

Verbetering van het dienstverleningsproces bij CallCapacity Suriname



Jeshua Houtkamp

Oktober 2006



CallCapacity



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Verbetering van het dienstverleningsproces bij CallCapacity Suriname

Afstudeerverslag
Universiteit Twente
Opleiding Technische Bedrijfskunde
Technology and Development Group

Begeleider CallCapacity Suriname: Drs. A. Sheoratan

Afstudeercommissie: Ir. S.J. Maathuis
Prof. Dr. Ir. O.A.M. Fisscher
Ir. R. Vriesde

Afstudeerder: Jeshua Houtkamp
Adres: Barkentijn 74
8531 DA Lemmer
Tel: 0514-564790
E-mail adres: j.houtkamp@student.utwente.nl
Studentnummer: 0043443
Afstudeerdatum: 26 oktober 2006

Managementsamenvatting

Dit afstudeeronderzoek heeft plaatsgevonden bij CallCapacity Suriname in Paramaribo. CallCapacity Suriname is een facilitair callcenter voor de Nederlandse markt en heeft een offshore outsource relatie met CallCapacity Nederland. CallCapacity Nederland en CallCapacity Suriname zijn ondergebracht in CallCapacity NV. Offshore outsourcing is het uitbesteden van werk naar andere werelddelen zoals Azië, Afrika en Zuid-Amerika. De achterliggende gedachte hiervan is kostenvoordeel behalen door de lagere loonkosten in deze werelddelen.

De acquisitie van projecten vindt bij CallCapacity Nederland plaats, waarna deze projecten bij CallCapacity Suriname worden uitgevoerd. De terugkoppeling van het uitgevoerde werk met de opdrachtgever, vindt via CallCapacity Nederland plaats. Het proces van acquisitie tot uitvoering en terugkoppeling wordt bij CallCapacity NV het projectmanagementproces genoemd.

Het management van CallCapacity NV verwacht dat het offshore outsourcen van callcenterdiensten naar Suriname sterk zal gaan toenemen de komende jaren. Hierdoor zal ook CallCapacity Suriname sterk gaan groeien. Het probleem bij CallCapacity NV is dat er onvoldoende inzicht bestaat in de huidige operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname. Vooral de benodigde veranderingen in deze processen bij de verwachte sterke ondernemingsgroei zijn onbekend.

De probleemstelling is als volgt: Welke verbeteringen zijn er nodig in het meest kritieke operationele organisatieproces van CallCapacity Suriname, rekening houdend met de verwachte sterke groei van de organisatie?

Er zijn vier onderzoeksvragen gedefinieerd:

1. Welke zijn de operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname en welke knelpunten doen zich daarbij op dit moment voor?
2. Wat zijn de consequenties van de verwachte groei voor de operationele organisatieprocessen van de organisatie?
3. Wat zijn de oorzaken van de voornaamste knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?
4. Wat zijn de oplossingsrichtingen voor de voornaamste huidige en toekomstige knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

Om de bovengenoemde onderzoeksvragen te beantwoorden worden verschillende onderzoeksbenaderingen gebruikt: het bestuderen en gebruiken van theorie, het houden en verwerken van open en gesloten interviews, het doornemen van praktijkdocumenten en het participierend observeren in Suriname.

De operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname zijn ingedeeld naar primaire en instandhoudingsprocessen. De kern van de outsourcing, en daarmee het primaire proces van CallCapacity Suriname, is het leggen van telefonisch contact met (potentiële) klanten van de opdrachtgever van CallCapacity NV. Het leggen van contacten en de eigenlijke gespreksvoering wordt bij CallCapacity Suriname ook wel het dienstverleningsproces genoemd. De overige operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname zijn de instandhoudingsprocessen 'personeelsmanagement', 'facilitair management' en 'financieel management'. Er zijn 11 knelpunten in de operationele organisatieprocessen geconstateerd. Het merendeel daarvan bevindt zich in 'het dienstverleningsproces' en 'het financieel managementproces'.

CallCapacity Suriname is een jonge organisatie die moet groeien in volwassenheid. Daarnaast wil de organisatie sterk groeien in omvang. Uit de theorie van organisatieontwerp komt in dit verband de noodzaak van sterkere formalisatie van organisatieprocessen en een grotere decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar voren. Voor CallCapacity Suriname is vooral formalisatie een belangrijke dimensie om in volwassenheid te groeien. Bij

CallCapacity Suriname zijn de processen weinig geformaliseerd en is de organisatiestructuur gecentraliseerd. Dit zijn de voornaamste toekomstige knelpunten als CallCapacity Suriname sterk gaat groeien.

Na het analyseren van CallCapacity Suriname en het inventariseren van de knelpunten is het dienstverleningsproces als het meest kritieke proces naar voren gekomen. Om dit meest kritieke proces te verbeteren zijn de volgende twee voornaamste huidige knelpunten nader geanalyseerd:

- Cultuurverschillen. Dit knelpunt wordt, aansluitend bij het model van Hofstede (1991), geanalyseerd met behulp van de dimensies 'machtsafstand', 'individualisme', 'mannelijkheid', 'onzekerheidsvermijding' en 'termijn oriëntatie'. De Surinaamse cultuur is erg mannelijk, collectivistisch en machtsgericht in vergelijking met de Nederlandse cultuur. Met name het collectivisme en de grote machtsafstand, zijn terug te vinden bij CallCapacity Suriname.
- Summiere managementinformatie. Dit knelpunt wordt geanalyseerd met behulp van het kennismodel van Spek (1997). In de huidige situatie in het dienstverleningsproces wordt onvoldoende gemeten. Hierdoor wordt te weinig managementinformatie gegenereerd, nodig om het dienstverleningsproces bij te sturen. Op basis van de criteria voor de beoordeling van organisatie-effectiviteit van Krabbendam (1993) en het doel van CallCapacity Suriname, zijn de Kritieke Succes Factoren 'kwaliteit' en 'efficiëntie' bepaald. De huidige indicatoren geven te weinig informatie over deze factoren.

Met betrekking tot de voornaamste huidige knelpunten, worden de volgende twee oplossingsrichtingen voor het dienstverleningsproces gegeven:

- **Meer eenduidige organisatiecultuur.** Om problemen ten gevolge van cultuurverschillen te verkleinen moet een eenduidige organisatiecultuur gecreëerd worden die rekening houdt met de cultuur van Suriname. Een taakgerichte organisatiecultuur past het beste bij CallCapacity Suriname en heeft draagvlak bij het management van CallCapacity NV. Enerzijds botst een taakgerichte cultuur met de in Suriname aanwezige machtsgerichte cultuur, anderzijds past het goed binnen het geconstateerde collectivisme. Participatief management, teamwork en taakverrijking ondersteunen de ontwikkeling naar een taakgerichte organisatiecultuur.
- **Meer effectieve managementinformatie.** Met behulp van Key Performance Indicators en geavanceerde informatietechnologie wordt meer effectieve managementinformatie gegenereerd. Key Performance Indicators zijn meetinstrumenten die gericht zijn op het behalen van kritische doelstellingen voor het huidige en het toekomstige succes van de organisatie. Met behulp van geavanceerde informatietechnologie kunnen deze indicatoren efficiënt gemeten en vergeleken worden. Daarmee wordt veel tijdrovend en handmatig werk geautomatiseerd.

Met betrekking tot de voornaamste toekomstige knelpunten worden de volgende twee oplossingsrichtingen voor het dienstverleningsproces gegeven:

- **Sterkere formalisatie.** Om de verwachte groei te ondersteunen moet CallCapacity Suriname meer formaliseren. Bij het formaliseren van het dienstverleningsproces wordt gebruik gemaakt van het Capability Maturity Model en het raakvlakkenmodel. Met betrekking tot het Capability Maturity Model moet de organisatie doorgroeien naar het tweede volwassenheidsniveau. Het raakvlakkenmodel geeft weer dat er beheersmaatregelen getroffen moeten worden om op de raakvlakken te reguleren (raakvlakkenbeheersing).
- **Meer effectieve managementstructuur.** De managementstructuur kan direct verbeterd worden door het creëren van teams en eenheid van leiding. De meest geschikte managementstructuur voor de lange termijn is een organische en gedecentraliseerde managementstructuur die rekening houdt met de consequenties van geavanceerde informatietechnologie. De divisiestructuur blijkt deze elementen het beste te ondersteunen.

Voorwoord

Met deze scriptie sluit ik mijn Masterstudie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente af. Het waren een aantal boeiende jaren, waarin ik veel heb geleerd van de colleges, docenten en medestudenten.

Deze scriptie is het resultaat van het afstudeeronderzoek wat hoofdzakelijk bij CallCapacity Suriname in Paramaribo heeft plaatsgevonden. CallCapacity Suriname is een geweldig bedrijf om een opdracht bij uit te voeren en Suriname is een schitterend land om te verblijven. Ik heb er dan ook een onvergetelijke tijd gehad.

In dit voorwoord wil ik in het bijzonder een aantal instanties en personen noemen, die ertoe hebben bijgedragen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

In de eerste plaats denk ik dan aan de begeleiders van Universiteit Twente en CallCapacity NV: Stephan Maathuis, Olaf Fisscher, Anand Sheoratan, Regillio Vriesde en de directeur van CallCapacity Suriname, Sonny Sheoratan. Ook mijn studiegenoten Bas Berentsen en Erwin Bierhoff dank ik voor hun kritische opmerkingen.

Mijn speciale dank gaat ook uit naar al diegenen die hun medewerking hebben verleend aan mijn onderzoek. Zonder hun medewerking zou het onderzoek geen kans van slagen hebben gehad.

Ik hoop dat deze scriptie van nut zal zijn voor het bereiken van de missie van CallCapacity NV. De eerste aanzet om te komen tot een effectievere organisatie is gedaan door middel van dit afstudeerproject.

N.B. De scriptie bestaat uit twee delen. In het eerste deel is de scriptie, met daarbij de literatuurlijst en referentielijst opgenomen. In het tweede deel zijn de bijlagen opgenomen.

Enschede, oktober 2006.
Jeshua Houtkamp.

Lijst van definities

Adherence to Schedule

De mate waarin het rooster wordt nagekomen

Agent

De callcentermedewerker die de ingaande en uitgaande calls behandelt. Een modernere naam voor agent is de customer service representative.

Average call value

De gemiddelde waarde van een telefoongesprek.

Besturingsprocessen

Besturingsprocessen vinden plaats op *strategisch*-, *tactisch* en *operationeel* niveau. Hoofdactiviteiten hierbij zijn het meten, vergelijken en bijsturen.

Bezettingsgraad

De tijd waarbij agents daadwerkelijk aan het werk zijn (bezet zijn).

Callcenter

Een organisatie of afdeling waar ingaande en/ of uitgaande telefoongesprekken worden afgehandeld.

Callvolume

Het aantal telefoongesprekken dat binnen een bepaalde tijdstermijn heeft plaatsgevonden.

Cost per Call

De kostprijs van een telefoontje.

Facilitair callcenter

Een Call- of contactcenter waarbij het uitbesteedde klantcontact van derden wordt afgehandeld

Forecasted call load vs. actual

Het voorspelde aantal te verwachten telefoontjes vergeleken met het werkelijke aantal.

Gemiddelde nabewerkingtijd

De tijd die nodig is om de een telefoontje na beëindiging van het gesprek (administratief) af te handelen.

Inhouse Callcenter

Een call- of contactcenter binnen de eigen onderneming

Instandhoudingprocessen

Instandhoudingprocessen zijn die processen gericht op het scheppen van voorwaarden (mensen en middelen), om de primaire processen goed te laten functioneren.

Kwaliteit

In dit afstudeerproject wordt het begrip kwaliteit beperkt door het af te bakenen op proceskwaliteit. Bij proceskwaliteit is het de bedoeling om op consistente wijze goede producten en diensten te maken, door de werking van de processen goed te beheersen.

Klanttevredenheid

Service kwaliteit wordt gegeven door de mate van tevredenheid van de klant. De klanttevredenheid kan op verschillende wijzen getoetst worden.

Lost Calls

Verlorengegangene telefoontjes door voortijdige beëindiging van het gesprek of niet toegelaten zijn in een gesprek.

Offshore outsourcing

Het uitbesteden van activiteiten naar een ander werelddeel.

Operationeel organisatieproces

Een aaneenschakeling van activiteiten binnen een organisatie op operationeel niveau.

Proces

Een aaneenschakeling van activiteiten binnen een organisatie.

Primair proces

Primaire processen (ook kernprocessen genoemd) beschrijven de dienstverlening of het productieproces.

Service Level

Het service level in de callcenterindustrie wordt gedefinieerd als x procent van de telefoontjes die binnen y seconden opgenomen worden. Als norm wordt vaak de 80/20 regel aangehouden.

Scheduled staff vs. Actual

Het ingeroosterde aantal agents vergeleken met het werkelijke aantal agents.

Lijst van afkortingen

ACD	-	Automatic Call Distributor
AHT	-	Average Handling Time
CMM	-	Capability Maturity Model
CRM	-	Customer Relationship Management
HRM	-	Human Resource Management
I	-	Indicator
IC	-	Interne Controle
IVR	-	Interactive Voice Responder
KPA	-	Key Process Area
KPI	-	Key Performance Indicator
KSF	-	Kritieke Succes Factor
NAWT	-	Naam Adres Woonplaats Telefoonnummer
OR	-	Ondernemingsraad
PI	-	Performance Indicator
SLA	-	Service Level Agreement
UT	-	Universiteit Twente

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	1
1.1	ACHTERGROND	1
1.1.1	Inleiding afstudeerproject	1
1.1.2	Missie, visie en strategie van CallCapacity NV	2
1.2	DOELSTELLING, PROBLEEMSTELLING, EN ONDERZOEKSVRAGEN	3
1.3	ONDERZOEKSOPZET	3
2	THEORETISCH KADER	5
2.1	INLEIDING	5
2.2	ORGANISATIEANALYSE: HET PROCESMODEL VAN ORGANISATIES	5
2.3	PROCESANALYSE: HET CAPABILITY MATURITY MODEL	6
2.4	PROCESVERBETERING: GEWOGEN SOMMATIE EN RAAKVLAKKENBEHEERSING	8
2.4.1	Methode voor selectie meest kritieke proces: gewogen sommatie	8
2.4.2	Methode voor procesverbetering: raakvlakkenbeheersing	8
3	ANALYSE VAN CALLCAPACITY SURINAME	10
3.1	INLEIDING	10
3.2	ANALYSE VAN CALLCAPACITY SURINAME MET BEHULP VAN HET PROCESMODEL VAN ORGANISATIES	10
3.3	TRAJECT VAN OPDRACHTGEVER TOT OPDRACHTGEVER	12
3.4	PRIMAIRE PROCES VAN CALLCAPACITY SURINAME: DIENSTVERLENING	16
3.5	INSTANDHOUDINGPROCESSEN BIJ CALLCAPACITY SURINAME	18
3.5.1	Personeelsmanagement	18
3.5.2	Facilitair Management	21
3.5.3	Financieel Management	22
3.6	CONCLUSIE	23
4	ONDERNEMINGSGROEI EN DE CONSEQUENTIES DAARVAN BIJ CALLCAPACITY SURINAME	25
4.1	INLEIDING	25
4.2	GROEIVERWACHTINGEN CALLCAPACITY SURINAME	25
4.3	CONSEQUENTIES VAN DE VERWACHTE GROEI BIJ CALLCAPACITY SURINAME	26
4.4	CONCLUSIE	27
5	ANALYSE VOORNAAMSTE KNELPUNTEN IN HET DIENSTVERLENINGSPROCES BIJ CALLCAPACITY SURINAME	29
5.1	INLEIDING	29
5.2	SELECTIE VAN HET MEEST KRITIEKE PROCES EN DE VOORNAAMSTE KNELPUNTEN	29
5.3	ANALYSE KNELPUNT 'CULTUURVERSCHILLEN'	31
5.3.1	Analyse Surinaamse cultuur	31
5.3.2	Analyse en vergelijking van de verschillende culturen	31
5.4	ANALYSE KNELPUNT 'SUMMIERE MANAGEMENTINFORMATIE'	34
5.4.1	Managementinformatie en het dienstverleningsproces	34
5.4.2	Kritieke Succes Factoren	35
5.5	CONCLUSIE	36

