden van de respondenten gemakkelijker in het model te plaatsen zijn en er uiteindelijk ook scherpere conclusies getrokken kunnen worden. Een andere mogelijke overweging is om de eerste twee dimensies samen te nemen, waardoor het model eenvoudiger wordt, maar ook minder interessant.

9.3 Steekproef en methode

Er zijn door de gekozen aanpak in verhouding meer kleine en eenvoudige organisaties onderzocht en minder grote en complexe ambtelijke organisaties. Dit komt doordat het mij bij kleine organisaties gemakkelijker lukte om een telefonisch interview af te spreken. Ik had meer grote en complexe organisaties kunnen onderzoeken als ik ze eerder en via een meer officiële weg had benaderd.

De steekproef is niet gelijk verdeeld over de vier sectoren binnen de publieke sector. Binnen *onderwijs* zijn er vijf organisaties onderzocht, bij *binnenlands bestuur* ook vijf, in de *zorg* één en binnen *openbare orde en veiligheid* geen. De reden dat er in de zorg niet meer organisaties zijn onderzocht, is dat ik binnen de *zorg* maar één SSC heb kunnen vinden. Binnen *openbare orde en veiligheid* zijn er in aantal maar weinig SSC's gevonden, maar deze organisaties hebben vaak wel een grote omvang. Ik heb deze organisaties telefonisch benaderd, maar het is mij niet gelukt om telefonische interviews af te spreken. Als ik deze organisaties eerder en via een meer officiële weg had benaderd, had ik hier misschien meer interviews af kunnen nemen.

Over de keuze voor telefonische interviews ben ik nog steeds niet helemaal zeker. Ik ben een groot deel van mijn tijd bezig geweest met het uitvoeren en vooral het afspreken van interviews. Enquêtes (digitaal) hebben als grote voordeel dat de uitvoering minder arbeidsintensief is, maar hoe groot het aantal respondenten dan was geweest durf ik niet te zeggen. De verkregen data was met enquêtes in verhouding meer kwantitatief en minder kwalitatief geweest, maar ook dat is geen doorslaggevende reden, omdat ik de huidige verhouding ook interessant vind.

9.4 Verder onderzoek

Tijdens het onderzoek zijn er ook andere factoren dan de *kwaliteit van de relatie* naar voren gekomen, die dus niet in mijn model voorkomen. Deze zijn interessant voor volgend onderzoek, ik noem er drie:

Ten eerste is de uitgangssituatie van invloed. Als in de uitgangssituatie de uitvoering van een taak goed functioneert, dan is de kans dat het SSC wat toevoegt beperkt, terwijl er meer ruimte voor verbetering is in een situatie waarin het niet goed functioneert. Keerzijde is echter dat in deze tweede situatie de invoering van een SSC ook meer moeite kan kosten.

Ten tweede is de aard van de taken die in een SSC ondergebracht worden ook van invloed op de succeskansen. Taken die gestandaardiseerd en autonoom uitgevoerd kunnen worden, zijn meer geschikt voor in een SSC dan taken die heel divers zijn en die veel interactie tussen klant en SSC vereisen. Tot slot is de interne organisatie van het SSC erg belangrijk. Zonder bijvoorbeeld goed personeel of goed management is de kans op een succesvol SSC beperkt.

10 Referenties

“Actieprogramma ‘Andere Overheid’”, (2003) www.andereoverheid.nl.

Alborz S., Seddon, P.B., and Scheepers, R. (2003), “A Model for Studying IT Outsourcing Relationships”, 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide.

Alborz S., Seddon, P.B., and Scheepers, R. (2004), “Impact of Configuration on IT Outsourcing Relationships”, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York.

Alborz S., Seddon, P.B., and Scheepers, R. (2005), “The Quality-of-Relationship Construct in IT Outsourcing”, 9th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide.

Buijs, J., Van Doorn, V. en P. Noordam (2004), “Shared Service Centers, een kwestie van doen”, Kluwer, Deventer.

BZK, "Lessons Learned" (2005)

Delen, G. (2005), “Decision- en controfactoren voor sourcing van IT”, Van Haren Publishing, Zaltbommel.

Haakma, K., R. de Jong en R. Nijhuis (2003), “Inrichting van Shared Service Centres, fundamentele kostenreductie en klantflexibiliteit in de financiële dienstverlening”, DCE Holding B.V., Schiphol Oost.

Janssen, M. en Joha, A. (2004a), “De onzekere belofte van het shared service center”, Informatie, juli/augustus 2004, pagina 26-31.

Janssen, M. en Joha, A. (2004b), “Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center”, *Proceedings of the 6th international conference on Electronic Commerce*.

Kern T., and Willcocks L.P. (2001), “The Relationship Advantage: Information Technologies, Management and Sourcing”, Oxford University Press, Oxford.

Magnitude Consulting (2002), “Shared Services: kiezen én delen”, Soesterberg.

Matthijssse, R., De Bruijn, H., Van der Voort, H., Wagenaar, R. en Van Wendel de Joode, R. (2005), “Shared services centers bij de rijksoverheid: Big bang of zachte dwang”, *Tiem* 6, januari/februari 2006, pp. 16-25.

Pechtold, “Stand van zaken P-Direct” (2005) brief aan de tweede kamer 10-11-2005

Poen, M. (2005), “Shared service centers binnen de overheid – meer met minder”, Afstudeerscriptie voor Universiteit van Tilburg, in opdracht van Atos Consulting, Utrecht.

Roorda, M. (2006), “Achmea en Shared Service Centers”, Afstudeerscriptie Postdoctorale Controlleropleiding RUG.

Strikwerda, J. (2004), “Shared Service Centers”, 4e gewijzigde druk, Koninklijke van Gorcum, Assen.

Strikwerda J. (2005), “InAxis – Intervisiebijeenkomsten shared services – Shared service centra: De Governance-dimensie” (Presentatie), 5 april 2005, Nolan Norton Institute, Amsterdam graduate Business School, Universiteit van Amsterdam.

Kabinetbesluit, (2003) “Kabinetbesluit tot oprichting van een SSC HRM voor het onderdeel Personeelsregistratie en Salarisadministratie (P&S)” 4 juli 2003

Kabinetstandpunt (2003) ‘Vernieuwing HRM-stelsel Rijk’ februari 2003.

Van Rijn Commissie (2001) rapport ‘Investeren in mensen en kwaliteit: de arbeidsmarkt in de collectieve sector’

Wikipedia: nl.wikipedia.org

A. Vragenlijst

Vragen over de geïnterviewde

Naam, Functie binnen de organisatie, Naam van het SSC en de context (de klanten)?

Mag uw naam en die van de organisatie genoemd worden in de resultaten?

Bent u geïnteresseerd in de resultaten van dit onderzoek? Hoe wilt u die ontvangen? (e-mail adres?)

Stellingen over het SSC-succes

Te beantwoorden op een vijfpuntsschaal:

(helemaal mee oneens(1), mee oneens(2), neutraal(3), mee eens(4), helemaal mee eens(5))

(eerste 6 stellingen niet aan klanten, maar alleen aan SSC-vertegenwoordigers gesteld)

1. Op dit moment functioneert de klant als een **volwassen** opdrachtgever.
 - 1.1. Bij de klantorganisaties zijn duidelijke **vertegenwoordigers** aangewezen.
 - 1.2. De klantvraag wordt voldoende **specifiek** gesteld.
 - 1.3. De klantvraag wordt via de **juiste procedure** gesteld.
 - 1.4. Diegene die de vraag stelt heeft daar de juiste **bevoegdheden** voor.
 - 1.5. Het is duidelijke **welke taken** de klant zelf blijft uitvoeren, en welke taken het SSC uitvoert.
2. Op dit moment is de SSC-opzet over het **algemeen** succesvol.
 - 2.1. Op dit moment is de **prijs** van de producten en diensten van het SSC goed.
 - 2.2. Op dit moment vervult het aangeboden **assortiment** de vraag goed. (binnen de scope)
 - 2.3. Op dit moment is de **kwaliteit** van de producten en diensten van het SSC goed.
 - 2.4. Op dit moment is de **prijs/kwaliteit-verhouding** van de producten en diensten van het SSC goed.
 - 2.5. Op dit moment is er **gemakkelijk gebruik** te maken van de producten en diensten van het SSC.
 - 2.6. Op dit moment is de **snelheid** van het leveren van de producten en diensten van het SSC goed.
 - 2.7. Op dit moment **past** het SSC zich gemakkelijk aan de veranderende vraag van de klant **aan**.
 - 2.8. Door het SSC kan de vraagorganisatie zich goed **concentreren op haar kerntaken**.
 - 2.9. Op dit moment is de manier van werken van het SSC voor de klant **inzichtelijk**.
 - 2.10. Op dit moment is het SSC goed **controleerbaar** door de klant.
 - 2.11. Op dit moment werkt het SSC op een **moderne** manier (innovatief).
 - 2.12. De inhoudelijke **expertise** van het SSC is goed.

Redenen

3. Wat was de oorspronkelijke reden(en) om het SSC op te zetten?
4. Is die oorspronkelijke reden(en) ook waargemaakt?

Oorzaken in de inrichting van de relatie, van de sterke en zwakke punten van het SSC

1. Kunt u, voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC, aangeven wat hiervan de oorzaak is? (ik ben voornamelijk geïnteresseerd naar de oorzaken in de inrichting van de relatie)
2. Kunt u, voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC, aangeven wat hiervan de oorzaak is?

Inrichting van de relatie:

Heeft u? Kunt u wat vertellen over ...?

- SLA(/Contract/SNO/PDC)
- Accountmanagement
- Demandmanagement
- Keuzevrijheid
- Rapportage
- Communicatie op strategisch niveau
- Communicatie op tactisch niveau
- Communicatie op operationeel niveau
- ICT-ondersteuning van de (operationele) communicatie

Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie? (niet de inrichting, maar het functioneren. De 'zachte' kant van de relatie)

B. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha (α) is een belangrijke maat die de betrouwbaarheid van psychometrische tests of van vragenlijsten die in onderzoek worden toegepast weergeeft. Het geeft een indicatie van de mate waarin een aantal items in een test hetzelfde concept meten. Een psychometrische test zal één concept via verschillende items meten. Om het concept "angst" te meten zal de test de respondent daarover dus meerdere vragen voorleggen. Cronbach's Alpha geeft aan in hoeverre die items inderdaad hetzelfde concept meten, door te berekenen of de antwoorden van een grote groep respondenten op deze items consistent zijn.