6	VERBETERINGEN BINNEN HET DIENSTVERLENINGSPROCES VAN CALLCAPACITY SURINAME	37
6.1	INLEIDING	37
6.2	ONTWIKKELING NAAR EEN EENDUIDIGE ORGANISATIECULTUUR	37
6.2.1	Een taakgerichte organisatiecultuur	37
6.2.2	Ondersteunende activiteiten	38
6.3	MEER EFFECTIEVE MANAGEMENTINFORMATIE	40
6.3.1	Key Performance Indicators	40
6.3.2	Geavanceerde informatietechnologie	41
6.4	STERKERE FORMALISATIE	42
6.4.1	Groeien in volwassenheid binnen het Capability Maturity Model	42
6.4.2	Raakvlakkenbeheersing met behulp van het raakvlakkenmodel	43
6.5	MEER EFFECTIEVE MANAGEMENTSTRUCTUUR	44
6.5.1	Inleiding	44
6.5.2	Verbeteringen in de structuur bij het dienstverleningsproces	45
6.5.3	Herontwerp managementstructuur bij sterke ondernemingsgroei	46
6.6	CONCLUSIE	48
7	CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN REFLECTIE	49
7.1	CONCLUSIES	49
7.2	AANBEVELINGEN	50
7.3	REFLECTIE	51
7.3.1	Reflectie op het project	51
7.3.2	Reflectie op gebruikte modellen en onderzoeksbenaderingen	52
	REFERENTIES	53
	BIJLAGEN	55

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

1.1.1 Inleiding afstudeerproject

Dit afstudeerproject heeft plaatsgevonden bij het callcenter CallCapacity Suriname in Paramaribo. CallCapacity Suriname maakt deel uit van CallCapacity NV dat is opgedeeld in CallCapacity Nederland (hoofdkantoor) en CallCapacity Suriname (operationele callcenter). Bij CallCapacity Nederland vindt de acquisitie van de projecten plaats waarna deze projecten bij CallCapacity Suriname worden uitgevoerd. De terugkoppeling met de opdrachtgever vindt plaats via CallCapacity Nederland.

Een callcenter als CallCapacity Suriname kan oplossingen bieden aan een ieder die telefoonverkeer wil uitbesteden. Een dergelijk callcenter, waarbij het afhandelen van telefoonverkeer tot de core-business behoort, wordt ook wel een facilitair callcenter genoemd. Dit in tegenstelling tot een inhouse callcenter, waarbij het callcenter veelal een ondergeschikte rol binnen een organisatie heeft. Het grote verschil van CallCapacity Suriname in vergelijking met veel andere facilitaire callcentra is dat het operationele gedeelte in Suriname is gevestigd. Het uitbesteden van werk naar andere werelddelen wordt ook wel offshore outsourcing genoemd.

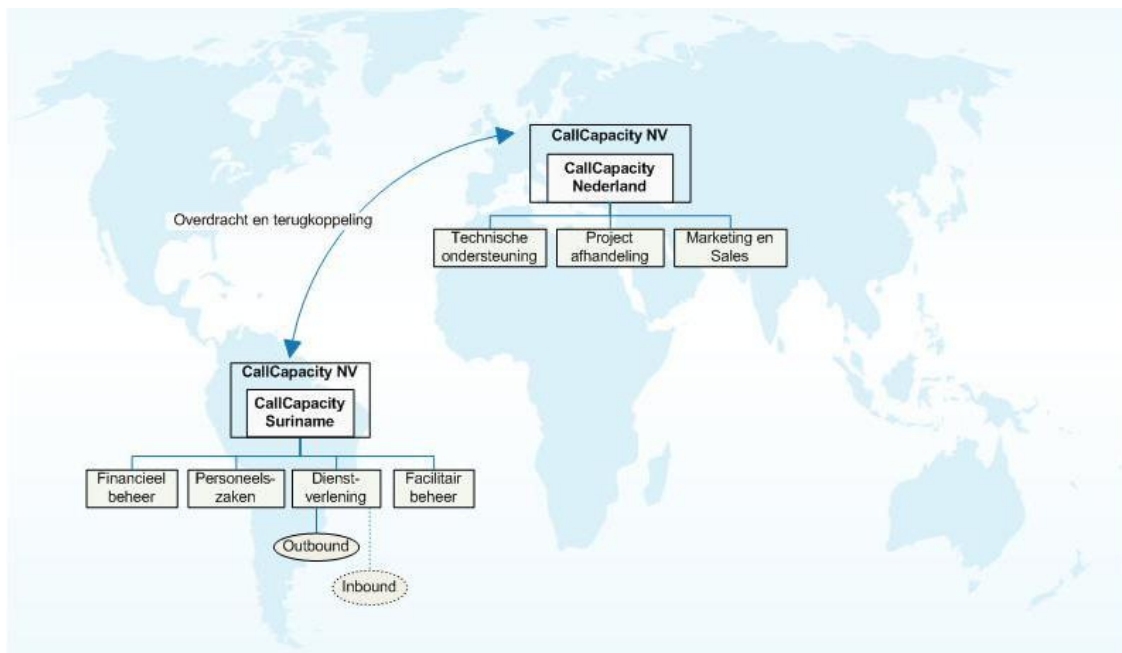
De relatie tussen CallCapacity Nederland en CallCapacity Suriname kan gezien worden als een offshore outsource relatie. De in Nederland aangenomen opdrachten, worden als het ware uitbesteed aan CallCapacity Suriname (zie figuur 1.1). Voorbeelden van deze opdrachten zijn telemarketing, klanttevredenheidsonderzoeken en adressenbestand-updating.



Figuur 1.1: CallCapacity Suriname als outsource relatie van CallCapacity Nederland.

Bij een callcenter kan het operationele deel worden opgesplitst in outbound en inbound. Bij inbound is er sprake van inkomend telefoonverkeer bij het callcenter (een helpdesk of een informatielijn zijn hier voorbeelden van). Bij outbound is er sprake van uitgaand telefoonverkeer bij het callcenter. CallCapacity Suriname heeft momenteel verschillende outbound opdrachten gedaan. Omdat inbound bij CallCapacity Suriname nog niet plaatsvindt op het moment van schrijven, is dit in een gestippeld blok opgenomen in figuur 1.2. De verwachting is dat CallCapacity Suriname mede door de komende inbound opdrachten sterk zal gaan groeien.

Zoals in figuur 1.1 en 1.2 te zien vindt er overdracht en terugkoppeling plaats tussen CallCapacity Suriname en CallCapacity Nederland. Dit vindt plaats op verschillende niveaus en op verschillende wijzen. Middelen, kennis, informatie en mensen spelen hierbij een grote rol. Dit wordt in de inventarisatie- en analysefase van dit afstudeerproject nader uitgewerkt.



Figuur 1.2: De relatie tussen CallCapacity Nederland, CallCapacity Suriname en CallCapacity NV.

Het verplaatsen van callcenter activiteiten naar lagelonenlanden is in Amerika en Engeland al een aantal jaren succesvol in volle gang. De ontwikkeling in Nederland staat hierbij vergeleken nog in de kinderschoenen. De verwachting van het management van CallCapacity NV is dat het succesvol verplaatsen van callcenter activiteiten naar Suriname een grote kans van slagen heeft en dat er een flinke markt voor is. [CallCapacity, 2006] Daarbij verwacht het management van CallCapacity NV dat het offshore outsourcen van callcenterdiensten naar Suriname sterk zal gaan toenemen de komende jaren. Hierdoor is er voor CallCapacity Suriname een sterke groei mogelijk.

Het probleem bij CallCapacity NV is dat er onvoldoende inzicht bestaat in de huidige operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname. Vooral de mogelijke en gewenste veranderingen in deze processen bij de verwachte sterke ondernemingsgroei zijn onbekend. Het topmanagement van CallCapacity NV is de eigenaar van het probleem. De betrokkenen zijn de leden van het management van CallCapacity Nederland en CallCapacity Suriname (zie figuur 1.2).

1.1.2 Missie, visie en strategie van CallCapacity NV

De missie van CallCapacity NV is, zoals weergegeven op de website [CallCapacity, 2006]: "CallCapacity biedt vanuit Suriname kwalitatieve en kosteneffectieve contactcenterdiensten aan voor de Nederlandse zakelijke markt. Wij voeren projecten uit en laten bedrijfsprocessen aan ons uitbesteden op het gebied van marketing, veldonderzoek, klantenservice, opvang van telefoonverkeer, agendaplanning en administratie. CallCapacity differentieert zich door het significante kostenvoordeel dat kan worden behaald door middel van offshoring zonder dat daarbij de kwaliteit van de dienstverlening wordt benadeeld."

"Onze visie is dat een toenemend deel van de klantcontacten die momenteel in Nederlands door inhouse- en facilitaire contactcenters worden afgehandeld spoedig vanuit offshore locaties waaronder Suriname zal worden afgehandeld. CallCapacity zal zich als marktleider manifesteren in de offshore-callcenterdienstverlening." CallCapacity NV wil dit bereiken door veel te investeren in mensen en middelen.

1.2 Doelstelling, probleemstelling, en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit afstudeerproject is: **het verbeteren van de bestaande organisatie, rekening houdend met de verwachte sterke groei van de onderneming.**

In dit project kan niet in één keer de hele organisatie verbeterd worden. De volgende probleemstelling en onderzoeksvragen concretiseren de doelstellingen en bakenen het project af:

Probleemstelling:

Welke verbeteringen zijn er nodig in het meest kritieke operationele organisatieproces van CallCapacity Suriname, rekening houdend met de verwachte sterke groei van de organisatie?

De volgende vier onderzoeksvragen zijn tevens verschillende fasen in dit afstudeerproject en worden per hoofdstuk in deze scriptie beantwoord:

1. Welke zijn de operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname en welke knelpunten doen zich daarbij op dit moment voor?

Deze vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 3 door alle operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname en de knelpunten in die processen in kaart te brengen.

2. Wat zijn de consequenties van de verwachte groei voor de operationele organisatieprocessen van de organisatie?

Deze vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 4, door de verwachte groei te concretiseren en de invloed van de groei vanuit organisatieontwerp perspectief weer te geven.

3. Wat zijn de oorzaken van de voornaamste knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

Deze vraag wordt beantwoord in hoofdstuk 5 door de voornaamste knelpunten van de operationele organisatieprocessen nader te analyseren. Voor de selectie van het meest kritieke proces wordt een Multi Criteria Analyse uitgevoerd.

4. Wat zijn de oplossingsrichtingen voor de voornaamste huidige en toekomstige knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

In hoofdstuk 6 komen oplossingsrichtingen voor verschillende elementen uit de analysefase aan bod.

1.3 Onderzoeksopzet

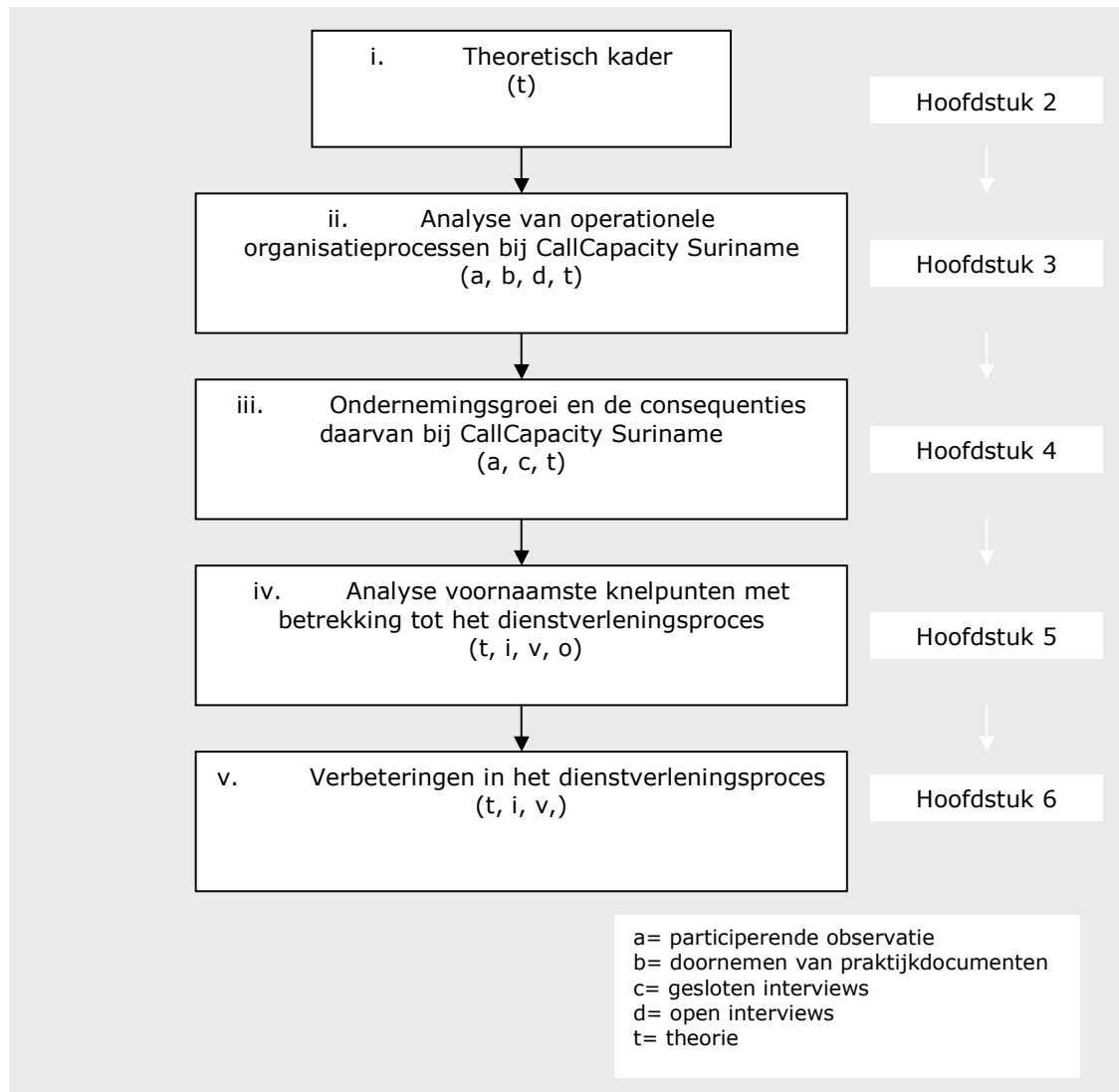
Tijdens dit afstudeerproject zijn data verzameld bij CallCapacity Suriname. Bij praktijkonderzoek worden vier data-verzamelmethode onderscheiden waarbij het verkrijgen van informatie centraal staat: [Hart et al. 1996]

- a. Het participierend observeren. Dit betekent dat de onderzoeker veelvuldig aanwezig is op de werkvloer en bij vergaderingen. Deze methode vergroot de betrokkenheid van zowel de leden van de organisatie als van de onderzoeker.
- b. Het doornemen van documenten. Deze methode vergroot de betrouwbaarheid van de observaties en kan de observaties (kwantitatief) onderbouwen.
- c. Het houden en verwerken van gesloten interviews. Gesloten interviews worden gehouden door middel van vragenlijsten. Respondenten worden via vragenlijsten voorbereid op het verdere onderzoek waardoor betrokkenheid bij de medewerkers en het management wordt gecreëerd. Met de resultaten van de vragenlijsten kunnen analyses kwantitatief onderbouwd worden.
- d. Het houden en verwerken van open interviews. In deze interviews worden aan de respondenten open vragen gesteld. In de open interviews kan tevens

dieper worden ingegaan op de resultaten uit de gesloten interviews aan de hand van de vragenlijst.

De onderzoeksstructuur is in figuur 1.3 afgebeeld. Deze structuur geeft het volgende weer:

- i. In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) worden verschillende modellen uit de literatuur (theorie) behandeld. Deze modellen worden in de overige hoofdstukken gebruikt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen.
- ii. De analyse van operationele organisatieprocessen in hoofdstuk 3 heeft plaatsgevonden met behulp van theorie, het doornemen van praktijkdocumenten, participerende observatie en open interviews.
- iii. In hoofdstuk 4 worden de consequenties van ondernemingsgroei geanalyseerd door gebruikmaking van theorie, gesloten interviews en participerende observatie.
- iv. De analyse in hoofdstuk 5 heeft plaatsgevonden door gebruik te maken van nieuwe theorie, participerende observatie, open en gesloten interviews.
- v. De verbeteringen in het dienstverleningsproces (hoofdstuk 6) komen voort uit nieuwe theorie en in voorgaande hoofdstukken behandelde theorie, open en gesloten interviews.



Figuur 1.3: De onderzoeksstructuur.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Om de eerste onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, wordt het procesmodel van organisaties in paragraaf 2.2 behandeld. Dit model is algemeen toepasbaar voor het beschrijven, analyseren, veranderen en ontwerpen van organisaties op een zeker abstractieniveau. Met behulp van het procesmodel worden in hoofdstuk 3 de operationele organisatieprocessen van CallCapacity Suriname ingedeeld en geanalyseerd.

In paragraaf 2.3 wordt het Capability Maturity Model behandeld. Dit model beschrijft de wijze waarop binnen een organisatie omgegaan kan worden met bedrijfsprocessen. De consequenties van de verwachte groei voor de operationele organisatieprocessen (onderzoeksvraag 2) worden in hoofdstuk 4 geanalyseerd met behulp van het Capability Maturity Model.

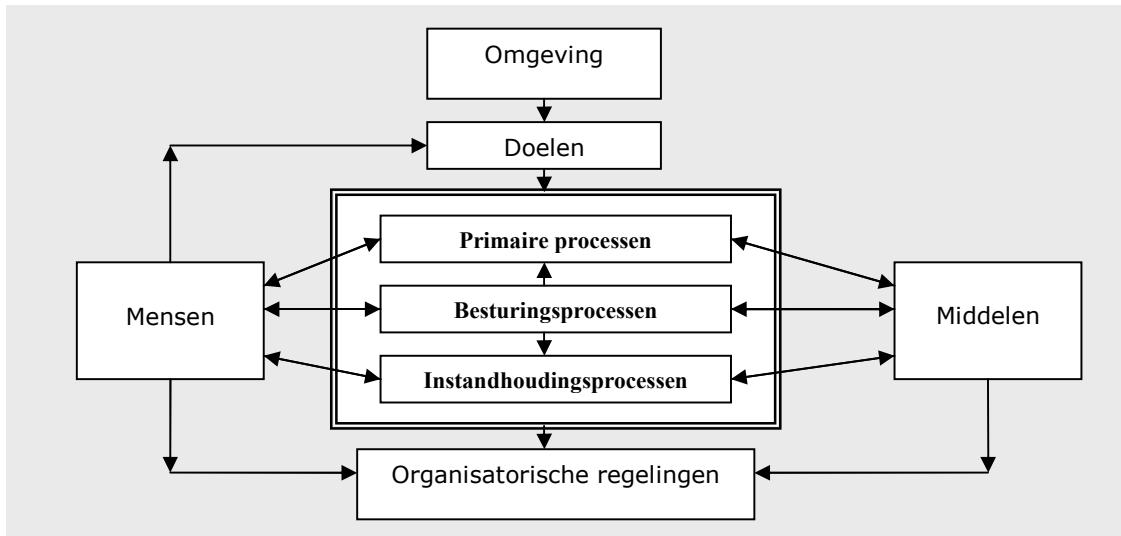
Om het meest kritieke operationele organisatieproces (onderzoeksvraag 3) te selecteren wordt in paragraaf 2.4.1 een Multi Criteria Analyse behandeld die in hoofdstuk 5 gebruikt zal worden.

In de oplossingsrichtingen voor de knelpunten van het meest kritieke proces (onderzoeksvraag 4) zal gebruik worden gemaakt van het raakvlakkenmodel. Dit model wordt in paragraaf 2.4.2 behandeld. Via het raakvlakkenmodel wordt (proces)kwaliteit gewaarborgd wat een randvoorwaarde is voor de te leveren diensten.

2.2 Organisatieanalyse: Het procesmodel van organisaties

In dit afstudeerproject worden de operationele organisatieprocessen van CallCapacity Suriname in hoofdstuk 3 geanalyseerd. Als basis is hiervoor het procesmodel van organisaties (zie figuur 2.1) gebruikt. [Krabbendam, 1993]

De operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname worden in het model ingedeeld naar primaire-, besturings- en instandhoudingprocessen. De omgeving van CallCapacity Suriname wordt geanalyseerd met behulp van de dimensies simpel-complex en stabiel-instabiel. [Daft, 1998] De dimensie simpel-complex betreft de heterogeniteit van de omgeving, ofwel het aantal verschillende externe elementen die relevant zijn voor de bedrijfsvoering van een organisatie. De dimensie stabiel-instabiel geeft aan in hoeverre elementen in de omgeving dynamisch zijn.



Figuur 2.1: Het procesmodel van organisaties.

De definities van de belangrijkste begrippen worden hieronder toegelicht: [Krabbendam, 1993]

Primaire processen: Primaire processen (ook kernprocessen genoemd) beschrijven de dienstverlening of het productieproces. Volgens Krabbendam begint en eindigt ieder primair proces bij de klant.

Besturingsprocessen: Besturingsprocessen hebben tot doel de primaire en instandhoudingsprocessen op de gewenste wijze te laten verlopen.

Instandhoudingsprocessen: Instandhoudingsprocessen zijn er op gericht de overige processen te voorzien van kwalitatief en kwantitatief voldoende mensen, middelen, materialen en informatie.

Organisatorische regelingen: Organisatorische regelingen zijn relatief duurzame afspraken die noodzakelijk zijn voor het doeltreffend functioneren van een organisatie. Daarbij gaat het in essentie om afspraken over de wijze waarop processen verlopen en bestuurd worden.

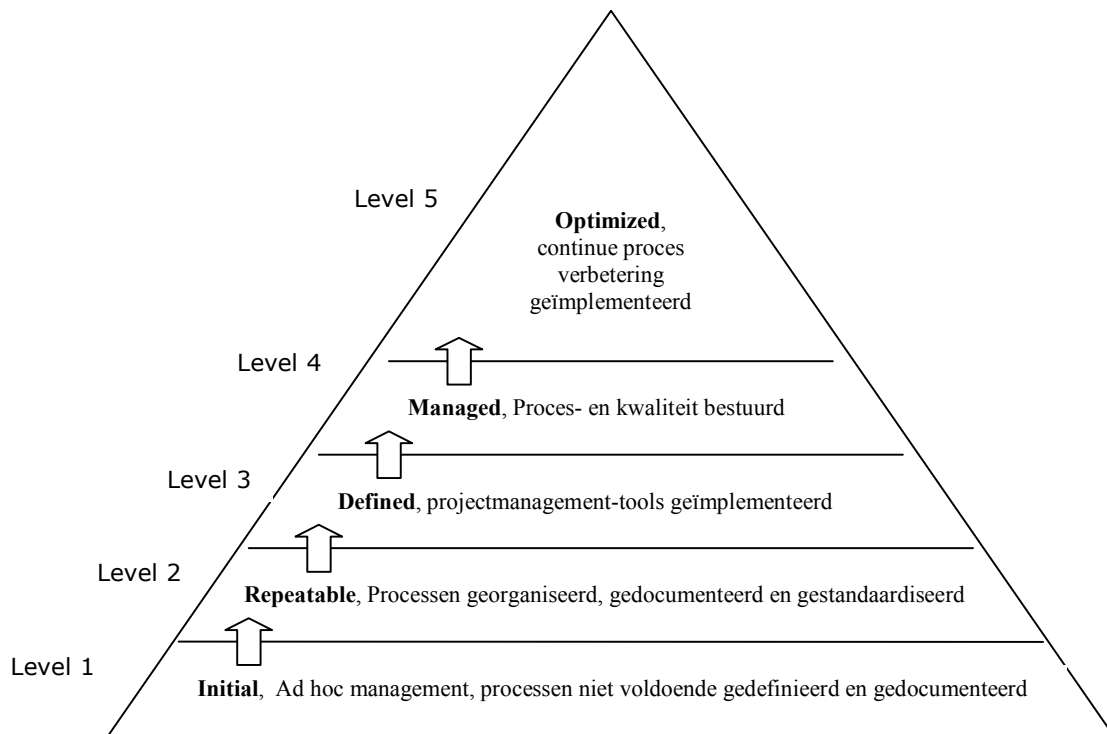
2.3 Procesanalyse: Het Capability Maturity Model

In dit afstudeerproject worden de consequenties van sterke organisatiegroei geanalyseerd in hoofdstuk 4 met behulp van het Capability Maturity Model (CMM). [Paulk et al. 1993]

Het CMM geeft inzicht in het ontwikkelingsniveau of de volwassenheid van een organisatie. Het model beschrijft de wijze waarop binnen de organisatie wordt omgegaan met de bedrijfsprocessen waarbij ontwikkeling en groei vooropstaan. Er worden hierbij vijf volwassenheidsniveaus onderscheiden (Zie figuur 2.2). Het model is opbouwend en definieert concrete stappen en activiteiten om van het ene op het andere niveau te komen. Procesniveau verandering kan bereikt worden door de doelen van de Key Process Area's (KPA's), behorende bij het gewenste niveau te realiseren. De doelen kunnen bereikt worden door het implementeren van maatregelen, waarbij maatregelen in de praktijk geoperationaliseerd worden door acties.

Alhoewel dit model oorspronkelijk was opgezet voor softwareontwikkeling kunnen uit dit model genoeg wijze lessen worden afgeleid voor andere situaties. De noodzaak van organiseren,

beheersen en optimaliseren van processen heeft niet alleen betrekking op softwareontwikkeling maar voor iedere grote organisatie. Voor dit model is gekozen vanwege helderheid en mogelijkheid tot maken van concrete stappen. Het CMM is een van de bekendste kwaliteitsmaatstaven in de informatie technologie sector. [Carmel et al. 2002] Ook vanuit offshore outsourcing perspectief en bijbehorend kwaliteitsoogpunt is het CMM een vooraanstaand model.



Figuur 2.2: Het Capability Maturity Model. [Paulk et al. 1993]

Met behulp van de vragenlijst [Paulk et al. 1993] in bijlage 2 wordt in hoofdstuk 3 vastgesteld op welk volwassenheidsniveau CallCapacity Suriname zich bevindt. De vijf volwassenheidsniveaus worden hiervolgend nader toegelicht:

Initial: Processen op het eerste niveau van dit model zijn veelal ad-hoc en soms zelfs chaotisch. Successen zijn vaak afhankelijk van de competenties van individuen. Vaak worden budgetten overschreden en planningen niet gehaald. Dit niveau heeft nog geen Key Process Area's (KPA's). De kenmerken van dit niveau zijn:

- inconsistentie in de uitvoering,
- verplaatsing van verantwoordelijkheid,
- instabiel,
- onduidelijke prestatie doelstellingen,
- slechte communicatie.

Repeatable: Op het tweede niveau van dit model is de projectstatus op nagenoeg elk moment te zien voor het management. Processen zijn gestructureerd en worden uitgevoerd en gemanaged volgens gedocumenteerde procedures.

Defined: Op het derde niveau zijn de processen beschreven in standaarden, procedures en methoden. De standaarden worden onder andere gebruikt om consistentie door de gehele organisatie te creëren. Het management bereid zich pro-actief voor op problemen die kunnen ontstaan.

Managed: Op het vierde volwassenheidsniveau worden projecten door de algemene procedures en standaarden gemakkelijk in gang gezet. De mogelijkheid tot maken van goede voorspellingen wordt groter en de variabiliteit van voorspellingen en processen wordt kleiner. Dit wordt mede ondersteund door software, methoden en technieken. Het management kan objectieve besluiten nemen op basis van betrouwbare kwantitatieve gegevens.

Optimized: Op het laatste volwassenheidsniveau wordt continue procesverbetering geïmplementeerd. Incrementele en innovatieve procesverbeteringen vinden hierbij gestructureerd plaats. Nieuwe en verbeterde manieren van werken worden continu uitgetoetst in een gecontroleerde omgeving om kwaliteit en productiviteit te verhogen. Oorzaken van afwijkingen worden grondig geanalyseerd, waardoor verbetering van processen plaatsvindt. Afwijkingen worden geminimaliseerd en kwaliteit wordt verhoogd.

2.4 Procesverbetering: gewogen sommatie en raakvlakkenbeheersing

2.4.1 Methode voor selectie meest kritieke proces: gewogen sommatie

De operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname worden in dit project met elkaar vergeleken in hoofdstuk 5, waarbij het meest kritieke proces wordt geselecteerd. Dit proces wordt vervolgens nader geanalyseerd. Deze belangrijke keuze wordt ondersteund met een Multi Criteria Analyse die in deze paragraaf behandeld wordt.

Een Multi Criteria Analyse (MCA) is een instrument om alternatieven te vergelijken. [Van der Wegen, 2001] Het is een methode om alternatieven, waarvan geen op zichzelf doorslaggevend is, tegen elkaar af te wegen. Het uitvoeren van een MCA kan leiden tot een beter inzicht in het uiteindelijke besluitvormingsproces.

Voor dit project is gekozen voor een inzichtelijke en één van de meest gebruikte methoden: de gewogen sommatie. Bij de gewogen sommatie wordt een eindscore gegeven door een vermenigvuldiging van elke uitkomst met een gewicht, waarna een sommatie van alle gewogen scores plaatsvindt. De variant met de hoogste eindscore komt als beste uit de evaluatie. De onderstaande stappen worden bij deze methode in dit project doorlopen: [Hicks, 2004]

1. Inventarisatie van criteria.
2. Selectie van criteria.
3. Kwantificering van criteria.
4. Verzameling van alternatieven.
5. De uitkomst van elke keuze.
6. Voorkeur van de belanghebbenden.

Deze structuur biedt de mogelijkheid belanghebbenden in een vroeg stadium bij de keuze van alternatieven te betrekken. De inventarisatie, selectie en de kwantificering van criteria (stappen 1, 2 en 3) en de voorkeur van belanghebbenden (stap 6) zijn in overleg met de directie van CallCapacity Suriname bepaald. De verzameling van alternatieven (stap 4) komt voort uit de procesinventarisatie uit hoofdstuk 3. De uitkomst van elke keuze (stap 5) wordt gegeven door de gewogen sommatie.