Cronbach's Alpha kan waarden aannemen van minus oneindig tot 1 (waarbij wordt opgemerkt dat alleen positieve waarden zinvol zijn). Als vuistregel wordt vaak gehanteerd dat een test of onderzoeksvragenlijst kan worden gebruikt bij een alpha van 0.70 of hoger, hoewel de gebruiken verschillen per onderzoekdiscipline. Intelligentietests hebben vaak een hogere alpha-waarde dan tests voor attitude of persoonlijkheid. (Wikipedia)

Ik heb Cronbach's Alpha uitgerekend voor de 12 substellingen waarmee ik de derde dimensie van mijn model, het SSC-succes, heb gemeten. Daaruit komt een waarde van 0,86, wat ruim boven het minimum van 0,70 zit.

Voor de geïnteresseerde lezer heb ik ook twee Cronbach's Alpha's uitgerekend van de stellingen in de vijf interviews met de SSC-vertegenwoordigers.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,860	12

Figuur 38: Betrouwbaarheidsanalyse van de 12 substellingen over SSC-succes, voorgelegd aan 19 klant-vertegenwoordigers

Cronbach's Alpha	N of Items
0,918	12

Figuur 39: Betrouwbaarheidsanalyse van de 12 substellingen over SSC-succes, voorgelegd aan 5 SSC-vertegenwoordigers

Cronbach's Alpha	N of Items
0,610	5

Figuur 40: Betrouwbaarheidsanalyse van de 5 substellingen over klant-volwassenheid, voorgelegd aan 5 SSC-vertegenwoordigers

C.Extra analyses en de volledige interviewdata

		Ssc-opzet succesvol	Prijs	Assortiment	Kwaliteit	Prijs/kwaliteit- verhouding	Gebruiks- gemak	Leversnelheid	Flexibel	Concentratie op kerntaak mogelijk	Inzichtelijk	Controleer- baar	Modern
Ssc-opzet succesvol	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	1 19	-0,369 0,145 17	0,412 0,086 19	0,763 0,000 19	0,429 0,076 18	0,572 0,010 19	0,692 0,001 19	0,623 0,004 19	0,744 0,000 19	0,560 0,013 19	0,577 0,010 19	0,431 0,065 19
Prijs	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	-0,369 0,145 17	1 0,145 17	-0,060 0,819 17	-0,163 0,531 19	0,360 0,171 16	-0,128 0,624 17	-0,197 0,447 17	-0,207 0,542 17	-0,170 0,515 17	-0,134 0,608 17	-0,159 0,542 17	0,153 0,558 17
Assortiment	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,412 0,080 19	-0,060 0,819 17	1 0,145 19	0,153 0,531 19	0,185 0,462 18	0,331 0,167 18	0,089 0,717 19	0,143 0,559 19	0,165 0,499 19	0,263 0,277 19	0,143 0,559 19	0,005 0,984 19
Kwaliteit	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,763 0,000 19	-0,163 0,531 17	0,153 0,531 19	1 0,014 19	0,566 0,014 18	0,444 0,057 19	0,593 0,007 19	0,608 0,006 19	0,459 0,048 19	0,723 0,000 19	0,660 0,002 19	0,556 0,013 19
Prijs/kwaliteit-verhouding	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,429 0,076 18	0,360 0,171 16	0,185 0,462 18	0,566 0,014 18	1 0,014 18	0,351 0,154 18	0,323 0,191 18	0,413 0,088 18	0,377 0,171 18	0,343 0,163 18	0,320 0,196 18	0,372 0,128 18
Gebruiksgemak	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,572 0,010 19	-0,128 0,624 17	0,331 0,167 19	0,444 0,057 19	0,351 0,154 18	1 0,052 19	0,484 0,036 19	0,587 0,008 19	0,452 0,052 19	0,401 0,089 19	0,268 0,267 19	0,354 0,137 19
Leversnelheid	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,692 0,001 19	-0,197 0,447 17	0,089 0,717 19	0,593 0,007 19	0,323 0,191 18	0,484 0,036 19	1 0,002 19	0,663 0,002 19	0,696 0,001 19	0,372 0,116 19	0,486 0,035 19	0,147 0,549 19
Flexibel	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,623 0,004 19	-0,207 0,424 17	0,143 0,559 19	0,608 0,006 19	0,413 0,088 18	0,587 0,008 19	0,663 0,002 19	1 0,002 19	0,429 0,067 19	0,478 0,038 19	0,644 0,003 19	0,384 0,105 19
Concentratie op kerntaak mogelijk	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,744 0,000 19	-0,170 0,515 17	0,165 0,499 19	0,459 0,048 19	0,337 0,171 18	0,452 0,052 19	0,696 0,001 19	0,429 0,067 19	1 0,045 19	0,186 0,445 19	0,429 0,067 19	0,028 0,910 19
Inzichtelijk	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,560 0,013 19	-0,134 0,608 17	0,263 0,277 19	0,723 0,000 19	0,343 0,163 18	0,401 0,089 19	0,372 0,116 19	0,478 0,038 19	0,186 0,445 19	1 0,003 19	0,643 0,003 19	0,419 0,074 19
Controleerbaar	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,577 0,010 19	-0,159 0,542 17	0,143 0,559 19	0,660 0,002 19	0,320 0,196 18	0,268 0,267 19	0,486 0,035 19	0,644 0,003 19	0,429 0,067 19	0,643 0,003 19	1 0,003 19	0,227 0,349 19
Modern	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,431 0,065 19	0,153 0,558 17	0,005 0,984 19	0,556 0,013 19	0,372 0,128 18	0,354 0,137 19	0,147 0,549 19	0,384 0,105 19	0,028 0,910 19	0,419 0,074 19	0,227 0,349 19	1 0,003 19
Expertise	Pearson Corr. Sig. (2-tailed) N	0,665 0,002 19	-0,179 0,492 17	0,452 0,052 19	0,415 0,077 19	0,359 0,143 18	0,203 0,405 19	0,558 0,013 19	0,446 0,056 19	0,587 0,008 19	0,325 0,125 19	0,658 0,002 19	-0,063 0,798 19

*
*
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figuur 41: Correlaties tussen alle stellingen uit de klant-interviews, met significantie en N

	Ssc-opzet succesvol	Prijs	Assortiment	Kwaliteit	Prijs/kwaliteit-verhouding	Gebruiksgemak	Leversnelheid	Flexibel	Concentratie op kernzaak mogelijk	Inzichtelijk	Controleerbaar	Modern	Expertise
Ssc-opzet succesvol	1	-.369	.412	.763(**)	.429	.572(*)	.692(**)	.623(**)	.744(**)	.560(*)	.577(**)	.431	.665(**)
Prijs	-.369	1	-.060	-.163	.360	-.128	-.197	-.207	.170	-.134	-.159	.153	-.179
Assortiment	.412	-.060	1	.153	.185	.331	.089	.143	.165	.263	.143	.005	.452
Kwaliteit	.763(**)	-.163	.153	1	.566(*)	.444	.593(**)	.608(**)	.459(*)	.723(**)	.660(**)	.556(*)	.415
Prijs/kwaliteit-verhouding	.429	.360	.185	.566(*)	1	.351	.323	.413	.337	.343	.320	.372	.359
Gebruiksgemak	.572(*)	-.128	.331	.444	.351	1	.484(*)	.587(**)	.452	.401	.268	.354	.203
Leversnelheid	.692(**)	-.197	.089	.593(**)	.323	.484(*)	1	.663(**)	.696(**)	.372	.486(*)	.147	.558(*)
Flexibel	.623(**)	-.207	.143	.608(**)	.413	.587(**)	.663(**)	1	.429	.478(*)	.644(**)	.384	.446
Concentratie op kernzaak mogelijk	.744(**)	-.170	.165	.459(*)	.337	.452	.696(**)	.429	1	.186	.429	.028	.587(**)
Inzichtelijk	.560(*)	-.134	.263	.723(**)	.343	.401	.372	.478(*)	.186	1	.643(**)	.419	.325
Controleerbaar	.577(**)	-.159	.143	.660(**)	.320	.268	.486(*)	.644(**)	.429	.643(**)	1	.227	.658(**)
Modern	.431	.153	.005	.556(*)	.372	.354	.147	.384	.028	.419	.227	1	-.063
Expertise	.665(**)	-.179	.452	.415	.359	.203	.558(*)	.446	.587(**)	.325	.658(**)	-.063	1

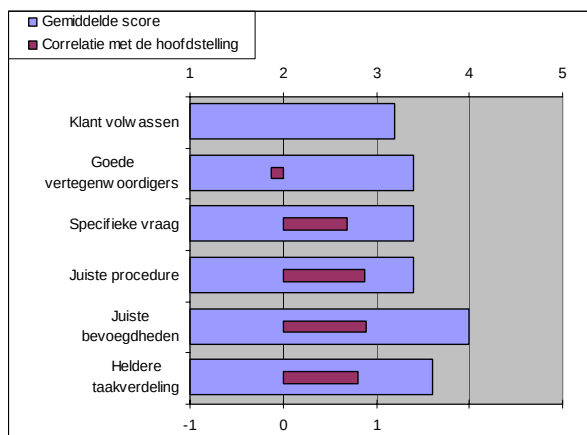
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

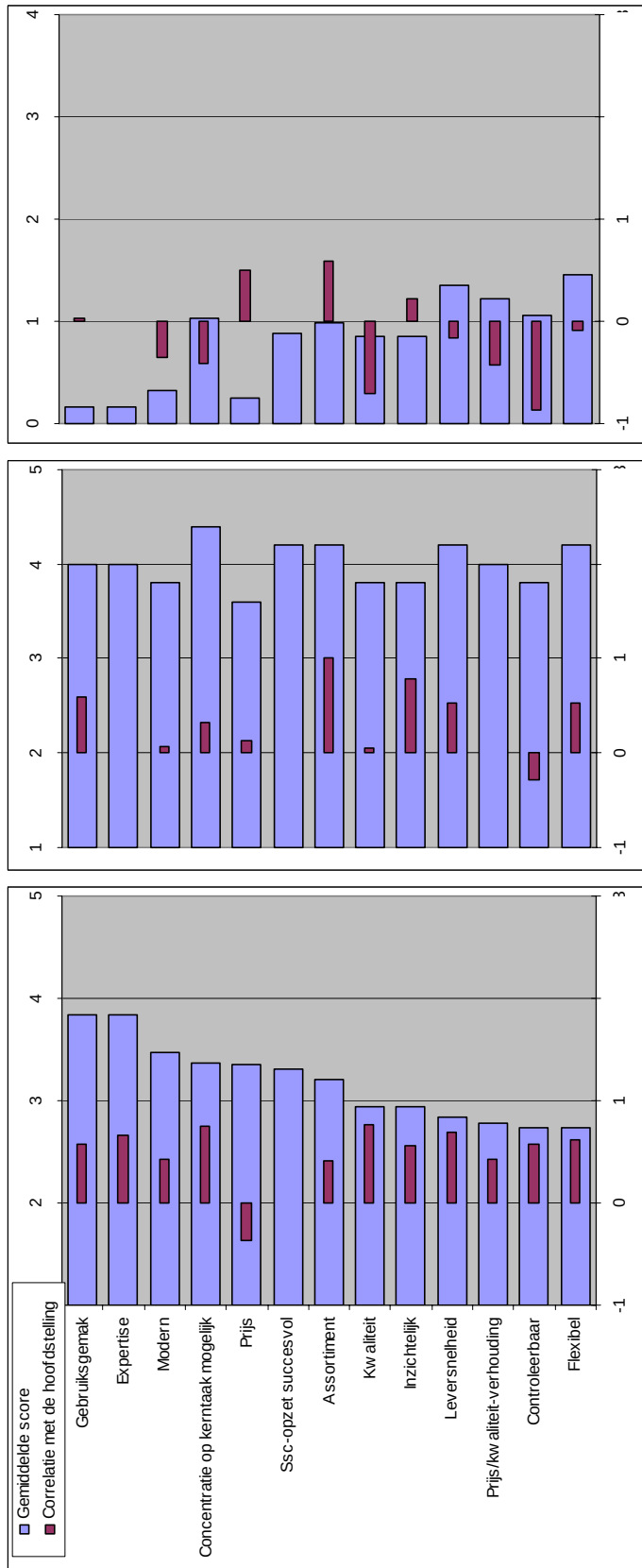
Figuur 42: Correlaties tussen alle stellingen uit de klant-interviews

	Gemiddelde	Std. deviatie	N
SSC-opzet succesvol	4,20	0,837	5
Prijs	3,60	0,894	5
Assortiment	4,20	0,837	5
Kwaliteit	3,80	1,095	5
Prijs/kwaliteit-verhouding	4,00	1,000	5
Gebruiksgemak	4,00	1,000	5
Leversnelheid	4,20	0,447	5
Flexibel	4,20	0,447	5
Concentratie op kerntaak mogelijk	4,40	0,548	5
Inzichtelijk	3,80	0,837	5
Controleerbaar	3,80	0,837	5
Modern	3,80	0,837	5
Expertise	4,00	0,000	5
Klant volwassen	3,20	0,837	5
Goede vertegenwoordigers	3,40	0,894	5
Specifieke vraag	3,40	1,140	5
Juiste procedure	3,40	0,548	5
Juiste bevoegdheden	4,00	1,000	5
Heldere taakverdeling	3,60	0,894	5

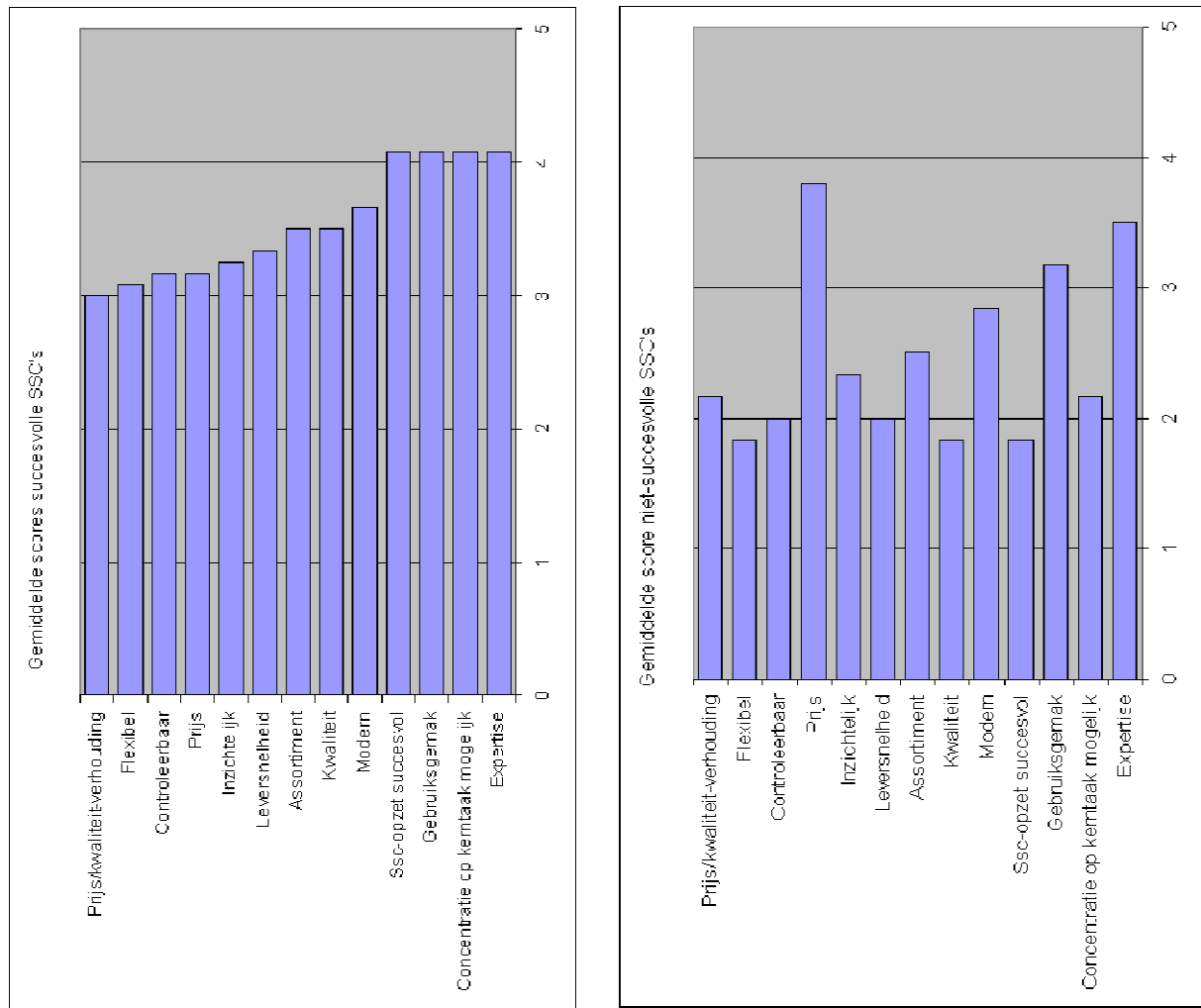
Figuur 43: Overzicht van de kwantitatieve uitkomsten van de vijf interviews met SSC-vertegenwoordigers



Figuur 44: Scores op de extra stellingen door SSC-vertegenwoordigers



Figuur 45: Klantinterviews (onderste) SSC-interviews (middelste) en de verschillen (bovenste)



Succesvolle SSC's (2, 3)	N	Gemiddelde score	Std. Deviation
Prijs/kwaliteit-verhouding	11	3.00	0.51
Flexibel	12	3.08	0.72
Controleerbaar	12	3.17	1.00
Prijs	12	3.17	0.67
Inzichtelijk	12	3.25	1.00
Leversnelheid	12	3.33	0.67
Assortiment	12	3.50	0.78
Kwaliteit	12	3.50	1.00
Modern	12	3.67	0.90
Ssc-opzet succesvol	12	4.08	1.06
Gebruiksgemak	12	4.08	1.03
Concentratie op kerntaak mogelijk	12	4.08	0.65
Expertise	12	4.08	0.29

Niet-succesvolle SSC's (1, 2)	N	Gemiddelde score	Std. Deviation
Prijs/kwaliteit-verhouding	6	2.17	0.98
Flexibel	6	1.83	0.41
Controleerbaar	6	2.00	0.63
Prijs	5	3.80	1.30
Inzichtelijk	6	2.33	0.52
Leversnelheid	6	2.00	0.00
Assortiment	6	2.50	1.22
Kwaliteit	6	1.83	0.75
Modern	6	2.83	1.33
Ssc-opzet succesvol	6	1.83	0.41
Gebruiksgemak	6	3.17	0.75
Concentratie op kerntaak mogelijk	6	2.17	1.17
Expertise	6	3.50	0.55

Figuur 46: Succesvolle SSC's en niet-succesvolle SSC's (geselecteerd op basis van score op de hoofdstelling)