2.4.2 Methode voor procesverbetering: raakvlakkenbeheersing

In deze paragraaf wordt het raakvlakkenmodel behandeld, ten behoeve van procesverbeteringen die in hoofdstuk 6 zullen worden gegeven. Processen staan nooit op zichzelf. Er zijn veel afhankelijkheidsrelaties tussen de processen onderling en tussen de

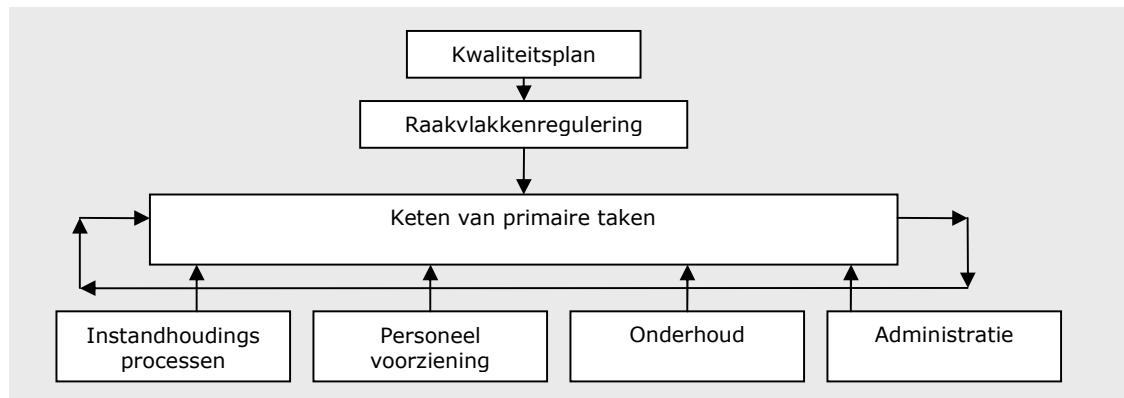
processtappen onderling. De kwaliteit van het eindresultaat wordt beïnvloed door: [van der bij, 2001]

1. het werk in de operationele eenheden,
2. de beslissingen die op de raakvlakken plaatsvinden.

Er wordt optimale kwaliteit geleverd als er op de raakvlakken wordt gereguleerd: raakvlakkenbeheersing.

Raakvlakkenbeheersing gaat uit van het principe dat werkoverdracht en verantwoordelijkheden nauw met elkaar verbonden zijn. Het managen op verantwoordelijkheid is de crux voor een doelgerichte bedrijfscultuur, omdat verantwoordelijkheidsgevoel misschien wel het belangrijkste element is in de relatie tussen management en personeel. Door het toepassen van raakvlakbeheersing houdt een manager meer greep op de werkoverdrachten en kan het personeel gemakkelijker aangesproken worden op verantwoordelijkheden. [pebee, 2006]

De primaire taken worden uitgevoerd in operationele eenheden waartussen raakvlakken bestaan. Een raakvlak vormt de overgang van de ene fase (proces) naar de andere. Om de raakvlakken van het meest kritieke proces te bepalen wordt het raakvlakkenmodel (zie figuur 2.3) gebruikt bij de oplossingsrichtingen in hoofdstuk 6. Bij de raakvlakken van het meest kritieke proces worden de werkoverdrachten en verantwoordelijkheden gespecificeerd om tot raakvlakkenbeheersing te komen.



Figuur 2.3: Het raakvlakkenmodel. [van der Bij, 2001]

3 Analyse van CallCapacity Suriname

3.1 Inleiding

De onderzoeksvraag waar dit hoofdstuk antwoord op zal geven is: Welke zijn de operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname en welke knelpunten doen zich daarbij op dit moment voor?

In paragraaf 3.2 wordt CallCapacity Suriname geanalyseerd aan de hand van de elementen van het procesmodel van organisaties (zie figuur 2.1). De relaties van de processen van CallCapacity Suriname met de processen bij CallCapacity Nederland worden nader geanalyseerd in paragraaf 3.3. Het primaire proces en de instandhoudingsprocessen van CallCapacity Suriname worden in paragraaf 3.4, respectievelijk 3.5 uitgewerkt. De knelpunten en besturingsprocessen worden daarbij per proces behandeld.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie in paragraaf 3.6.

3.2 Analyse van CallCapacity Suriname met behulp van het procesmodel van organisaties

In deze paragraaf wordt een eerste scan gegeven van CallCapacity Suriname met behulp van het procesmodel van organisaties (figuur 2.1). De elementen van dit model zijn:

- de omgeving,
- de doelen,
- de mensen en middelen,
- de organisatorische regelingen,
- de organisatieprocessen.

De omgeving geeft als enige element, onafhankelijke input in het model. Dit geeft het belang van dit element binnen het model weer. De omgeving van CallCapacity Suriname wordt geanalyseerd door de omgevingsdimensies simpel-complex en stabiel-instabiel. De omgeving van CallCapacity Suriname is enerzijds complex en anderzijds instabiel te noemen. De complexiteit heeft te maken met de vele externe elementen van de organisatie. Voorbeelden van de externe elementen die de complexiteit van CallCapacity Suriname beïnvloeden zijn:

- de Surinaamse en de Nederlandse overheid,
- wetgeving,
- financiële instanties,
- (branche)verenigingen,
- interne en externe cultuurverschillen,
- verschillende klanten,
- leveranciers,
- importregels,
- veel concurrentie,
- verschillende technologieën.

De instabiliteit heeft te maken met de veranderlijkheid van deze externe elementen. Het offshore outsourcen van telefoondiensten, de core-business van CallCapacity NV, is nog relatief nieuw in de Nederlandse markt. Dit betekent onder andere dat er veel elementen kunnen veranderen. De entreebarrière van de branche is relatief laag. Iedereen met een telefoonlijn kan in principe telefoondiensten aanbieden. Doordat de entreebarrière laag is, kunnen concurrenten snel opkomen. Ook de technologieën die gebruikt worden zijn aan verandering onderhevig. Er vindt momenteel bijvoorbeeld een verschuiving plaats van telefoonlijn naar VOIP (Voice over Internet Protocol). Er zijn daarbij veel verschillende

(potentiële) opdrachtgevers die snel van leverancier kunnen veranderen. Het gevolg van een complexe en instabiele omgeving is hoge onzekerheid. [Daft, 1998]

De omgeving bepaalt in belangrijke mate de doelen die de organisatie zich stelt. De doelen van de organisatie worden het best verwoord in de missie van CallCapacity NV (zie paragraaf 1.1.2). Kostenvoordeel behalen in de callcenter-industrie met behoud van kwaliteit is het hoofddoel hierbij. Om de doelen van de organisatie te verwezenlijken worden mensen en middelen ingezet. De mensen bij CallCapacity Suriname bestaan uit managers, managementassistenten en agents. Daarnaast wordt voornamelijk gebruik gemaakt van laptops en een internetverbinding.

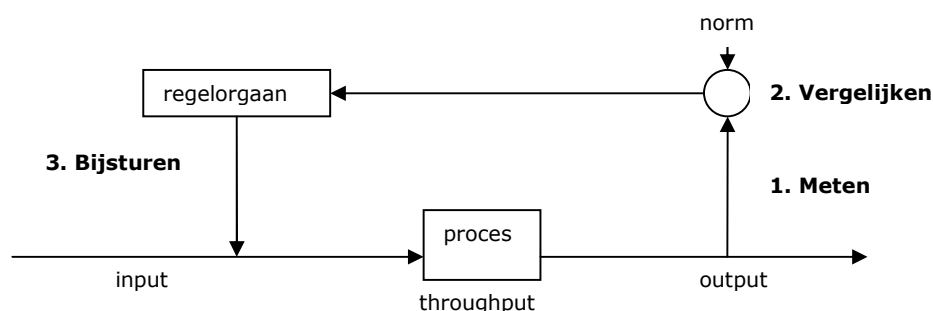
Door organisatorische regelingen worden de activiteiten ten behoeve van de processen verdeeld over mensen en middelen. Er is een directeur aangesteld bij CallCapacity Suriname met een managing director die samen de directie van CallCapacity Suriname vormen. Voor de coördinatie tussen deze directie en de agents zijn managementassistenten aangesteld. Hierbij is ook een projectmanagementassistent aangesteld die de coördinatie verzorgt tussen het projectmanagement in Nederland en het daadwerkelijke project in Suriname.

Mensen en middelen geven input aan en krijgen output uit de organisatieprocessen. De operationele organisatieprocessen binnen CallCapacity Suriname zijn in tabel 3.1 weergegeven. De operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname zijn ingedeeld naar primaire- en instandhoudingsprocessen. Het primaire proces wordt bij CallCapacity Suriname ook wel het dienstverleningsproces genoemd. De instandhoudingsprocessen bij CallCapacity Suriname bestaan uit personeelsmanagement, facilitair management en financieel management.

Operationele organisatieprocessen CallCapacity Suriname	
Primair proces	Instandhoudingsprocessen
Dienstverlening	Personeelsmanagement
	Facilitair management
	Financieel management

Tabel 3.1: Operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname.

In het procesmodel van organisaties worden echter ook besturingsprocessen onderscheiden. Bij de operationele processen maakt de besturing onderdeel uit van de overige processen. De besturingsprocessen zijn hierbij onder te verdelen in: 'meten', 'vergelijken' en 'bijsturen'. Het besturingsproces als eenvoudige (feedback) regelkring ziet eruit als in figuur 3.1. De output van een proces wordt gemeten, waarna vergelijking met de norm plaatsvindt. Wanneer deze output niet aan de norm voldoet worden maatregelen getroffen. Deze maatregelen worden stuurmaatregelen genoemd en sturen bij aan de inputzijde van het proces.



Figuur 3.1: het besturingsproces als eenvoudige (feedback) regelkring. [Krabbendam, 1993]

De processen uit tabel 3.1 worden inclusief besturingsprocessen en knelpunten in respectievelijk paragraaf 3.4 en 3.5 toegelicht. Voor de analyse van de verschillende

processen zijn verschillende managers en managementassistenten geïnterviewd (zie bijlage 3 voor de vragenlijst en bijlage 1 voor de lijst met respondenten).

Alvorens de processen van CallCapacity Suriname te analyseren, wordt in paragraaf 3.3 het traject van opdrachtgever tot opdrachtgever nader toegelicht. Dit traject wordt ook wel het projectmanagementtraject genoemd en is van belang bij de analyse van het dienstverleningsproces in paragraaf 3.4. Het dienstverleningsproces is namelijk onderdeel van het traject van opdrachtgever tot opdrachtgever.

3.3 Traject van opdrachtgever tot opdrachtgever

Het traject van opdrachtgever tot opdrachtgever is het primaire proces van CallCapacity NV en wordt binnen CallCapacity NV ook wel het projectmanagementproces genoemd. Bij dit traject wordt de keten van primaire taken opgedeeld in drie fasen: 'intake', 'uitvoering' en 'nazorg'. De intake en nazorg fase zijn voornamelijk van toepassing op CallCapacity Nederland, de uitvoeringsfase voornamelijk op CallCapacity Suriname. Deze drie fasen kunnen nog verder worden opgesplitst in:

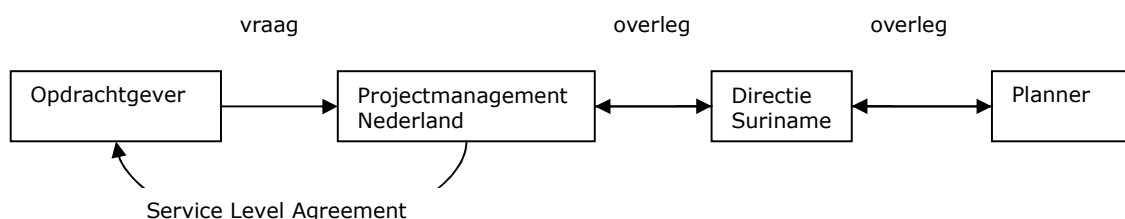
- a) het specificeren van de vraag,
- b) het productontwerp,
- c) het procesontwerp,
- d) het product,
- e) de afhandeling.

In figuur 3.7 is het traject van opdrachtgever tot opdrachtgever weergegeven. De genoemde deelprocessen worden hiervolgend nader toegelicht:

a) Het specificeren van de vraag. Het primaire proces van CallCapacity NV begint met een vraag vanuit de klantzijde (de opdrachtgever in Nederland) gericht aan CallCapacity Nederland. De gepercipieerde vraag wordt hierbij omgezet in een concreet gespecificeerde vraag. [krabbendam, 1993] Uit de vraag volgt een omschrijving van het project in termen van 'kwantiteit', 'kwaliteit', 'tijd' en 'prijs'. Specificatie van deze termen levert bij outbound de volgende producten op:

- de productiviteitsnorm (x klanten per uur bellen),
- de scoringsnorm (van x moet y effectief zijn),
- de deadline,
- de kostprijsberekening.

Na specificatie van de vraag wordt door het management van CallCapacity Nederland een projectaanvraag bij CallCapacity Suriname gedaan. Hiervoor wordt overlegd met het hoofd planning of er voldoende capaciteit vrijgemaakt kan worden. Bij goedkeuring van de projectaanvraag door de directie van CallCapacity Suriname kan voor de opdrachtgever een Service Level Agreement (SLA) worden opgesteld. In dit document wordt de te leveren dienst gespecificeerd. Dit document vormt dan ook een belangrijk onderdeel van de relatie omdat het precies beschrijft wat de opdrachtgever contractueel kan verwachten. De informatieoverdracht bij het specificeren van de vraag wordt in figuur 3.2 weergegeven.

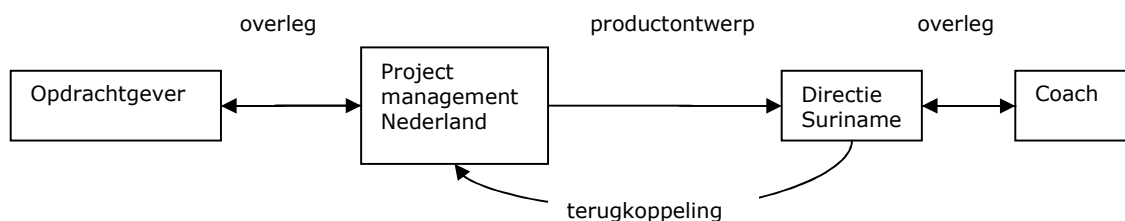


Figuur 3.2: Informatieoverdracht bij het specificeren van de vraag.

b) Het productontwerp. Nadat de vraag duidelijk is en de contracten zijn getekend wordt het productontwerpproces gestart. Het productontwerp resulteert in:

- de projectdefinitie,
- het projectscript,
- de bellijst.

In de projectdefinitie staat wat het project inhoudt en in het projectscript staat precies wat de agents moeten vragen of antwoorden. Hierbij zijn verschillende scenario's uitgewerkt. In de bellijst staan de te bellen personen of instanties. De benodigde vaardigheden en kennis bij de agents worden door de projectmanager in Nederland, met de opdrachtgever en de directie van CallCapacity Suriname afgestemd. Deze gegevens worden vertaald in eventuele projectspecifieke trainingen die met de coach worden overlegd. De informatieoverdracht bij het productontwerp wordt in figuur 3.3 weergegeven.

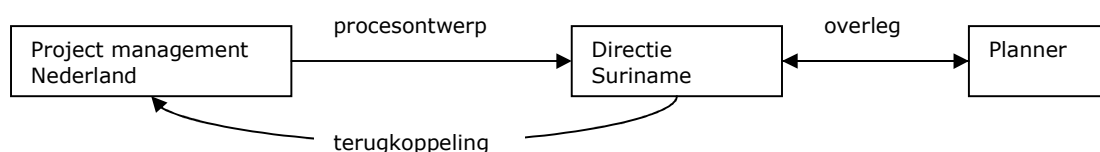


Figuur 3.3: Informatieoverdracht bij het productontwerp.

c) Het procesontwerp. Bij het procesontwerp komt vast te liggen hoe en met welke frequentie er bij het project gecommuniceerd gaat worden en wie wat gaat coördineren. Voornamelijk de taken en verantwoordelijkheden van de supervisor en de coach komen hier aan bod. Deze werkvoorbereiding vindt plaats tussen het (project)management van CallCapacity Nederland en de directie van CallCapacity Suriname.