1. algemeen	4	3
1.1 prijs	3	4
1.2 assortiment	4	3
1.3 kwaliteit	4	4
1.4 prijs/kwaliteit	2	4
1.5 gebruiksgemak	4	4
1.6 snelheid	3	4
1.7 aanpassen	4	3
1.8 kerntaken	4	4
1.9 inzichtelijk	4	3
1.10 controleerbaar	4	4
1.11 modern	3	3
1.12 expertise	4	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	het waren zes kleine gemeenten, met allemaal 1,5 tot 2 fte. Beheer ging nog wel, maar was kwetsbaar. Er waren te weinig kwaliteiten om het hele veld van automatisering te beheersen. De beleidsmatige ICT-taak, over ontwikkelingen, daar kwam het niet van. Er kon niet gedifferentieerd worden.	efficiency, harmonisatie en kwaliteitsverbetering
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	grotendeels wel. Beleidsfunctie moet nog verder ontwikkeld worden. Ik wil nog meer zich op toekomstige ontwikkelingen, maar onze prioriteit was om de zes organisaties eerste te integreren en het beheer op orde te krijgen. Het primaire proces is nu op orde.	goed op weg, nog niet klaar. Er is al verbetering ten opzichte van de oude situatie, maar er is nog steeds een stijgende lijn zichtbaar
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	De zes organisaties waren gelijkwaardig (ook fysiek). Bestaande mensen draaiden meteen goed door die goede sfeer. De nieuwe mensen die aangetrokken zijn konden de gaten in de kwaliteit aanvullen.	Standaardwerk (standaard procedures, standaardwerkprocessen) heeft hoge kwaliteit.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Prioriteit ligt op beheer. De projecten (nieuwe producten en ontwikkelingen) gaan wat minder. Hebben een te lange doorlooptijd, omdat er teveel projecten naast elkaar lopen. Maatwerk: Als er nog geen standaard is, dan kan alles. Als er al wel een standaard is, dan moet alles binnen de standaard. Uitzonderingen moeten dan echt besproken worden. De standaarden worden samen ontwikkeld en bijgehouden.	Bedrijfsspecifieke aangelegenheden zijn slecht "zodra er echt iets heel bijzonder aan de hand is, dan scoren ze daar slecht op, omdat ze de binding, directe met de organisatie daarom missen"
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	is er wel, nog in ontwikkeling, nog niet perfect, maar heeft geen prioriteit	zijn er. Goed. "Op elk onderdeel is een SLA afgesloten."
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	een accountmanager(SSC) en een contractmanager(klant kant) zijn er. Ik, als directeur (van de klant), merk nog te weinig van de accountmanager. Dit komt omdat de werkdruk in het SSC te hoog is, en dit geen prioriteit krijgt.	Goed. Zijn in de SLA vastgelegd.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?		
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	Nee. En dat is goed ook. Een organisatie kan wel uit de samenwerking stappen. Zolang ze erin zitten, moet alles er ook afgenomen worden. Dat is goed anders zou je de andere partij benadelen. Bovendien wil ik gewoon dat het SSC alles voor mij doet.	Nee. Terecht, geen probleem mee. Je kunt wel steeds overstappen naar iets dat mooier lijkt, maar dat blijkt achteraf ook weer zijn nadelen te hebben.
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	Ieder kwartaal. Erg uitgebreid. Té uitgebreid, waardoor het niet toegankelijk is. Ook dit moet zich nog ontwikkelen.	Ieder kwartaal. Persoonlijk, face-to-face. Niets schriftelijk (alleen achteraf). Zou meer op schrift moeten.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	Alle lijnen zijn er. Het is alleen nog ontdekken wat waar besproken dient te worden.	Operationeel en strategisch goed, tactisch minder. Operationeel: telefonische helpdesk en e-mail. Tactisch: moet (door de klant) erg veel energie in gestoken worden, om zaken af te stemmen. (extra werk inhuren, of afstemmen van personeelsadviseurs). Strategisch: goed (zowel evaluatie als ontwikkelingen en kijken naar de toekomst)
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?		
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?		
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	-	Er is een goed personeelsadministratiesysteem. De overige activiteiten zijn lastig te ondersteunen door ICT, (behalve dan met e-mail e.d. maar dat is er wel)
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?		Beide partijen moeten veel energie in de relatie blijven steken, anders wordt de afstand tussen het SSC en de klant te groot. (maar dat is normaal)
overig	vraag 1.6 heeft twee interpretaties: incidenten: 5, projecten: 2	

Figuur 47: Interviews met klant-vertegenwoordigers (1/10)

1. algemeen	4	2
1.1 prijs	2	-
1.2 assortiment	4	3
1.3 kwaliteit	4	1
1.4 prijs/kwaliteit	2	-(2)
1.5 gebruiksgemak	4	4
1.6 snelheid	3	2
1.7 aanpassen	3	2
1.8 kerntaken	2	4
1.9 inzichtelijk	4	2
1.10 controleerbaar	4	3
1.11 modern	4	1
1.12 expertise	4	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	is zo geevolueerd	kostenbesparing
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	-	denk het niet, nog niet
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	heldere structuur, je weet bij wie je moet zijn. De diensten zijn adequaat en er is altijd hetzelfde aanspreekpunt, wat zorgt voor een goed klantcontact	ben blij dat we de administratieve rompslomp niet zelf hoeven te doen
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	De prijs is vrij hoog, wat komt door teveel overhead. Echter nog niet zo duur dat we overstappen. Je verwacht lagere prijzen dan marktprijzen, maar dat is het nog niet.	te veel formulieren. Meer papierwerk dan nodig is. Printen, tekenen, retour, en zoveel formulieren, dus af en toe een verkeerd formulier.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	verschilt per dienst. Schoonmaak: uitgebreid, andere diensten niet. In de sla's staat over het algemeen wat er verwacht kan worden en de prijzen.	onbekend of ze er zijn
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	er zijn vaste contactpersonen	rollen nog onduidelijk. Hebben zelf een personeelsfunctionaris, die is het contactpersoon. Er is ook wel een contactpersoon bij het SSC, maar die ziet zichzelf niet als accountmanager
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?		
Heeft u keuzevrijheid, en wat vind u daarvan?	nu nog wel, maar verdwijnt. Dat is goed, zolang de prijs maar niet te hoog wordt.	Nee, en dat is in deze situatie ook wel goed. We zouden ook met z'n allen, alles kunnen outsourcen.
Rapporteerd het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	Ieder jaar een managementgesprek over prestaties. Ben ik wel tevreden over. Er wordt meer dagelijks feedback gegeven, bijvoorbeeld door rekeningen niet te betalen. In de jaarevaluatie worden dat soort zaken dan bij elkaar opgeteld.	nog niet gezien, maar ik neem aan dat dat er wel jaarlijks zal zijn
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	goed. Het is duidelijk wie je moet hebben	alleen operationeel is er communicatie. Tactisch en strategisch niet.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	laat te wensen over. Afhangelijk wel van de specifieke dienst.	
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	adequaat	
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	e-mail en telefonisch. (valt verder weinig aan te automatiseren)	erg weinig. Er is wel SAP, maar dat is meer de backoffice. Al die formulieren zouden ook digitaal kunnen.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	zeker klantgericht. We gaan als collega's met elkaar om. Uiteraard zijn de demand managers wel eens ontevreden over de accountmanagers.	-
overig		werk hier pas 3 maanden, dus heb geen compleet beeld. Het ssc krijgt altijd alle shit over zich heen, terwijl zij ook niet altijd schuldig zijn, omdat de klanten niet altijd de formulieren goed invullen. Voorbeeld: ik ben zelf gestart met werken voordat mijn contract er was, en heb toen veel geklaagd bij het ssc. Achteraf bleek het CvB niet de juiste handtekeningen te hebben gezet.

Figuur 48: Interviews met klant-vertegenwoordigers (2/10)

1. algemeen	5	4
1.1 prijs	4	3
1.2 assortiment	4	1
1.3 kwaliteit	4	4
1.4 prijs/kwaliteit	4	3
1.5 gebruiksgemak	5	3
1.6 snelheid	4	4
1.7 aanpassen	5	4
1.8 kerntaken	5	4
1.9 inzichtelijk	4	4
1.10 controleerbaar	5	4
1.11 modern	5	4
1.12 expertise	5	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	beter prijs en prijs/kwaliteitverhouding (sommige afdelingen deden het goed, sommigen betaalden teveel)	Met minder mensen en geld meer bereiken, qua ambitieniveau.
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	wat betrefdt de diensten die ik afneem wel.	ja, ben ik van overtuigd. Is nog niet helemaal klaar, maar komt goed.
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Leveren aan heel ministerie. De accountmanagers begrijpen de verschillende diensten(=klanten)	standaardisatie van hardware (en software) is goed gelukt.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Het SSC is niet zo goed in PR. Ze zouden meer moeten doen om draagvlak te creëren voor de boven opgelegde verplichte afname. Het is jammer dat ze onderdeel zijn geworden van een grotere dienst, dat gaat ten koste van flexibiliteit en mandaat.	Softwarematige deel, de informatievoorziening, vereist nog onderlinge afstemming. De organisatie krijgt nog niet genoeg gegevens om mee te kunnen sturen. (dit komt overeen met de "assortiment" stelling die een 1 kreeg. Omdat het SSC nu nog concentreerd op standaardisatie, worden niet genoeg (nieuwe) producten geleverd.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	niet specifiek. (alleen een SLA met de grotere dienst)	Nog niet altijd. Er liggen wel concepten, maar die zijn nog niet goed.
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	goed. Veel betrokkenheid en contact	Er zijn wel vaste contactpersonen, maar het SSC wil dit nog geen accountmanagers noemen.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?		
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	nee, en dat is goed.	nee. Nu is dat niet erg, maar als ik ooit ontevreden ben en ik ga extern inkopen, dan wil ik geen dubbele rekeningen krijgen.
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	nee. Zou wel wat toevoegen. (zie ook ontbreken van SLA's)	Ieder kwartaal, zeer verzorgd.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	wel, goed.	goed
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	niet	goed
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	niet, zou wel wat toevoegen	goed
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	er is een goed geautomatiseerd systeem, met functieprofielen, salarisschalen en planningmogelijkheid. Heeft in het begin wel problemen gekend i.v.m. grote traagheid. Niet hun eigen schuld, kwam door traag netwerk, maar SSC wordt er wel op aangekeken.	toepassingen zijn op zich goed, hoewel veel ook informeel gebeurd.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	-	goed
overig		

Figuur 49: Interviews met klant-vertegenwoordigers (3/10)