Voordat personeel en middelen kunnen worden ingeroosterd maakt de afdeling planning in Suriname een capaciteitsplanning met betrekking tot de eerstkomende 8 weken. In deze planning worden de netto beschikbaarheiduren van de agents gezet, zodat er een beeld ontstaat van de beschikbare capaciteit op korte termijn. Netto beschikbaarheiduren zijn de oorspronkelijke beschikbaarheiduren minus pauzes, trainingen en managementuren. Hieruit kan worden afgelezen of bijvoorbeeld een extra project kan worden aangenomen met de huidige capaciteit of dat hier extra personeel voor moet worden aangetrokken.

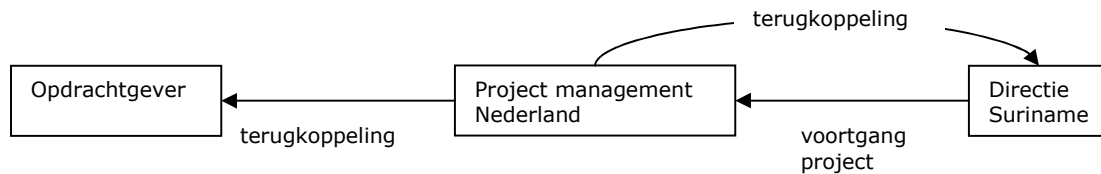
Twee weken voor de daadwerkelijke dienstverlening wordt uit de capaciteitsplanning een detailplanning (rooster) van twee weken gemaakt. De detailplanning geeft de daadwerkelijke roostering van de agents weer. Agents worden minimaal 20 en maximaal 36 uur ingepland. Er wordt een marge tot het minimum en het maximum in te roosteren uren gecreëerd ten behoeve van de flexibiliteit van de planning. In de laatste week voor uitvoering kan er nog een finetuning van de detailplanning plaatsvinden.



Figuur 3.4: Informatieoverdracht bij het procesontwerp.

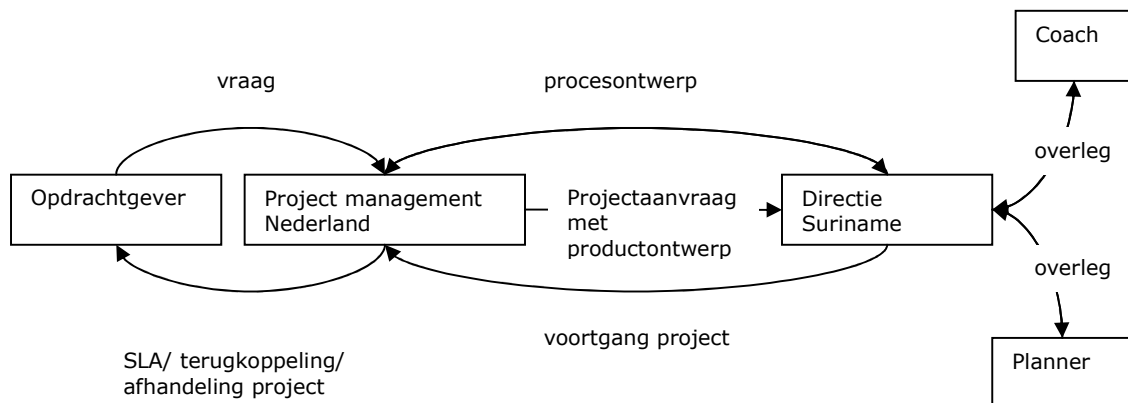
d) Het product. Zie voor dit onderdeel het primaire proces van CallCapacity Suriname, het dienstverleningsproces in paragraaf 3.4.

e) De afhandeling. Na de dienstverlening in Suriname vormt het afhandelen van het project bij CallCapacity Nederland het laatste onderdeel van de primaire activiteiten. Tijdens de dienstverlening vindt vanuit CallCapacity Suriname terugkoppeling plaats naar CallCapacity Nederland. Dit kan gezien worden als een tussentijdse afhandeling. De directie van Suriname houdt het management van Nederland op de hoogte van de status van het project en het management van Nederland geeft terugkoppeling aan de opdrachtgever. Tijdens de projecten wordt dagelijks vanuit Suriname de projectvoortgang naar de projectmanager in Nederland gestuurd door middel van voortgangsrapporten. Zie voor de inhoud van voortgangsrapportages bijlage 4 voorbeeld 2. In figuur 3.5 is de informatieoverdracht van de dienstverlening naar de opdrachtgever weergegeven.

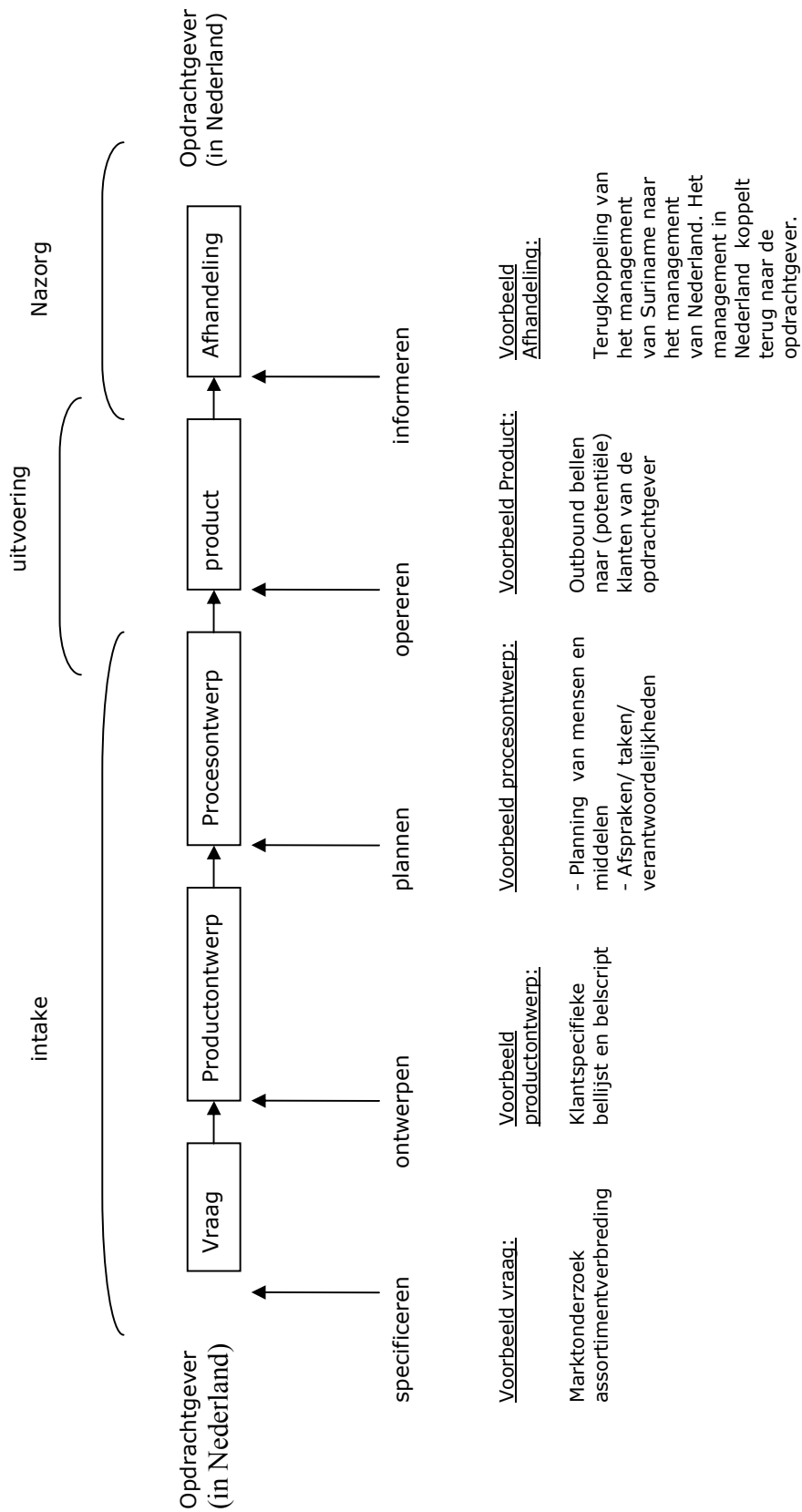


Figuur 3.5: Informatieoverdracht bij de afhandeling van projecten.

Figuur 3.6 laat de totale informatie overdracht in het projectmanagementproces zien.



Figuur 3.6: Informatieoverdracht in het projectmanagement.



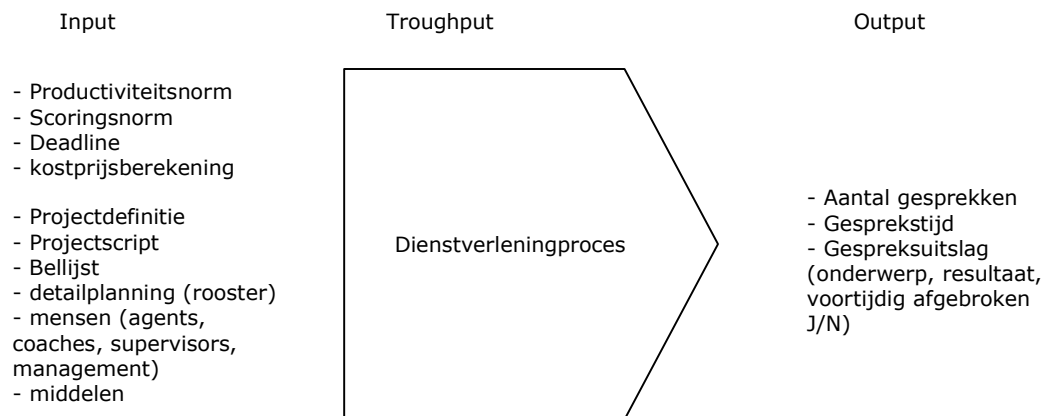
Figuur 4.7: keten van primaire taken bij CallCapacity NV.

3.4 Primaire proces van CallCapacity Suriname: Dienstverlening

Het product in figuur 3.7 wordt bij CallCapacity Suriname de dienstverlening genoemd. Dit is tevens het primaire proces bij CallCapacity Suriname. Op het moment van schrijven is er bij dit dienstverleningsproces alleen sprake van outbound (uitgaand telefoonverkeer).

Bij processen wordt input getransformeerd in output. Voor het dienstverleningsproces ziet het transformatieproces eruit zoals in figuur 3.8 weergegeven. De output van de voorgaande processen wordt input bij het dienstverleningsproces. De voorgaande processen zijn:

- het specificeren van de vraag (met output: de productiviteitsnorm, de scoringsnorm, de deadline en de kostprijsberekening),
- het productontwerp (met output: de projectdefinitie, het projectscript en de bellijst),
- het procesontwerp (met output: de planning van mensen en middelen).



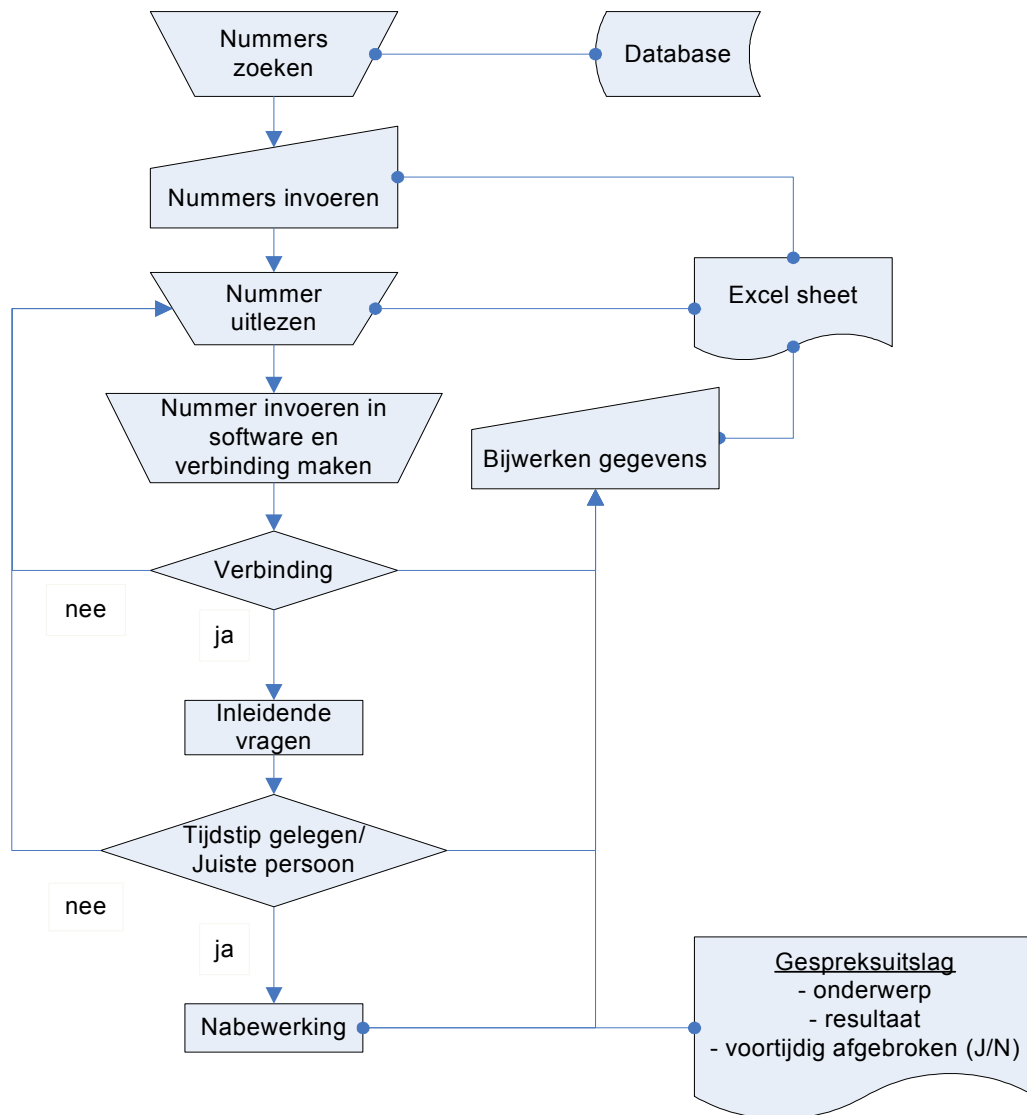
Figuur 3.8: Transformatiediagram primair proces.

Bij het outbound-dienstverleningsproces is er een product of dienst waarover de agent informatie verstrekt. De (potentiële) klant kan hierbij vragen stellen over het product of de dienst waarbij klantinformatie gegenereerd wordt. Bij interesse en/of effectief resultaat worden gegevens van de klant uitgewisseld. Dit outbound-dienstverleningsproces heeft alle kenmerken van productiewerk: agents verrichten steeds terugkerende en korte cyclische taken. Het wordt gekenmerkt door een hoge mate van standaardisatie en er is sprake van taaksplitsing waarbij ook taakrotatie plaatsvindt.

Het meeste werk wordt handmatig verricht zoals in figuur 3.9 weergegeven. Er wordt veel handmatig ingevoerd en uitgelezen met behulp van het computerprogramma Excel. Telefoonnummers worden opgezocht in een externe database en ingevoerd in een Excel datasheet. De nummers worden vervolgens uitgelezen door meestal een andere agent en ingevoerd in de belsoftware, waarna er geprobeerd wordt verbinding te maken. Het gesprek begint wanneer de verbinding tot stand gekomen is. Hierbij vraagt de agent of het gesprek gelegen komt en wordt conform de branchecode de tijdsduur van het gesprek aangegeven. Vervolgens vertelt de agent wat het doel van het gesprek is. Dit kan bijvoorbeeld service-, verkoop- of onderzoeksgelateerd zijn. De agent voert de gesprekken volgens een vaste gespreksstructuur (belscript). Wanneer het gesprek niet uitkomt, wordt voorgesteld een afspraak voor een beter tijdstip te maken.

Na het beëindigen van het gesprek vindt de nabewerking plaats. De nabewerking bestaat uit het vastleggen van de belangrijkste elementen van het gesprek op de gespreksuitslag en het bijwerken van de Excel-sheet. In de gespreksuitslag worden het volgende vastgelegd:

- het gespreksonderwerp,
- het gespreksresultaat (verkoop, afspraak of niet geïnteresseerd),
- Voortijdig afgebroken (ja of nee).



Figuur 3.9 flowchart outbound proces.

Het dienstverleningsproces wordt bestuurd door bijsturing van:

- De voortgang. Bij de voortgangscntroles worden voortgangsrapportages, activiteiten- en bewakingssheets opgesteld. De voortgang van een project wordt vergeleken met de projectplanning en er wordt bijgestuurd wanneer er teveel afwijking wordt geconstateerd.
- De gesprekstijd. De gesprekstijd wordt door de belsoftware automatisch geregistreerd. Er wordt bijgestuurd wanneer de gesprekken te lang duren.
- De gesprekskwaliteit. De gesprekskwaliteit van de agents wordt enerzijds gemeten door de output van het dienstverleningsproces te analyseren en anderzijds door steekproefsgewijs tijdens het dienstverleningsproces mee te luisteren. Voor de gesprekskwaliteit zijn er geen exacte normen. Bij een kwaliteitsbeoordeling door het management met plusjes en minnetjes dient de agent minimaal plus/min te scoren. Bijsturing vindt plaats wanneer bij de vergelijking te veel afwijking is waargenomen.

In alle gevallen vinden gesprekken met de betrokkenen plaats. De oorzaak van de afwijking kan door onderzoek worden vastgesteld. Bijsturing kan plaatsvinden door middel van trainingen, communicatie of extra controle.

De gesignaleerde knelpunten in het dienstverleningsproces zijn:

1. **Cultuurverschillen.** De cultuurverschillen waar CallCapacity Suriname mee te maken heeft zijn de verschillen tussen de Nederlandse en de Surinaamse cultuur. De agents bij CallCapacity Suriname hebben enerzijds mensen in Nederland aan de (telefoon)lijn en hebben anderzijds te maken met CallCapacity Nederland als opdrachtgever. Gevoelsmatig is er een groot verschil tussen de Nederlandse en de Surinaamse cultuur, waarbij onbegrip en miscommunicatie veelvuldig voorkomt.
2. **Kwaliteit van de dienstverlening.** Er is te weinig ervaring en bekendheid met callcenterwerk in Suriname. Dit geldt ook voor het operationele management waardoor bijsturing niet optimaal kan plaatsvinden. Ook de technische kwaliteit van de middelen (en technische ondersteuning) laat nog veel te wensen over.
3. **Instabiele internetverbinding.** Regelmatig valt het netwerk uit waarbij de reparatietijd niet duidelijk is. Zelfs zonder netwerkstoringen fluctueert de kwaliteit van de verbinding. Tevens blijken er met VOIP (VoiceOverIP) vertragingen in het gesprek te zijn, wat de gesprekskwaliteit negatief beïnvloedt.
4. **Summiere managementinformatie.** De output van het dienstverleningsproces wordt niet verwerkt tot managementinformatie. Er zijn bijvoorbeeld geen overzichten van gemiddelde gesprek- of nabewerkingtijden.
5. **Verplaatsingen binnen managementstructuur.** De verantwoordelijkheden van de projectmanagementassistente, directeur en managing director in Suriname zijn niet duidelijk, waardoor bevoegdheden en functies regelmatig wisselen of van elkaar worden overgenomen. Er zijn geen vaste procedures met betrekking tot werkoverdrachten. Dit geldt tevens voor de functie van de planner. Dit resulteert regelmatig in een overcapaciteit of ondercapaciteit in personeelbezetting.
6. **Inconsistente informatie.** De agents hebben niet één, maar meerdere aanspreekpunten en leidinggevers. Zie hiervoor ook de huidige organisatiestructuur in figuur 4.3. De inconsistentie zorgt voor verwarring en onduidelijkheid bij de agents.

3.5 Instandhoudingprocessen bij CallCapacity Suriname

Bij CallCapacity NV zijn de instandhoudingprocessen onder te verdelen in technisch management (hoofdzakelijk Informatie en Communicatie Technologie), marketing& sales, financieel management, personeelsmanagement en facilitair management. Hierbij worden in dit project enkel de processen behandeld die bij CallCapacity Suriname voorkomen. De instandhoudingprocessen bij CallCapacity Suriname zijn:

1. Het personeelsmanagement.
2. Het facilitair management.
3. Het financieel management.

Deze drie instandhoudingsprocessen worden achtereenvolgens in de volgende subparagrafen behandeld.

3.5.1 Personeelsmanagement

Personeelsmanagement of Human Resource Management (HRM) is de manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en ontwikkelt om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren. De operationele personeelsmanagementfunctie bij CallCapacity Suriname bevat de opleidingsplanning, roosterplanning, de personeelsadministratie (arbeidsvoorwaarden, ziekte en verzuimmeldingen), de salarisadministratie, het tijdschrijven en de ondersteuning van beoordelings- en functioneringsgesprekken.

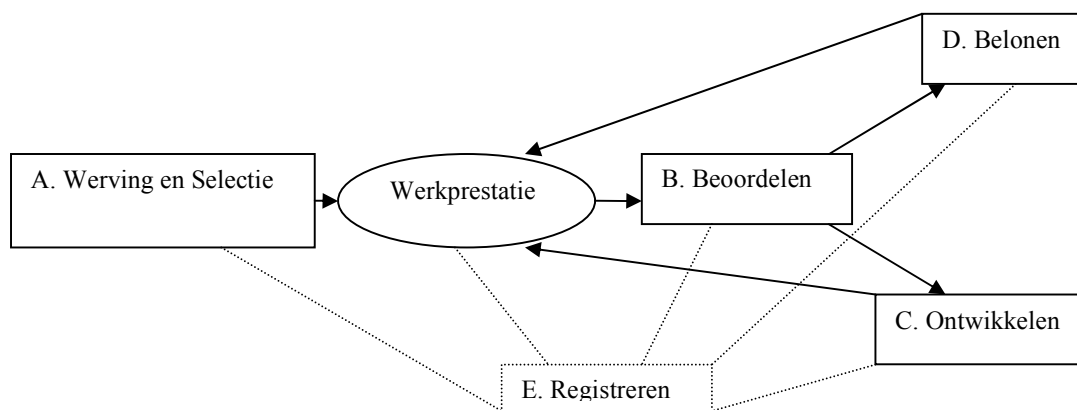
De doelstellingen van het personeelsmanagement bestaan uit:

- optimaal benutten/inzetten van kennis en vaardigheden medewerkers,
- optimale ontwikkeling van kennis en vaardigheden individuele medewerker,
- grote betrokkenheid,
- laag ziekte verzuim,
- weinig verloop,
- tevreden medewerkers.

Het personeelsmanagement is te bundelen in vier groepen van activiteiten [Starreveld et al. 2004], te weten:

- A. Werving & Selectie
- B. Beoordeling
- C. Ontwikkeling
- D. Beloning

In figuur 3.10 wordt het proces aangegeven van de verschillende personeelsmanagement-activiteiten.



Figuur 3.10: De HRM-cyclus. [Starreveld et al. 2004]

A. Werving en Selectie

Door vacatures in de krant en op de homepage te plaatsen worden potentiële kandidaten geworven. Op de homepage kan een format Curriculum Vitae (CV) ingevuld worden. Het CV wordt na invullen automatisch verstuurd naar het hoofd personeelsmanagement. De minimale opleidingsvereisten voor de agents zijn gesteld op middelbaar niveau (HAVO/VWO/CPI/SPI). Mulo-niveau kan bij wijze van uitzondering in aanmerking komen met aanvullende kennis of ervaring.

Voor de selectie van agents geldt er een selectieprocedure van vier ronden:

1. Telefonische intake.

De telefonische intake is het eerste gesprek met de sollicitant, waarbij deze CallCapacity Suriname opbelt om zijn/haar interesse te tonen. Bij dit eerste gesprek wordt gelet op stemgebruik en algemene sociale vaardigheden. De algemene eerste indruk wordt hierbij vastgelegd.

2. Het sollicitatiegesprek.

Het sollicitatiegesprek is het tweede gesprek met de potentiële werknemer. Bij dit gesprek worden de vastgelegde indruk geverifieerd en aanvullende kenmerken vastgelegd die niet uit een telefoongesprek zijn te halen. Een voorbeeld van aanvullende kenmerken zijn sociale vaardigheden die nodig zijn om in een team te kunnen werken.

3. Training.

Wanneer de telefonische intake en het sollicitatiegesprek positief zijn bevonden krijgt de sollicitant een contract en een training aangeboden. Tijdens de training spelen rollenspellen en kennis van de Nederlandse cultuur een belangrijke rol. Zo leren de agents de cultuur van

Nederland objectiever te bekijken, zodat zij beter om kunnen gaan met hun toekomstige werksituatie.

4. Testronde.

De testronde bestaat uit een schriftelijk en een mondeling deel. Het mondeling deel bestaat uit het bellen naar eigen medewerkers die zich als potentiële klant voordoen.

De resultaten van het gehele traject worden vastgelegd. Tevens wordt er een databank bijgehouden van mensen die niet door de selectie zijn gekomen met betreffende reden. Hier kan eventueel gebruik van gemaakt worden bij personeelsschaarste.

Bij aanname wordt het dienstverband vastgesteld en getekend en wordt de medewerker aangesteld. Hierbij komt onder meer vast te staan of er sprake is van een vaste kracht, oproepkracht of stagiair. De arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld en het personeelsdossier wordt samengesteld. Tevens dient de nieuwe medewerker op de hoogte te worden gebracht van de werkprocedures en opgenomen te worden in het salarissysteem.

Bij beëindiging van een arbeidsrelatie vinden twee gesprekken plaats die vastgelegd worden. Eén ontslaggesprek met de directie en een exitgesprek met een vertrouwenspersoon. Bij het gesprek met de directie is de informatiestroom hoofdzakelijk van de werkgever naar de werknemer, bij het tweede gesprek is de informatierichting meer andersom. Bij het exitgesprek met de vertrouwenspersoon wordt vooral de reden van vertrek achterhaald.

B. Beoordelen

Het beoordelen van de agents is onderdeel van de besturingsprocessen van het personeelsmanagement. Bij werving en selectie worden de agents beoordeeld bij de intake- en sollicitatiegesprekken, de testrondes en de trainingen. Hierbij wordt vooral gelet op de houding van de nieuwe werknemer. De houding wordt afgelezen uit motivatie, enthousiasme, manier van praten en woordkeus. Dit wordt beoordeeld door de trainer op een schaal van matig/goed/prima. Tijdens de training worden geluiden en reacties opgevangen door de trainer, waarbij terplekke wordt bijgestuurd. Samen met de agents worden de opgenomen gesprekken beluisterd, waarbij een analyse wordt gemaakt om samen tot verbeterpunten te komen.

Op basis van de bewakingssheets worden de agents beoordeeld. Uit de bewakingssheet is af te lezen hoe productief en effectief een agent is geweest en of dit overeenkomt met de norm. Tevens worden steekproefsgewijs gesprekken beluisterd en beoordeeld op kwaliteit. Dit geeft input voor de periodieke beoordelings- en functioneringsgesprekken, waarbij een totale beoordeling van de medewerker plaatsvindt.

C. Ontwikkelen

Ontwikkeling van het personeel wordt gestimuleerd. Bij elke functie wordt de mogelijkheid geboden om zowel horizontaal als verticaal te kunnen groeien. Verticaal groeien betekend het doorstromen naar een hogere functie. Bij horizontaal groeien komen de elementen multi-inzetbaarheid en doorgroeien naar een complexer kennisgebied aan de orde.

Er worden twee meerdaagse trainingen gegeven voor degene die door de selectieprocedure heen zijn gekomen. De eerste training is hoofdzakelijk gericht op leren communiceren en een inleiding cultuurverschillen waarbij agents die langer in dienst zijn ook presentaties geven. De tweede training is nu nog vooral gefocust op bewustwording van *communicatieve* en *sociale* vaardigheden.

Communicatieve vaardigheden worden opgesplitst in:

1. Luistervaardigheid.
2. Spreekvaardigheid.

Luistervaardigheid en spreekvaardigheid worden geoefend door praktijk, rollenspellen en (oefen)telefoongesprekken.

Sociale vaardigheden worden opgesplitst in:

1. Kennis van de Nederlandse maatschappij.

Het bieden van het juiste referentiekader speelt hier een grote rol. Hierdoor ontstaat er beter begrip voor de klant op het moment van dienstverlening wat resulteert in de juiste toonzetting.

2. Omgaan met kritiek.

De gemiddelde Surinamer kan in vergelijking met de gemiddelde Nederlander moeilijker omgaan met kritiek. Omdat het krijgen van kritiek in de callcenter business regelmatig voorkomt vormt dit een belangrijk onderdeel van de opleiding tot agent en van de opleiding tot manager.

3. Assertiviteit.

Hier wordt onder andere bijgebracht dat de klant koning is, maar dat er ook grenzen zijn. Eigen waardigheid moet niet uit het oog worden verloren.

D. Belonen

De salarisberekening gebeurt op basis van:

- gewerkte uren,
- productiviteit/ prestatie,
- optijd premie.

De gedigitaliseerde intekenlijsten worden opgestuurd naar Sheoratan NV. Sheoratan NV zorgt voor de verwerking hiervan in de financiële administratie.

E. Registratie

Verlof verstrekking geschiedt bij CallCapacity Suriname door middel van het verlofaanvraagformulier en dient bij de planner ingeleverd te worden. De planner beoordeelt of de reden van aanvraag voldoet aan de criteria. Bij goedkeuring wordt de betreffende agent op de hoogte gesteld en wordt de afwezigheid in de detailplanning opgenomen.

Ook de gewerkte uren van de agents worden geregistreerd. De agents en het management noteren de ingangs- en uitgangstijd op de intekenlijsten. Er zijn twee verschillende intekenlijsten, één voor het management en één voor de agents. De intekenlijsten dienen in eerste instantie voor controle en terugkoppeling met de detailplanning. Dit wordt realisatie genoemd. Ten tweede worden de intekenlijsten gebruikt voor de salarisberekening.