1. algemeen	4	2
1.1 prijs	3	2
1.2 assortiment	4	1
1.3 kwaliteit	2	2
1.4 prijs/kwaliteit	2	1
1.5 gebruiksgemak	4	3
1.6 snelheid	4	2
1.7 aanpassen	3	2
1.8 kerntaken	5	3
1.9 inzichtelijk	2	2
1.10 controleerbaar	2	2
1.11 modern	3	3
1.12 expertise	4	3
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	continuïteit, professionaliteit(specialismen) en uniformiteit.	de hele trits van redenen: efficiency, verdieping en differentiatie (deskundigheid)
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	alledrie duidelijk verbetering. Uniformiteit nog niet goed genoeg tussen de verschillende ssc-afdelingen.	nee
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	oorzaak van succes: besef tot noodzaak, en betrokkenheid.	deskundigheid is wel groter geworden, door de schaalvergroting. Mensen kunnen zich nu differentiëren. Sommige mensen kunnen doorgroeien, terwijl andere die niet nodig hebben, dat niet hoeven. Dus het aanbod is breed.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Een aantal afdelingen heeft zijn nieuwe processen nog niet ingericht. Het klantcontact is nog niet altijd duidelijk geregeld, en soms zijn afspraken nog niet gestandaardiseerd.	voorgespiegelde kostenbesparing niet behaald. Manco van ssc's in het algemeen: grotere afstand, maatwerk is moeilijk, vraag en aanbod kunnen lastig afgestemd worden. Men kent elkaar niet en is minder betrokken.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	2 van de 9 diensten hebben officiële SLA's. Rest nog niet. Niet iedere dienst past in een SLA.	deels
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	Voor de meeste afdelingen zijn er vaste contactpersonen. Periodiek worden er door hun afspraken gemaakt over de stand van zaken.	meestal wel, werkt redelijk. Maar kan de afstand niet altijd overbruggen, en als hij de afstand al weet te overbruggen, dan zit hij klem tussen de vraag, en wat het ssc uit kan voeren.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?		gestructureerd. Selecte groep mensen die de vraag stellen.
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	Nee. Dat is soms jammer, want een bepaalde producten zijn bij een externe partij de helft goedkoper. Maar als de medewerkers van het ssc geen werk meer hebben, kunnen ze niet zo makkelijk ontslagen worden, dus verplichte winkelnering is wel nodig.	nee. Dat hoeft ook niet als ik 100% tevreden ben. Ik ben nu echter niet 100% tevreden, dus ik heb wel degelijk redenen om meer vrijheid te wensen.
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	Daar waar SLA's zijn, wordt er op gerapporteerd. Dat gaat goed, en is uniform (intranet gaat daar bij ingezet worden)	niet echt gestructureerd
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	gaat over het algemeen wel goed. O.a. via de webpagina's van het intranet. P&O heeft echter nog 3 verschillende webpagina's, dus dat is niet handig.	wel aanwezig
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	Tactisch en strategisch gaat niet direct, daar zijn ook teveel klanten voor. Er is wel een Raad van Advies, en soms een klantenraad, dus het is er wel.	via eigen hoger management (gedeeld hoger management), dus indirect wel
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	zie tactisch	via eigen hoger management (gedeeld hoger management), dus indirect wel
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	goed: loopt voor op andere gemeenten.	wel e-mail e.d. Voor bepaalde categorieën zijn er ook elektronische bestelformulieren e.d.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	Soms heeft de relatie er onder te leiden dat het ssc zowel een serviceverlenende taak, als een control-taak heeft. Er is nog discussie over of dat kan, en hoe dat moet.	valt nog veel te winnen in klantgerichte communicatie. Meer balans tussen vraag en aanbod zou goed zijn.
overig		

Figuur 50: Interviews met klant-vertegenwoordigers (4/10)

1. algemeen	4	1
1.1 prijs	4	5
1.2 assortiment	3	3
1.3 kwaliteit	3	1
1.4 prijs/kwaliteit	4	1
1.5 gebruiksgemak	3	3
1.6 snelheid	2	2
1.7 aanpassen	2	1
1.8 kerntaken	4	1
1.9 inzichtelijk	2	2
1.10 controleerbaar	3	1
1.11 modern	4	(3)
1.12 expertise	4	3
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	Behoeft aan standaardisatie (en vlak daarachter) efficiency winst. Kostenbesparing	efficiency, en op de tweede plaats kwaliteit
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	standaardisatie zeker behaald. Winst minder transparant. Soms wel duidelijk.	Nee. Het is niet heel veel efficiënter geworden. De kwaliteit is soms gelijk gebleven, maar in veel gevallen achteruit gegaan.
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	standaardisatie: door vakinhoudelijke mensen, die de behoefte kennen, en die goed kunnen inkopen, en die de markt kennen.	(1) Het ICT-taken van het ssc worden goed uitgevoerd, en dat komt omdat ICT bij ons commodity is, het is niet erg verweven. (2) P&O was in het begin heel erg slecht, is nu redelijk. Dat komt doordat de manager van die afdeling teveel bezig was met het creëren van eenvoudigheid, en dat er ook nog klanten waren die geholpen moesten worden verdween een beetje op de achtergrond.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	afstand is vergroot, minder maatwerk. Dat irriteert. Men (van het ssc) is minder op de hoogte van de ontwikkelingen in de diensten.	(3) Financien, het meest cruciale proces (sterk verweven), is op dit moment een gigantische puinhoop. Het eerste jaar ging dat helemaal niet zo gek. Later is dat, mede door de invoering van SAP volledig ingestort, waardoor ik nu al 3/4 jaar, en dat geld voor de hele organisatie eigenlijk, op de tast bezig ben om mijn financiële uitvoering te doen, ik weet niet wat mijn budgetten zijn en hoeveel ik al uitgegeven heb. Ik kan op dit moment dus niet in control zijn. Daarnaast hebben we het probleem dat de mensen die afhankelijk zijn van ons geld, steen en been klagen. Dat er echt situaties voorkomen, kleine organisatie die voor ons werken, dreigen failliet te gaan. De kwaliteit van de mensen in het ssc is ook laag. Het niveau was al niet hoog, en de goede mensen hebben de afdelingen gehouden, terwijl de minder goede mensen zijn overgeplaatst in het ssc. Dat hadden ze in het eerste jaar goed opgepakt door in het eerste jaar voorzichtig te starten Daarna zijn ze overmoedig geraakt en hebben ze teveel hooi op hun vork genomen. (SAP ingevoerd, en een aantal nieuwe procedures ingevoerd waardoor de verantwoordelijkheden en de taken nog verder naar het
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	zijn er meestal wel. Werkt redelijk, maar heeft als nadeel dat er hiërarchie gewekt wordt. Er lijken 1e en 2e rangs ambtenaren te zijn. (met het ssc als 2e rangs organisatie)	Zijn er wel, maar het werkt niet, want ze kunnen ze niet aan voldoen. Ik geloof helemaal niet in sla's, omdat je geen middelen hebt om ze te dwingen eraan te voldoen, omdat je geen contractvrijheid hebt. Ze weten waar ze aan moeten, dat hebben we goed met elkaar beschrijven, dus in die zin is het nuttig. Maar als het niet lukt, dan lukt het niet.
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	zijn er, per functie. In begin kwamen ze vaak langs, maar dat verslapt (misschien omdat ze te druk zijn). Dat is natuurlijk niet goed.	Ja, dat we weten elkaar te vinden.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	ja, is er, maar zo dun mogelijk uitgevoerd, want voor je het weet heb je allemaal dubbele functies. Informatievoorziening heeft bijvoorbeeld wel een informatiemanager, maar bij communicatie is zo iemand er niet. Dan komt de accountmanager bij mij terecht, de directie.	ja, zowel voor elk onderdeel, als voor het geheel zijn er hoofden bedrijfsvoering, waardoor de vraag wordt georganiseerd. Met een bedrijfsvoeringsberaad.
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	nee. Als ze (ssc) iets niet kunnen leveren, dan kopen zij (ssc) het in. Mocht de marktprijs veel lager liggen, dan gebruiken we dat als prikkel.	Nee. We hebben wel tijdelijk onze eigen, extra, HRM-adviseurs ingehuurd, anders konden we geen personeel mee aannemen, bij wijze van spreken. Andere functies kan ik niet zelf organiseren.
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	minimaal. Gebeurt wel op de SLA's. Wordt express niet teveel gedaan, want dan wordt het weer bureaucratisch. Als er iets moet men dat meteen zeggen, en niet gaan wachten op rapportage.	Ja, in orde, ze rapporteren op de sla's. We weten met z'n allen dat het niet goed gaat, maar dat is nog wat anders dan de problemen oplossen.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	ja, op alle fronten, van een telefonisch meldpunt, tot 1 op 1 contacten.	ja, in orde
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	ja, per functie gebeurt dat door de hoofden aan beide kanten	ja, in orde
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	ja, door de directeuren van de 3 klanten, en de directeur van het SSC, die samen in het managementteam zitten.	ging een tijd moeizaam, gaat nu beter. In het ssc werkten mensen voor meerdere klanten. Er was dus geen contactpersoon die het overzicht had. Bij vragen of problemen werden mijn mensen van het kastje naar de muur gestuurd. Maar dat is inmiddels wel opgelost.
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	ja, bijv. online reserveren van vergaderzalen, of het bestellen van producten	Weinig. Meeste gaat telefonisch. Of zelfs gewoon even bij ze langslopen. Er werd ook wel gemaild. Maar meer ook niet.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	wisselend. Er zijn heldere afspraken over de producten, zoals de levertijd, kwaliteit. Maatwerk is blijft lastig. Heeft ook met de mate van standaardisatie te maken, wat weer afhangt van de soort dienst. (Juridisch is altijd maatwerk, en is dus heel klantvriendelijk)	In de praktijk is het ssc niet klantgericht, want daar zijn de mensen niet toe in staat, daar zijn ze niet toe opgeleid.
overig		Geld speelt, om het heel eerlijk te zeggen, in een overheidsorganisatie, niet zo'n hele grote rol. De kosten van zo'n ssc-organisatie, het is natuurlijk wel belangrijk om dat in grote lijnen in de gaten te houden, maar het moet gewoon werken. Ssc's worden van bovenaf opgelegd. Maar in de dagelijkse praktijk gaat het om relatief kleine bedragen, vergelijken met de uitgaven aan de core business. De mogelijke besparingen bij zo'n ssc zijn daarbij betrekkelijk onbeduidend.

Figuur 51: Interviews met klant-vertegenwoordigers (5/10)

1. algemeen	3	2
1.1 prijs	-	5
1.2 assortiment	4	1
1.3 kwaliteit	3	3
1.4 prijs/kwaliteit	4 (als prijs uitgedrukt in mensen)	3
1.5 gebruiksgemak	5	4
1.6 snelheid	2	2
1.7 aanpassen	4	2
1.8 kerntaken	2	2
1.9 inzichtelijk	3	3
1.10 controleerbaar	2	2
1.11 modern	5	5
1.12 expertise	3	3
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	ten eerste kostenreductie, daarnaast uniformering	uniformiteit
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	ja, beiden. We zitten nog in een aanloopfase, er zou misschien nog een moment kunnen komen dat we merken dat we te ver zijn doorgeslagen met het reduceren van kosten. Uniformering is zeer zeker gelukt.	Op bepaalde onderdelen nog helemaal niet, maar er wordt wel heel hard aan getrokken
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	het opzetten van het ssc is onderdeel van een ingrijpende reorganisatie. Dat het goed gaat is te danken aan goed management, met goede open en intensieve communicatie. Het is duidelijk wat de planning is, welke zaken eerst aangepakt worden, en welke zaken later aan bod komen. De korte termijn voordelen waren dat er voor de onderzoekers direct merkbaar meer geld beschikbaar kwam voor zijn onderzoek.	Uniformiteit is belangrijk omdat je altijd met andere afdelingen te maken hebt.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	De complexiteit van de organisatie. Deze was ook onderschat. Door de uniformering moesten veel mensen zich sterk aanpassen, en dan is onderschat.	maatwerk nog niet goed, omdat er nu nog veel focus ligt op uniformiteit. Het is ook goed dat ze, sterker dan voorheen, de klant als koning gaan stellen.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	zijn er wel, per faculteit en unit.	ja, nog in opbouw
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	ja	ja, is goed, en is ook een absolute voorwaarde om te voorkomen dat de afstand te groot wordt (wat ik wel voor vreesde). Die afstand is beperkt gebleven.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	nee. De vraag wordt niet gebundeld of gestuurd. De accountmanager neemt die taak in de praktijk op zich.	soms, afhankelijk van het product. Soms deels wel.
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	niet echt. Als ik heel eigenwijs zou zijn wel, maar dat zou niet slim zijn.	nee, dat is 'not done'. Zou op zich wel goed zijn, als je de klant als koning stelt, dan hoort daar ook vrijheid bij. Maar ik zie dat meer als middel, om de interne producten en diensten goed te krijgen.
Rapporteerd het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	ja, er wordt wel gerapporteerd en teruggekoppeld	Nee. Hoort eigenlijk wel, hoort bij klantdenken. Rapportage is nodig om met je klanten in overleg te gaan.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	is er op alle drie de niveau's en is naar wens	ja, is er. Allemaal via de accountmanager.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?		
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?		
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	ja, met digitale formulieren en digitale verwerking daarvan.	Ja, er is net nieuwe software in gebruik genomen, waarmee online allerlei informatie direct opgevraagd en ingekeken kan worden.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	goed. Men is getraind om zich te verplaatsen in de klant, en zeker onder de leidinggevenden gebeurt dat goed.	Moet nog verder worden ontwikkeld. Het denken vanuit de klant is voor sommige afdelingen een nieuw fenomeen. Maar daar is een cultuurslag voor vereist, en dat kost tijd.
overig		

Figuur 52: Interviews met klant-vertegenwoordigers (6/10)

1. algemeen	2	4
1.1 prijs	4	3
1.2 assortiment	4	3
1.3 kwaliteit	2	3
1.4 prijs/kwaliteit	3	-
1.5 gebruiksgemak	2	5
1.6 snelheid	2	4
1.7 aanpassen	2	4
1.8 kerntaken	2	4
1.9 inzichtelijk	2	2
1.10 controleerbaar	2	2
1.11 modern	3	3
1.12 expertise	4	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	efficiëntie: met minder kosten hetzelfde of beter resultaat. Ook eenduidigheid, onderlinge opvang even expertise, en het meer kunnen specialiseren	Versnippering tegengaan. Controleerbaarheid en inzichtelijkheid (van bovenaf) vergroten.
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	nee, nog niet.	ja
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Prijs: nu niet duurder dan het was, want met dezelfde mensen gebeurt het werk nog steeds. (ze zijn alleen bij elkaar gezet). Het assortiment is ook goed, want dat was al goed, en is niet veranderd.	Ze vangen elkaar op. (als de accountmanager niet beschikbaar is, neemt een ander de taken zonder problemen over)
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Wat eerder in een kwartier gebeurde was, duurt nu twee weken. Het ssc is een zwart gat. Er is geen klantcontact, men is het klantgevoel kwijt. Te vaak komt ingeleverd werk helemaal niet terug.	ik heb geen inzicht meer in de contracten met de <i>leveranciers</i> , waardoor ik nog wel eens discussie heb met uitzendkrachten, waarna ik eerst bij het SSC moet gaan navragen wat er nu precies in het contract staat.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	nee (zou inderdaad wel moeten ja)	nee, niet dat ik weet. (maakt me ook niet uit, ik stel gewoon mijn vraag naar bepaald personeel, en zij voeren dat gewoon goed uit)
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	nee. In eerste instantie was de zelf geleverde medewerker het contactpersoon, maar nu men minder klantgeoriënteerd is, en meer product/proces-georiënteerd is, moet ik bij 4 verschillen personen zijn.	ja, vaste contactpersoon en dat werkt goed
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	ja en nee. De intern achtergebleven P&O adviseurs hebben een deel van het contact. De andere contacten gaan vanuit alle medewerkers.	er wordt alleen ingekocht door mij als afdelingshoofd. (bij andere afdelingen, waar ze units hebben, gebeurt het door alle unit-hoofden)
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	nee	nee, prima. (alleen zuur als je zelf iemand gevonden hebt, en die dan naar het SSC brengt om vervolgens weer in te huren, dan is het zonde dat je daar nog extra voor moet betalen, terwijl je ze zelf hebt aangeleverd)
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	ja en nee. Niet standaard. Er is nu wel veel discussie over het functioneren van het ssc, met daarbij ook rapportages.	nee. Missen we wel. (met moeite hebben we net voor het eerst een overzicht gekregen van alle uitzendkrachten die we hebben ingehuurd)
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	is er, op alle niveau's, maar er is een boel onduidelijkheid/pijn. Er zijn een aantal verwachtingen niet waargemaakt.	prima
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?		weinig
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?		niet hier, misschien op een hoger niveau bij de klant. Het zou wel goed zijn.
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	ja zeker, er is een P&O-site met daarop alle formulieren.	veel via e-mail (cv's enzo). Bovendien een systeem waarop zowel uitzendkrachten als leidinggevenden kunnen inloggen. Daarin worden o.a. werkbriefjes verwerkt.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	slecht. Niet klantgericht.	goed.
overig	ik betwijfel of je bij een kleine organisatie zoals deze (universiteit!) wel aan een ssc moet beginnen. Bij gemeente amsterdam, 42000 medewerkers, kan ik me het nut voorstellen, maar hier niet. Hier werkte decentraal ook prima.	

Figuur 53: Interviews met klant-vertegenwoordigers (7/10)

1. algemeen	4	4
1.1 prijs	4	3
1.2 assortiment	4	5
1.3 kwaliteit	4	3
1.4 prijs/kwaliteit	4	2
1.5 gebruiksgemak	4	4
1.6 snelheid	3	2
1.7 aanpassen	2	2
1.8 kerntaken	5	3
1.9 inzichtelijk	3	4
1.10 controleerbaar	2	3
1.11 modern	3	4
1.12 expertise	4	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	prijs	We hadden geen keuze, door fusie zijn we gedwongen om er aan deel te nemen. De oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten zal wel geweest zijn voor het bundelen van expertise, het uit handen nemen van de Isat, zodat men zich kan richten op de primaire taak: het onderwijs.
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	ja	ja
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	goede samenwerking zorgt ervoor dat er een last is weggenomen, waardoor wij ons nu kunnen concentreren op onze kerntaken.	Het SSC kan, door meer mankracht en expertise, veel beter anticiperen op veranderende complexe regelgeving
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Onze grote zusterorganisatie heeft grote ambities, ze groeien. Daardoor wordt de last op hun personeel groter, waardoor soms de doorlooptijd wat groter wordt.	Er is een afstand tussen het SSC en de school. Bij het SSC heeft men geen weet van onze dagelijkse praktijk. We moeten het SSC voortdurend informeren over de keuzes die op school worden gemaakt, dat is een taai proces. Het zijn boekhouders die op kantoor zitten, die geen weet hebben van waar wij mee bezig zijn.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	volgens mij wel	Is er vast wel, op een hoger niveau. Ik ken het niet.
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	nee	Ja, er is per onderdeel een accountmanager (financieel, salarisadministratie, en beleid). Maar daarbij is de afstand nog niet meteen overbrugt, maar het is zeker fijn om een vast aanspreekpunt te hebben.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	De binnenkomende vragen lopen via onze eigen helpdesk, want als een filter werkt. Alleen bepaalde vragen worden doorgestuurd naar het ssc.	Iedereen (van de administratie, dat is een beperkte groep) mag vragen stellen aan het SSC
Heeft u keuzevrijheid, en wat vind u daarvan?	nee, dat kan ook niet, want orbis moet het vervolgens toch weer aan komen sluiten.	Is er wel keuzevrijheid, maar niet op ons niveau. Een overstap is ook heel complex, is vast juridisch afgedekt.
Rapporteerd het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	nee. Dat is ook de sfeer niet. (we weten wel hoe het er voor staat en accepteren dat)	niet op mijn niveau
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	via helpdesk	kan altijd beter. Soms moet je je vraag 3 keer stellen voor je een antwoord krijgt en dat is heel vermoeiend
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	tactisch en operationeel: in tweewekelijkse overleggen met het hoofd ICT van het ssc	kan altijd beter. 1 of 2 keer per jaar is er wel tactisch overleg (vooral inhoudelijk)
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?		gebeurd op een hoger niveau (SSC - gemeenschappelijk scholenbestuur)
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	nu twee helpdesksystemen, die via e-mail synchroniseren. We gaan er naar toe dat we in hetzelfde systeem al onze calls gaan registreren.	simpele meldingen via e-mail, maar het meeste telefonisch. Dat is de gewoonte.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	wel klantvriendelijk en bereikbaar, maar niet proactief.	redelijk. Er is een stijgende lijn te zien. Niet iedereen is er toe in staat.
overig		

Figuur 54: Interviews met klant-vertegenwoordigers (8/10)