De gesignaleerde knelpunten in het personeelsmanagement proces zijn:

1. **Cultuurverschillen.** Er is in Suriname onbekendheid met het callcenterwerk en met de Nederlandse cultuur. Dit geeft bijvoorbeeld problemen bij werving en selectie. Potentiële kandidaten weten niet wat ze kunnen verwachten, wat veel investering in informatievoorziening en training tot gevolg heeft. Ook tijdens de contractperiode moet er veel gecommuniceerd, getraind en gecoacht worden om met de Nederlandse cultuur om te kunnen gaan.
2. **Hoog personeelsverloop.** Training van agents vergt meer training dan bij een Nederlands callcenter het geval zou zijn. Het is de bedoeling dat de klant niks merkt van de overzeese verbinding. Enerzijds blijken de geselecteerde agents vaak achteraf niet aan de eisen te voldoen. Anderzijds blijkt het werk achteraf niet aan de verwachtingen van de agents te voldoen. Hierdoor ontstaat er veel verloop in het personeelsbestand.
3. **Summiere managementinformatie.** Er wordt weinig gedaan met de informatie uit het personeelsmanagement. Er worden bijvoorbeeld geen statistieken bijgehouden van het personeelsverloop en er wordt niets gedaan met de output van functionering- en beoordelingsgesprekken.

3.5.2 Facilitair Management

Het doel van het facilitair management is het beschikbaar stellen en beheren van facilitaire voorzieningen voor alle processen van CallCapacity Suriname. Het Facilitair Management heeft bij CallCapacity Suriname de volgende taken:

Onderhoud en beveiliging. Het facilitair management zorgt in eerste instantie voor het onderhoud, de schoonmaak, de inrichting en de beveiliging van de bedrijfsruimte.

Begeleiden van verbouwprojecten. De bedrijfslocatie is decentraal en qua capaciteit onvoldoende. Het vinden van een locatie met voldoende capaciteit en faciliteiten heeft op moment van schrijven een hoge prioriteit. De organisatie van huisvesting van personeel en bedrijfslocatie is nu nog bij de functie van de managementassistente faciliteiten inbegrepen.

Dagelijkse ondersteuning van het primaire proces. Deze taak houdt onder andere in:

- het afhandelen van de post,
- het reserveren van vergaderfaciliteiten,
- afvalverwerking,
- koffie & theevoorzieningen.

Begeleiding en installatie van apparatuur en programmatuur. Het onderhouden van de IT-infrastructuur is een belangrijke taak binnen CallCapacity Suriname omdat het primaire proces hier direct van afhankelijk is. Onderhoud van middelen zoals de homepage, de mail- en projectmanagement-website wordt aangestuurd vanuit CallCapacity Nederland. De apparatuur zoals laptops en andere benodigdheden worden verscheept vanuit CallCapacity Nederland naar CallCapacity Suriname. Tevens wordt het software gedeelte gekocht of aangemaakt door CallCapacity Nederland.

Ondersteuning van het personeel. Medewerkers die bijvoorbeeld huisvestingfaciliteit nodig hebben vallen onder de zorg van het facilitair management van CallCapacity Suriname. Deze taak betreft tevens ondersteuning bij gebruik van faciliteiten en middelen zowel als regelingen betreffende het vervoer van medewerkers.

De gesignaleerde knelpunten in het facilitair managementproces zijn:

1. **Cultuurverschillen.** De eisen met betrekking tot faciliteiten verschillen erg in de Nederlandse en Surinaamse cultuur. Dit komt bijvoorbeeld onder andere naar voren bij de ICT-voorziening. In Nederland gaat men er bijvoorbeeld vanuit dat problemen bij de internetverbinding snel worden opgelost. In Suriname kan dit dagen duren.
2. **Summiere managementinformatie.** In het facilitair management proces wordt er geen managementinformatie gegenereerd en niets structureel bijgestuurd.
3. **Verplaatsing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.** De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managementassistente faciliteiten wisselen regelmatig.

3.5.3 Financieel Management

Het operationele deel van het financieel management wordt hoofdzakelijk in Suriname uitgevoerd. Hierbij houdt de afdeling financiën twee administraties bij: de administratie van CallCapacity Suriname en van CallCapacity Nederland. De doelstellingen van het financieel management zijn effectiviteit, efficiëntie en betrouwbaarheid van informatie. De afdeling financiën heeft bij CallCapacity Suriname twee belangrijke taken:

- Het op de juiste manier verwerken van aankopen.

Alle bonnetjes worden centraal verzameld en bewaard. Deze bonnetjes worden bij CallCapacity Suriname in Excel ingevoerd waarna de bonnetjes en de Excel-sheets naar de financiële afdeling worden gestuurd. Op de financiële afdeling worden de bonnetjes en sheets met elkaar vergeleken en worden de aankopen ingevoerd in het softwareprogramma accountview.

- Het op de juiste manier verwerken van salarissen.

In het callcenter worden door de managementassistenten de tijden van de agents gecontroleerd op de intekenlijsten. De gedigitaliseerde sheet met de tijden per agent en

eventuele bonussen worden naar de financiële afdeling gestuurd. In deze sheet worden de uit te betalen lonen berekend waarvan cheques worden uitgeschreven.

In het financieel managementproces worden vooral de uitgaven bijgestuurd. De gebudgetteerde inkomsten en uitgaven worden hierbij vergeleken met de werkelijke inkomsten en uitgaven. Bijsturing vindt plaats wanneer de gebudgetteerde inkomsten en uitgaven niet overeenkomen met de werkelijke inkomsten en uitgaven. De geschreven uren worden bijvoorbeeld vergeleken met de ingeroosterde uren. Wanneer de geschreven tijd niet overeenkomt met het rooster, wordt in overleg met het management bekeken waar het verschil vandaan komt en waar er bijgestuurd moet worden.

De gesignaleerde knelpunten in het financieel managementproces zijn:

1. **Cultuurverschillen.** De Nederlandse wetgeving vereist vaak meer van de bedrijfsadministratie dan de Surinaamse wetgeving. Omdat de boekhouding van CallCapacity Suriname zich in Nederland moet verantwoorden, zal ook het financieel management bij CallCapacity Suriname rekening moeten houden met Nederlandse wetgeving.
2. **Summiere managementinformatie.** Er is geen inzicht bij het management hoe effectief de agents zijn. Het is bijvoorbeeld onbekend hoeveel uur welke agents hebben gebruikt om x klanten te bellen en y afspraken/ sales te maken. Dit geeft problemen bij de verantwoording van kosten in het financieel management.
3. **Ontbreken van een eigen bankrekening.** Er is nog geen bankrekening voor CallCapacity Suriname, waardoor transacties op een omslachtige (handmatige) manier worden gedaan.
4. **Ontbreken van een eigen accountingprogramma.** Het accountingprogramma is van Sheoratan NV, het bedrijf waarbij CallCapacity Suriname een groot deel van de financiële administratie uitbesteed. Er wordt hierdoor bijvoorbeeld twee keer een kasoverzicht bijgehouden. Ten eerste in Excel door de kasbeheerder. Daarna worden deze gegevens opgestuurd en door Sheoratan NV in accountview voor de tweede maal ingevoerd.
5. **Ontbreken van salarisadministratie software.** Doordat deze software ontbreekt, kost het berekenen van de salarissen en het doorvertalen naar de financiële administratie veel handmatig werk.

3.6 Conclusie

De conclusie van dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag: Welke zijn de operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname en welke knelpunten doen zich daarbij op dit moment voor?

Om deze vraag te beantwoorden zijn alle operationele organisatieprocessen en knelpunten bij CallCapacity Suriname in kaart gebracht. CallCapacity Suriname is daarbij met behulp van het procesmodel van organisaties geanalyseerd, waarbij het omgevingselement onzeker bleek te zijn. De operationele organisatieprocessen zijn ingedeeld naar primaire en instandhoudingsprocessen. Het primaire proces wordt bij CallCapacity Suriname ook wel het dienstverleningsproces genoemd. Dit dienstverleningsproces maakt onderdeel uit van het projectmanagementproces van CallCapacity NV. De instandhoudingsprocessen bij CallCapacity Suriname zijn het financieel management, het facilitair management en het personeelsmanagement. Bij de operationele organisatieprocessen van CallCapacity Suriname zijn de volgende 11 knelpunten gesignaleerd:

1. Cultuurverschillen.
2. Kwaliteit van de dienstverlening.
3. Internet- en telefoonverbinding.
4. Hoog verloop.
5. Omslachtige procedures.

6. Summiere managementinformatie.
7. Ontbreken eigen bankrekening.
8. Ontbreken van accountingprogramma.
9. Ontbreken van salarisadministratie software.
10. Verplaatsing van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en functies.
11. Informatieoverdracht.

Het merendeel van deze knelpunten zijn in het dienstverleningsproces en het financieel managementproces geconstateerd. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de knelpunten per operationeel organisatieproces.

Knelpunt	Operationele organisatieprocessen			
	Dienstverlening	Financieel management	Personeelsmanagement	Facilitair management
1. Cultuurverschillen	X	X	X	X
2. Kwaliteit van de dienstverlening	X			
3. Internet- en telefoonverbinding	X			
4. Hoog verloop			X	
5. Omslachtige procedures				
6. Summiere managementinformatie	X	X	X	X
7. Ontbreken eigen bankrekening		X		
8. Ontbreken van accountingprogramma		X		
9. Ontbreken van salarisadministratie software		X		
10. Verplaatsingen binnen managementstructuur	X			X
11. Informatieoverdracht	X			

Tabel 3.2: Knelpunten per operationeel proces.

4 Ondernemingsgroei en de consequenties daarvan bij CallCapacity Suriname

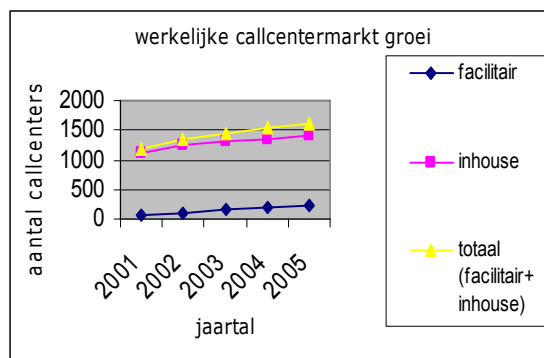
4.1 Inleiding

De onderzoeksvraag waar dit hoofdstuk antwoord op zal geven is: Wat zijn de consequenties van de verwachte groei voor de operationele organisatieprocessen van de organisatie?

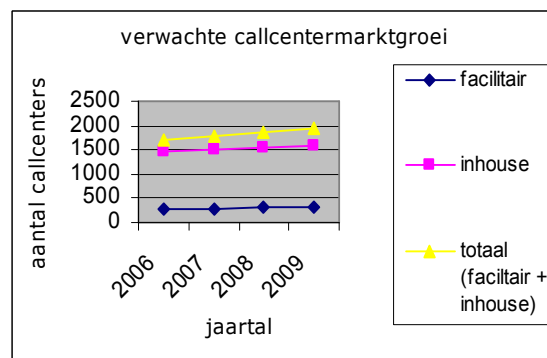
In paragraaf 4.2 wordt de verwachte groei van CallCapacity Suriname geconcretiseerd. Vervolgens zullen in paragraaf 4.3 de consequenties van een sterke ondernemingsgroei vanuit organisatie-ontwerpperspectief aan bod komen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie in paragraaf 4.4.

4.2 Groeiverwachtingen CallCapacity Suriname

De callcentermarkt in Nederland is de afgelopen jaren blijven groeien, zoals in figuur 4.1 is weergegeven. [VCN, 2005] In figuur 4.1 is het werkelijke aantal callcenters in Nederland van 2001 tot en met 2005 te zien. Er is daarbij momenteel nog steeds een grote vraag aan kwalitatief callcenter personeel. De verwachting is daarbij dat de lijn van de afgelopen jaren zich voortzet zoals in figuur 4.2 is weergegeven. Als deze lijn zich voortzet zijn er over 5 jaar meer dan 2000 callcenters in Nederland.



Figuur 4.1: Werkelijke callcentermarkt groei.



Figuur 4.2: Verwachte callcentermarkt groei.

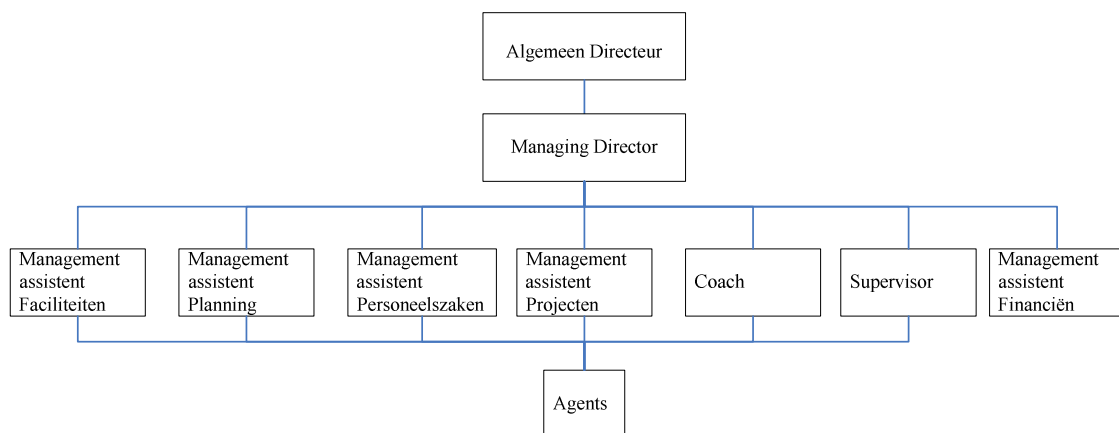
Onderzoek onder Nederlandse afnemers van callcenterdiensten door CallCapacity NV laat zien dat offshoring naar Suriname sinds 2005 sterk in de belangstelling staat. De interesse voor Suriname neemt duidelijk toe. Momenteel zijn er slechts 150 werkplekken actief maar in het genoemde onderzoek wordt op lange termijn een verschuiving van 10% van het totaal aantal werkplekken naar lagere lonenlanden voorzien. [CallCapacity, 2006]. Bij een gemiddeld aantal werkplekken van 30 per callcenter, komt dit neer op een verschuiving van ongeveer 10.000 werkplekken. Hiervan kan een groot deel voor CallCapacity Suriname zijn. Op korte termijn, dit wil zeggen binnen een jaar, wil CallCapacity NV het operationele deel in Suriname laten groeien van 30 naar 100 agents. Op lange termijn, dat wil zeggen binnen 5 jaar, is een organisatie van 2000 werknemers mogelijk.

CallCapacity Suriname zal vooral sterk gaan groeien wanneer inboundtrajecten van grote opdrachtgevers worden binnengehaald. Inboundtrajecten hebben tevens grote invloed op veranderingen in organisatieprocessen.

4.3 Consequenties van de verwachte groei bij CallCapacity Suriname

In de organisatietheorie is 'omvang' een belangrijke variabele die het structuurontwerp beïnvloedt. Met omvang wordt hierbij het aantal mensen en afdelingen bedoeld. Groei beïnvloedt onder andere de *besluitvorming* en de *mate van formalisatie*. [Daft, 1998]

Wanneer een organisatie groter wordt, kunnen de besluiten niet meer aan de top worden overgelaten omdat die dan overbelast zou raken. Onderzoek toont aan dat grote bedrijven meer decentralisatie in verantwoordelijkheden en bevoegdheden toestaan. [Hage et al, 1967] Bij CallCapacity Suriname zal dit gevolgen hebben voor de huidige gecentraliseerde organisatiestructuur. Zie figuur 4.3 voor de huidige organisatiestructuur van CallCapacity Suriname.



Figuur 4.3: Huidige organisatiestructuur van CallCapacity Suriname.

Onderzoeksbevindingen ondersteunen dat grote organisaties een hogere mate van formalisatie kennen. Met behulp van regels, procedures en documenten kunnen formalisatie, standaardisatie en controle bereikt worden voor het grote aantal werknemers en afdelingen. [Daft, 1998] Formalisatie is een belangrijke dimensie binnen het Capability Maturity Model. Zoals in het theoretisch kader beschreven wordt het Capability Maturity Model (CMM) gebruikt om het volwassenheidsniveau van CallCapacity Suriname aan te geven.