1. algemeen	2	5
1.1 prijs	3	3
1.2 assortiment	3	4
1.3 kwaliteit	2	4
1.4 prijs/kwaliteit	3	4
1.5 gebruiksgemak	3	5
1.6 snelheid	2	4
1.7 aanpassen	2	3
1.8 kerntaken	1	5
1.9 inzichtelijk	3	5
1.10 controleerbaar	2	3
1.11 modern	2	4
1.12 expertise	4	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	kostenbesparing op menselijk vlak	prijsvoordeel
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	ik denk het nog niet. (in de toekomst zullen ze dit wel bereiken, maar vooral door de decentrale diensten met meer werk te belasten, zodat ze zelf hun targets halen)	ja zeker
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	concentratie van know-how, dat is goed. De lijnen naar de beheerseenheden zijn goed gedefinieerd, en dat werkt ook goed.	toegankelijkheid is goed geregeld. Je belt de helpdesk, en daarna krijg je de goede mensen.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	De problemen die het ssc, centraal, niet opgelost krijgt, moeten we zelf maar oplossen (decentraal).	Ze hebben veel tijd nodig om in te spelen op veranderingen. Dat komt omdat verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk zijn, en het een tijd duurt voordat alle betrokkenen het eens zijn. (college van bestuur, klanten, betalers)
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	Zijn er wel, maar werken niet, omdat ze niet controleerbaar zijn, omdat ze niet gekwantificeerd zijn. Het zijn slechts intenties.	Zijn er, en werkt. Zowel tussen ssc en college van bestuur, als tussen ssc en de divisies
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	ja, meerdere (een per onderdeel), werkt een beetje. In de praktijk is het zo dat ze vooral bij je langskomen met de plannen die zij hebben, proberen je te overtuigen dat ze goede plannen hebben, zonder dat ze ooit luisteren naar wat wij aan ondersteuning nodig hebben. Het is nogal eenrichtingsverkeer.	Voor een aantal onderdelen heel duidelijk, voor andere, kleine onderdelen weet ik niet wie ik moet hebben, maar dan kan de helpdesk me altijd helpen.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	ja, er is per onderdeel een contactpersoon (hoofd financiën heeft contact met ssc Finance, bijvoorbeeld)	nee. Er zitten wel gebruikers in de adviesraad, dat stuurt wel deels.
Heeft u keuzevrijheid, en wat vind u daarvan?	nee. Zou ook raar zijn om het zo commercieel te bekijken.	Er is vrijheid. Die wordt soms ook gebruikt. Dat zet extra druk op het ssc om iets te veranderen.
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	er zijn jaarevaluaties, in hele grote lijnen. Zou zeker goed zijn er er in meer detail gerapporteerd zou worden, want dan kun je pas zeggen of het systeem werkt of niet.	ja, via de adviesraad, een uitgebreide rapportage. Ook zijn er rond de SLA-bijeenkomsten evaluatiegesprekken. Minstens één keer per jaar, waar nodig vaker.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	vooral operationeel.	via helpdesk, werkt goed.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?		ad hoc
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	Ze zijn teveel bezig met strategische zaken, terwijl ze in mijn ogen eerst hun operationele zaken op orde zouden moeten hebben. Ze zetten vooral in op de strategie, omdat ze daarop kunnen scoren, en dat operationele beschouwen ze als bijzaak (bij het College van Bestuur, hun baas).	zeker, via de divisiedirecties die ook in de adviesraad deelnemen.
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	gebeurt wel, er wordt van alles ontwikkeld, die allemaal nog niet met elkaar praten. Maar er wordt wel aan gewerkt.	ja. Bij elk verzoek aan het ssc wordt een call in het systeem aangemaakt, die vervolgens ook te volgen is e.d. De enige situaties waarin dit mis gaat is als er spoedvragen zijn, dan onderneemt men eerst actie (computerstoring waardoor een heel lokaal niet kan werken). Achteraf is dit dan niet meer in het systeem te krijgen, en dat zorgt dan voor flinke problemen.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	Een aantal van die ssc's zijn maar in zeer geringe mate klantgericht, en zijn vooral bezig met het goed functioneren van hun eigen dienst, en daar de ondersteuning en helpen van de medewerkers wel erg aan ondergeschikt maken.	goed.
overig		Voor sommige diensten zijn de prijzen niet concurrerend, maar kan ik ook niet echt overstappen naar een andere partij. (systeembeheer), waardoor de prikkel voor het ssc om te verbeteren een beetje ontbreekt. Dan zouden we meer inzicht willen hebben, door bijvoorbeeld urenverantwoording, om die prijs te kunnen sturen.

Figuur 55: Interviews met klant-vertegenwoordigers (9/10)

1. algemeen	4
1.1 prijs	2
1.2 assortiment	3
1.3 kwaliteit	3
1.4 prijs/kwaliteit	2
1.5 gebruiksgemak	4
1.6 snelheid	3
1.7 aanpassen	2
1.8 kerntaken	4
1.9 inzichtelijk	2
1.10 controleerbaar	2
1.11 modern	4
1.12 expertise	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	kostenoverweging en verbeteren van kwaliteit
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	ik zit er nu 3,5 jaar, ben pas na de invoering gekomen. In deze periode is de prijs wel verbeterd, en de kwaliteit ook een klein beetje
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	de voordelen van de schaalgrootte worden steeds beter benut, bij inkoop en outsourcing.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	transparantie van tarieven en de manier van verrekening. Er is te weinig informatie, en er wordt niet gestructureerd informatie verzameld (o.a. klanttevredenheid). Daardoor weet ik niet of het kosteneffectief is en kan ik het niet vergelijken met marktpartijen.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	ja, zijn er. Worden 1x per jaar herzien. Er is een begin mee gemaakt, maar prestaties zouden beter gedefinieerd moeten worden.
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	met name direct met de directie van het ssc, 2x per jaar.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	via mij, maar er zijn ook andere contactpersonen per deelgebied
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	beperkt. Ik kan niet op de markt inkopen. Ik kan wel minder afnemen, en dingen eventueel zelf gaan doen. Ze zijn dit echter wel steeds meer aan het beperken.
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	er is een algemeen overeenkomst (met iedereen), met de bijbehorende aanslag, daar wordt op gerapporteerd, en iedereen neemt nog extra diensten af, daar wordt gerapporteerd hoeveel uren er al besteed zijn aan dat extra werk.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	kan beter. Er is nog niet echt een klant-gevoel. Men weet elkaar wel te vinden.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	beperkt. (de vertaling van strategie naar uitvoering)
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	goed. Paar keer per jaar, over vragen als: gaan we uitbreiden of niet, moet het ssc ook voor externen gaan werken.
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	vrijwel niet. (zie conflict met hiernaast, vorige interview... deze persoon ging waarschijnlijk meer in op zijn eigen, strategische communicatie, die gaat niet digitaal)
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	over het algemeen wel goed. Mag wat frequenter, en beter, maar we zijn op de goede weg. Het klant-gevoel mag nog wat beter.
overig	

Figuur 56: Interviews met klant-vertegenwoordigers (10/10)

1. algemeen	4	5
1.1 prijs	3	4
1.2 assortiment	4	5
1.3 kwaliteit	2	4
1.4 prijs/kwaliteit	3	5
1.5 gebruiksgemak	3	5
1.6 snelheid	4	5
1.7 aanpassen	4	5
1.8 kentaken	4	5
1.9 inzichtelijk	3	5
1.10 controleerbaar	3	4
1.11 modern	3	5
1.12 expertise	4	4
2. klant wolwassen	2	4
2.1 vertegenwoordigers	3	2
2.2 vraag specifiek	3	5
2.3 juiste procedure	3	4
2.4 bevoegdheden	3	5
2.5 taakverdeling (knip)	2	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	efficiency en kwaliteitsverbetering	besparingen
Is de oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	efficiency al aardig op weg. Kwaliteitsverbetering komt daarna.	ja, dat mag ik wel zeggen. Ik bespaar 6 tot 9 miljoen per jaar, op een omzet van 30 miljoen
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	intern zijn we nu een uniforme werkwijze aan het instellen en daardoor krijgen we ook een beter inzicht in het proces, zodat we dat ook kunnen verbeteren.	primaire aanvraag wordt ondersteund door een workflowapplicatie die veel werk uit handen neemt. Gecombineerd met een proactieve houding, de accountmanagers zijn 30% van hun tijd bij de klanten, om te zien wat er speelt
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Onderdeel van het opzetten van het SSC was de centralisatie van medewerkers. Nu blijkt dat er voorheen door deze medewerkers 'oneigenlijke taken' werden uitgevoerd. De decentrale afdelingen hebben nu een probleem in het primaire proces, want wij gaan die taken hier in het SSC niet overnemen.	Het 'ondernemen', dat voor een ssc belangrijk is, is in een overheidscultuur erg lastig. Van bovenaf krijgen wij kosten opgelegd, die wij dus weer moeten doorberekenen aan de klant, waardoor de prijskwaliteitsverhouding daalt. Dat is niet goed voor onze positie tegen opzichte van de concurrentie. (onze huisvesting is heel duur vanwege voor ons onnodige beveiliging)
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	nee. Zou wel goed zijn, en komt er ook.	ja, op 1 A4tje. Met de eigenaars.
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	Niet meer. Waren er wel, maar die zijn nu weggehaald, om decentrale werkwijzen te voorkomen. Wij vinden dat we één organisatie zijn, en dat we iedereen gelijk moeten behandelen. Er ontstond een loyaliteit tussen de contactpersonen en de klanten, en loyaliteit vinden wij een oneigenlijke basis om een relatie aan te gaan.	ja
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	Er zijn wel redelijk vaste contactpersonen, maar die verschillen wel per klant (hun functie)	nee,
Heeft u keuzevrijheid, en wat vind u daarvan?	nee	De heren van bovenaf roepen dat het verplicht is, terwijl wij juist roepen dat ze best naar andere partijen mogen gaan. (we dagen ze uit)
Rapporteerd het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	nee, komt er ook niet	ja, op 2 niveau's, via het workflowsysteem en via aan de heren van het opdrachtgevend bestuur. (nog) niet direct aan de klanten (op SLA's)
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	ja	ja, via systeem
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	ad hoc	
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	ad hoc	zowel met de partijen waarvan wij inkopen, als met klanten, als met het management, en die zitten ook nog in een dwarsverband: de raad van advies.
Kunt u wat vertellen voor de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	is er niet. Alles gaat schriftelijk	ja, sterk. Zowel naar klant (digitaal aanvragen), als naar leverancier (werkbijlages) als naar product (communicatie met uitzendkracht)
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	Over het algemeen is de relatie niet goed. (maar het verschilt per situatie en per persoon(klant)) Oorzaken daarvan zijn de weerstand tegen verandering, de oneigenlijke taken die de afdelingen nu zelf op een alternatieve manier in moeten vullen, en spanning rond centraal/decentraal	over het algemeen goed. Als wij een kandidaat aanleveren die niet scoord, dan zijn we gauw de gebeten hond. Onze klanten zijn echter onze ambassadeurs naar andere klanten, dus over het algemeen is die goed.
overig	stellingen te algemeen, multi-interpretabel	

Figuur 57: Interviews met SSC-vertegenwoordigers (1/3)

1. algemeen	4	5
1.1 prijs	5	3
1.2 assortiment	4	5
1.3 kwaliteit	5	4
1.4 prijs/kwaliteit	5	3
1.5 gebruiksgemak	5	4
1.6 snelheid	4	4
1.7 aanpassen	4	4
1.8 kerntaken	5	4
1.9 inzichtelijk	4	4
1.10 controleerbaar	5	3
1.11 modern	4	3
1.12 expertise	4	4
2. klant wolwassen	4	3
2.1 vertegenwoordigers	4	4
2.2 vraag specifiek	4	3
2.3 juiste procedure	4	3
2.4 bevoegdheden	5	4
2.5 taakverdeling (knip)	4	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	prijs/kwaliteit en kenniscontinuïteit	Oorspronkelijk efficiency (Taakstelling van kabinet-Balkenende). Er zijn daarna wel 4 doelstellingen geformuleerd: kwaliteitsverbetering, efficiency, synergie en effectievere aansturing
Is die oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	ja	ja, alle doelstellingen zijn bereikt. De originele taakstelling was 15%, en die is nu behaald, en dat wordt nog meer door invoering van nieuwe automatisering
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	we houden ons goed aan de doelstellingen. We doen er alles aan om het primaire proces, het onderwijs, zo goed mogelijk te ondersteunen. De schaalgrootte zorgt ervoor dat wij de continuïteit beter kunnen waarborgen.	De aanpak: we zijn geleidelijk gegroeid, ipv via een big-bang. We hebben eerst geleidelijk het aantal taken uitgebreid. Vervolgens toen dat werkte, zijn we geleidelijk ons verzorgingsgebied gaan vergroten. Daarnaast hebben we de nadruk gelegd op de emotionele kant. We hebben het eerste jaar bijvoorbeeld behoud van kwaliteit beloofd, en daarna verbetering. En we hebben het verschil uitgelegd tussen een centrale afdeling en een ssc: de klant-leverancierrelatie. En we besteden veel aandacht aan de competenties van onze medewerkers, waaronder klantgerichtheid. Ten derde is het sterk dat we synergie behalen. Bijvoorbeeld als er een nieuwe projectorganisatie wordt opgezet, dan stellen wij een projectmanager beschikbaar, en die kan dan al onze diensten in een keer leveren en afstemmen.
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	de automatiseringssystemen (voor o.a. de communicatie met de klant) zijn nu nog een lappendeken. De klantorganisaties zijn aan het professionaliseren, mede door het toevoegen van een extra managementlaag. Wij moeten die professionalisatieslag bijhouden of eigenlijk voorblijven, daar moeten wij veel aandacht aan besteden. Ook op deze schaal blijft het probleem van continuïteit bestaan. Het is vooral lastig om vaste contactpersonen aan te kunnen blijven bieden, mede door allerlei regelingen, waaronder zwangerschapsverlof e.d.	Het blijft toch een overheidsorgaan. Men vindt het moeilijk om een opdrachtgever te zijn. Efficiency heeft, op de taakstelling na dan, niet de dagelijkse prioriteit.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	ja, tussen SSC en klantbesturen (=laag boven de directe klanten) Hierin staat de werkwijze en de kwaliteit beschreven. Het is eigenlijk een contractvorm van een planning & control-cyclus. Er staan zaken in over uitvoering, rapportage en aanspreekpunten.	1x per jaar stellen we een producten en diensten overzicht op, vrij uitgebreid, met prestatieindicatoren. In de SLA's verwijzen we dan naar die PDC. Die SLA's maken we met de directeurs van de vijf units
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	ja, wij noemen dat contactfunctionarissen. Wij hebben er niet zo veel nodig met onze omvang, maar een paar goeie.	ja en nee. We noemen het niet zo, we noemen het een relatiemanager, omdat het niet commercieel is. Hij moet namelijk wel een toegevoegde waarde hebben. We hebben het bij elke tak dan ook anders vorm gegeven. Dit hebben we ook geëvalueerd en het bevat onze klanten.
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	ja, meestal het bovenklants management. Dat werkt goed. We komen daar niet in de rimboe terecht.	bijna overal is er een directie bedrijfsvoering.
Heeft u keuzevrijheid, en wat vind u daarvan?	ja, hebben ze. Ze kunnen vooral per hoofdmoot kiezen of ze diensten van ons afnemen.	nee. Tot 2007 gedwongen winkelnering
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	in de vorm van jaarlijkse evaluatie van het contract, met scholen, en vaak met de bovenklantse managers	ja, regelmatig, 3 maandelijks, en een jaarbericht, met daarin de prestatieindicatoren.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	goed. Bij kleine organisaties zijn alle niveau gecombineerd in één bijeenkomst. Bij grotere organisaties is dat opgesplitst. De operationele communicatie met allerlei mensen van de vloer en de strategische communicatie met de klantbesturen	ja, ik (de directeur van het ssc) met de directeurs van de klanten
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?		ja, via de contactpersonen
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?		helpdesk en website
Kunt u wat vertellen over de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	we zijn bezig met het zoeken en selecteren van iets nieuws. Nu hebben we e-mail en een afgesloten webpagina, met digitale formulieren, en alle rapportages en overzichten.	website, met daarop de mogelijkheid om diensten aan te vragen. Daar komen ook steeds meer rapportages op.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	hoogwaardig. Wordt veel waarde aan gehecht in het onderwijs.	hangt van de klant af. Ze zijn kritisch, bijv. na invoeren van het nieuwe financiële systeem hielden ze alles goed in de gaten, maar toen ze zagen dat de juiste maatregelen werden genomen, namen ze weer meer afstand. En achteraf ook weer complimenten. Operationeel is over het algemeen ook goed. (maar het blijft mensenwerk)
overig	Al 36 jaar operationeel. Deze directeur zit er 6/7 jaar.	

Figuur 58: Interviews met SSC-vertegenwoordigers (2/3)

1. algemeen	3
1.1 prijs	3
1.2 assortiment	3
1.3 kwaliteit	4
1.4 prijs/kwaliteit	4
1.5 gebruiksgemak	3
1.6 snelheid	4
1.7 aanpassen	4
1.8 kerntaken	4
1.9 inzichtelijk	3
1.10 controleerbaar	4
1.11 modern	4
1.12 expertise	4
2. klant wolwassen	3
2.1 vertegenwoordigers	4
2.2 vraag specifiek	2
2.3 juiste procedure	3
2.4 bevoegdheden	3
2.5 taakverdeling (knip)	4
Wat was de oorspronkelijke reden om het SSC op te zetten?	kwaliteitsverbetering
Is zijn oorspronkelijke reden ook waargemaakt?	Er zijn een aantal successen gerealiseerd, maar nog niet klaar.
Kunt u voor de hiervoor genoemde sterke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	Aan de voorkant (front-office) worden mensen neergezet die geselecteerd zijn op de benodigde klant-competenties. En de specialisten zitten daar achter. (back-office)
Kunt u voor de hiervoor genoemde zwakke punten van het SSC aangeven wat hiervan de oorzaak is?	In de oude situatie waren alle afdelingen expert. Nu moeten zij bepaalde zaken uit handen leren geven, en zich er bij neerleggen dat ze niet meer helemaal zelf verantwoordelijk zijn. Ze moeten meer aan <i>het</i> SSC overlaten. Dat is nog moeilijk.
Heeft u SLA's en kunt u daar wat over vertellen?	nee. Wel soms een samenwerkingsovereenkomst. Het doel is om alles aan de voorkant flexibel af te handelen.
Heeft het SSC accountmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	geen accountmanagers, maar wel servicemanagers. Zij zijn er vooral voor om te zorgen dat waar de standaard niet werkt, er oplossingen komen. Zij zijn de olie in de machine
Heeft u demandmanagement en kunt u daar wat over vertellen?	generieke vragen kan iedereen stellen. Meer tactische vragen, of complexe vragen gaan via de leidinggevenden.
Heeft u keuzevrijheid, en wat vindt u daarvan?	niet voor het basispakket. Maatwerk hoort men in principe ook intern af te nemen, maar als <i>het</i> SSC iets niet kan leveren, of tegen een hoge prijs, dan gebeurt het wel dat afdelingen extern inkopen.
Rapporteert het SSC over geleverde diensten? Zo ja, hoe?	Is er regelmatig een verbruiksregistratie. Daarnaast wordt er collega-tevredenheidsonderzoek gedaan door <i>het</i> SSC, door o.a. enquêtes onder alle collega's.
Kunt u wat vertellen over de communicatie op operationeel niveau?	ja, de dagelijkse contacten
Kunt u wat vertellen over de communicatie op tactisch niveau?	ja, door servicemanagers
Kunt u wat vertellen over de communicatie op strategisch niveau?	door het management van <i>het</i> SSC, die gaan op bezoek bij klanten in samenwerkingsoverleggen.
Kunt u wat vertellen voor de ICT-ondersteuning, van de (operationele) communicatie?	ja. Nu nog 2 gescheiden volgsystemen. Er wordt aan gewerkt om dat te integreren. In de huidige situatie bijvoorbeeld kan men een medewerker digitaal aanmelden, en dan worden gebruikersnaam, toegangspas e.d. allemaal in orde gemaakt.
Hoe is op dit moment de kwaliteit van de relatie?	Over het algemeen goed. Er moet wel nu en dan energie in gestoken worden om die relatie goed te houden. Dat gebeurt op basis van <i>onze</i> filosofie, dat een kader geeft.
overig	Zijn afgestapt van interne doorverrekeningen. Nu ligt het budget ook centraal. Men werkt niet volgens een klant-leverancierprincipe, maar via een collega-expert principe. Er zijn verschillende groepen diensten. Basisdiensten heeft het SSC volledig in de hand. Voor maatwerk heeft de gebruiker het budget. Voor de basisdiensten registreert het SSC het verbruik, en kan afdelingen die teveel gebruiken daar vervolgens op aanspreken.

Figuur 59: Interviews met SSC-vertegenwoordigers (3/3)