CallCapacity Suriname voldoet in de huidige situatie (nog) niet aan alle Key Process Area's van Niveau 2 (zie tabel 4.1). Niveau 2 van het CMM wordt gekenmerkt door Key Process Area's die het hoofddoel van niveau 2 concretiseren. De Key Process Area's van niveau 2 zijn:

1. *Service Commitment Management*. Bij Service Commitment Management is de dienstverlening gespecificeerd en een realistisch Service Level wordt bepaald in overleg met de opdrachtgever. Dit wordt vastgelegd in een contract en wordt ook wel het Service Level Agreement (SLA) genoemd. Nadat de opdracht is aangenomen, worden de facetten uit het SLA regelmatig teruggekoppeld en geëvalueerd met de opdrachtgever.
2. *Dienstverleningsplanning*. De dienstverlening wordt gepland om er nagenoeg zeker van te zijn dat de gespecificeerde dienstverlening geleverd wordt en het Service Level gehaald wordt. De dienstverleningsplanning vormt de basis voor het dienstverleningsproces.
3. *Controle en overzicht van het dienstverleningsproces*. Bij deze KPA dient de status van de dienstverlening nagenoeg real-time beschikbaar te zijn (gegevens over service levels minimaal per halfuur). De gerealiseerde dienstverlening moet vergeleken

- worden met de geplande en hiervan wordt het management regelmatig op de hoogte gehouden. Deze rapportages zijn input voor de voortgangsevaluaties.
4. *Configuratiemanagement.* Het IT management dient zorg te dragen voor een betrouwbare en continue waarborging van systemen en software.
 5. *Subcontractmanagement.* Bij subcontractmanagement staan het selecteren van gekwalificeerde toeleveranciers en controlemaatregelen van leveranties op kwaliteit centraal.
 6. *Incident Management.* Door middel van incident management wordt adequaat gereageerd op incidenten en/ of calamiteiten. Hierdoor wordt ervoor gezorgd dat het halen van de afgesproken dienst(en) niet in gevaar komt. Incidenten moeten hierbij geïdentificeerd en geregistreerd worden. Analyse hiervan heeft als doel het voorkomen of het verminderen van incidenten.
 7. *Kwaliteitsbewaking.* Door (proces)kwaliteitsbewaking heeft het management inzicht in de kwaliteit van de processen en de geleverde diensten. Procedures worden hierbij gedocumenteerd en getoetst aan de praktijk. Management en opdrachtgevers worden op de hoogte gebracht van de resultaten van deze audits.

Bij CallCapacity Suriname vinden Key Process Area's (KPA's) zoals Configuratie management, Incident management en Kwaliteitsbewaking nog niet plaats. Elementen van de KPA's 'dienstverleningplanning', 'controle en overzicht' en 'subcontractmanagement' zijn ook nog onvoldoende aanwezig (zie tabel 4.1 en bijlage 2). In bijlage 2 is de vragenlijst te zien die gebruikt is om de percentages in tabel 4.1 te bepalen. Wanneer bijvoorbeeld 1 van de 5 vragen bij een KPA in bijlage 2 positief is beantwoord, wordt 20% aan bij kolom 'JA' en 80% bij 'NEE' in tabel 4.1 weergegeven.

Key Process Area Level 2 CMM		JA	NEE
1.	Service Commitment Management.	80%	20%
2.	Dienstverleningplanning.	14%	86%
3.	Controle en overzicht van het dienstverleningsproces.	25%	75%
4.	Configuratiemanagement	0%	100%
5.	Subcontractmanagement.	37%	63%
6.	Incident Management.	0%	100%
7.	Kwaliteitsbewaking.	0%	100%
Gemiddelde		22%	78%

Tabel 4.1: Gerealiseerde Key Process Area's bij CallCapacity Suriname in niveau 2 van het CMM.

Uit tabel 4.1 blijkt dat de Key Process Area's van niveau 2 nog onvoldoende zijn ingevuld bij CallCapacity Suriname (gemiddeld 22%). Het huidige volwassenheidsniveau van CallCapacity Suriname is hierbij niveau 1.

4.4 Conclusie

De conclusie van dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag: Wat zijn de consequenties van de verwachte groei voor de operationele organisatieprocessen van de organisatie?

De verwachting is dat CallCapacity Suriname op korte termijn van 30 naar 100 agents zal groeien. Binnen 5 jaar kunnen 10.000 werkplekken naar Suriname verscheept worden. Op deze termijn kan een aanzienlijk deel hiervan voor CallCapacity Suriname zijn. CallCapacity Suriname kan daarmee uitgroeien tot een grote organisatie.

De voornaamste consequenties van sterke ondernemingsgroei vanuit organisatieontwerp perspectief zijn:

- **Formalisatie.** Formalisatie is een belangrijke dimensie binnen het Capability Maturity Model. Het Capability Maturity Model beschrijft de wijze waarop binnen een organisatie omgegaan kan worden met bedrijfsprocessen en onderscheidt hiertoe vijf volwassenheidsniveaus. CallCapacity Suriname zit met betrekking tot dit model nog hoofdzakelijk op het eerste volwassenheidsniveau.
- **Decentralisatie.** Decentralisatie is een belangrijke dimensie binnen de organisatiestructuur. De huidige organisatiestructuur van CallCapacity Suriname is erg gecentraliseerd. De managing director heeft veel assistenten onder zich, waarbij de agents centraal worden aangestuurd.

5 Analyse voornaamste knelpunten in het dienstverleningsproces bij CallCapacity Suriname

5.1 Inleiding

De onderzoeksvraag waar dit hoofdstuk antwoord op zal geven is: Wat zijn de oorzaken van de voornaamste knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

In paragraaf 5.2 wordt het meest kritieke proces en de voornaamste knelpunten geselecteerd.

Verschillen tussen de Nederlandse en de Surinaamse cultuur is het eerste voornaamste knelpunt. Deze cultuurverschillen worden in paragraaf 5.3 geanalyseerd om vervolgens de implicaties hiervan te vergelijken met de huidige situatie bij CallCapacity Suriname. Het knelpunt 'summiere managementinformatie' (tweede voornaamste knelpunt) wordt in paragraaf 5.4 geanalyseerd.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie in paragraaf 5.5.

5.2 Selectie van het meest kritieke proces en de voornaamste knelpunten

De selectie van het meest kritieke operationele organisatieproces bij CallCapacity Suriname is het gevolg van het doorlopen van de 6 stappen uit het theoretisch kader. Hieronder zijn de resultaten per stap weergegeven.

Stap 1,2& 3: Selectie en kwantificering van criteria

Uit de criteria-inventarisatie zijn de criteria 'urgentie', 'rentabiliteit' en 'het aantal knelpunten' naar voren gekomen. Deze criteria zijn tevens geselecteerd om te gebruiken bij de Multi Criteria Analyse. Er is aan alle criteria een gelijk gewicht toegekend omdat er geen significant verschil in belangrijkheid is geconstateerd (zie tabel 5.1).

Criteria	Gewicht	Toelichting
Urgentie	1	Mate van prioriteit belanghebbenden.
Rentabiliteit	1	Verwachte opbrengst ten opzichte van de verwachte input.
Aantal knelpunten	1	Het aantal knelpunten per operationeel organisatieproces in Suriname

Tabel 5.1: Toelichting van geselecteerde criteria.

Stap 4: Verzameling van alternatieven

De alternatieven zijn het resultaat van de geanalyseerde processen in hoofdstuk 3. Deze processen zijn:

- het dienstverleningsproces
- het financieel managementproces
- het personeelsmanagementproces
- het facilitair managementproces

Stap 5: De uitkomst van elke keuze

De aantallen knelpunten per proces zijn in tabel 5.2 weergegeven (zie ook de tabel in de conclusie van hoofdstuk 3). In het dienstverleningsproces en het financieel management zijn de meeste knelpunten gesignaleerd. Aan deze processen wordt in de gewogen sommatie de waarde 1 gehecht. In het personeels- en facilitair management zijn duidelijk minder knelpunten gesignaleerd. Aan deze processen wordt in de gewogen sommatie de waarde 0.5 gehecht.

	Operationele organisatieprocessen			
	Dienstverlening	Financieel	Personeel	Facilitair
Aantal knelpunten	6	5	3	3
Waarde	1	1	0.5	0.5

Tabel 5.2: aantallen knelpunten per proces met toegekende waarde.

In overleg met de directie van CallCapacity Suriname is de rentabiliteit en de urgentie het hoogst bij het dienstverleningsproces. Hieraan is de waarde 1 gehecht, ten opzichte van 0.5 voor de overige processen.

Een eindscore wordt bepaald door een vermenigvuldiging van elke uitkomst met het bijbehorende gewicht, waarna een sommatie van alle gewogen scores plaatsvindt (zie tabel 5.3). Zoals in tabel 5.3 te zien heeft de uitkomst van het dienstverleningsproces de hoogste eindscore.

Criteria	Gewicht	Operationele organisatieprocessen			
		Dienstverlening	Financieel	Personeel	Facilitair
Knelpunten	1	1	1	0.5	0.5
Rentabiliteit	1	1	0.5	0.5	0.5
Urgentie	1	1	0.5	0.5	0.5
Eindscore		3	2	1.5	1.5

Tabel 5.3: Multi Criteria Analyse door middel van gewogen sommatie.

Stap 6: Voorkeur van de belanghebbenden

De belanghebbenden van dit project zijn hoofdzakelijk de leden van het management van CallCapacity NV. Door het management is de voorkeur voor kernactiviteiten uitgesproken. Het dienstverleningsproces behoort tot de kernactiviteiten van CallCapacity NV.

Het dienstverleningsproces is hiermee het meest kritieke operationele organisatieproces van CallCapacity Suriname. Dit betekent dat de oplossingsrichtingen toegespitst zullen worden op dit proces. Hiervoor worden de voornaamste knelpunten in dit hoofdstuk nader geanalyseerd.

In de volgende paragrafen worden de voornaamste knelpunten nader geanalyseerd. De knelpunten worden bepaald door de knelpunten van het dienstverleningsproces scores toe te kennen (zie tabel 5.4). De scores in tabel 5.4 zijn bepaald door het aantal processen te sommeren waarvan de knelpunten deel uitmaken (zie ook tabel 3.2 in paragraaf 3.6). De knelpunten '**Cultuurverschillen**' en '**Summiere managementinformatie**' hebben een duidelijk hogere score dan de overige knelpunten, zoals in tabel 5.4 is te zien. Deze twee knelpunten zijn dan ook de voornaamste knelpunten en worden in de volgende twee paragrafen nader geanalyseerd.

Knelpunt	Omschrijving	Score
1.	Cultuurverschillen	4
2.	Kwaliteit dienstverlening	1
3.	Internetverbinding	1
6.	Summiere managementinformatie	4
10.	Verplaatsing van verantwoordelijkheden en functies	2
11.	Informatieoverdracht	1

Tabel 5.4: Scores knelpunten.

5.3 Analyse knelpunt 'Cultuurverschillen'

5.3.1 Analyse Surinaamse cultuur

Problemen met betrekking tot de cultuurverschillen bij CallCapacity Suriname hebben vooral te maken met de verschillen tussen de Nederlandse en Surinaamse cultuur. Voor het begrip cultuur zijn veel definities opgesteld. Cultuur kan gedefinieerd worden als: de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere. [Hofstede, 1991]

Suriname en daarmee ook CallCapacity Suriname bestaat uit een mix van bevolkingsgroepen. Hierdoor is het moeilijk om de cultuur van Suriname of de cultuur van een organisatie binnen Suriname onder één noemer te plaatsen. In grote lijn wordt dat in deze paragraaf wel gedaan met behulp van de categorieën uit het Environmental Analysis Framework. [Austin, 1990]

De eerste stap in het effectief omgaan met culturele factoren is om ze expliciet te identificeren. De categorieën uit het Environmental Analysis Framework voor culturele factoren zijn een startpunt in het identificatieproces. [Austin, 1990] Deze categorieën zijn sociale structuren en dynamieken, percepties van mensheid, houding ten opzichte van tijd en ruimte, religieuze waarden, geslachtsrollen en taal.

Sociale structuren en dynamieken: Er wordt over het algemeen veel waarde gehecht aan familiebanden. Familie is erg belangrijk en wordt vaak ook in het formele leven betrokken.

Percepties van mensheid: Er is sprake van veel wantrouwen in de Surinaamse samenleving. Er is in eerste instantie er weinig vertrouwen in de overheid. Dit gebrek aan vertrouwen driipt ook door in het bedrijfsleven en het dagelijkse leven.

Houding ten opzichte van tijd en ruimte: Ruimte en tijd zijn in overvloed aanwezig in Suriname. Door invloed van onder andere globalisering, wordt Suriname langzaam ook gedwongen om efficiënter met tijd en middelen om te gaan. Op tijd komen voor een afspraak bijvoorbeeld, is nog altijd minder normaal in vergelijking met het westen.

Religieuze waarden: De religieuze waarden zijn per subcultuur verschillend. Elke subcultuur heeft de vrijheid om zijn eigen religie uit te oefenen. Extremisme hierin komt nagenoeg niet voor.

Geslachtsrollen: Zoals ook uit de resultaten van de vragenlijsten (bijlage 6) blijkt, scoort Suriname relatief hoog op de mannelijkheidsdimensie. Er is meer sprake van traditionele verhoudingen tussen man en vrouw in vergelijking met Nederland.

Taal: Suriname is aangesloten bij de Nederlandse taalunie. Nederlands is dan ook de voertaal. Deze voertaal is echter niet in ontwikkeling, er is vaak sprake van verouderd Nederlands. Het Sranan tongo (Surinaams) is de taal die informeel veel gesproken wordt, vooral en steeds meer bij de jongeren. Engels wordt over het algemeen ook goed gesproken.

5.3.2 Analyse en vergelijking van de verschillende culturen

CallCapacity Suriname is op het moment van deze analyse te jong om van een echte organisatiecultuur te spreken. Er wordt binnen dit afstudeerproject aangenomen dat CallCapacity Suriname een organisatiecultuur heeft die overeenkomt met de cultuur van Suriname. De werknemers bij CallCapacity Suriname zijn Surinaams en vertegenwoordigen de grootste subculturen. De grootste subculturen zijn: Creolen (hoofdzakelijk afkomstig uit west Afrika), Hindoestanen (afkomstig uit India) en Javanen (afkomstig van Java). Binnen CallCapacity Suriname en binnen Suriname domineren de creoolse en Hindoestaanse cultuur echter duidelijk, de Javaanse cultuur is in mindere mate aanwezig. De aanname bij de analyse van Suriname is dat de subculturen in Suriname de cultuur van land van herkomst voor het grootste deel behouden hebben.

Het bekendste onderzoek op gebied van cultuurvergelijking is het werk van Geert Hofstede. Dit onderzoek zet vijf dimensies uiteen waarop 52 landen gepositioneerd zijn. Deze vijf

dimensies zijn 'machtsafstand', 'individualisme', 'mannelijkheid', 'onzekerheidsvermijding' en 'termijn oriëntatie'. Het is gebleken dat de vijf dimensies ongeveer de helft van de verschillen tussen landen verklaren. [Hofstede, 1991] Suriname is in het onderzoek van Hofstede niet opgenomen. De vragenlijst (bijlage 5) is ingevuld door 13 respondenten. Hieruit zijn scores op de verschillende cultuurdimensies voor Suriname bepaald. Zie bijlage 1 voor de lijst met respondenten. Tevens zijn de grootste gemiddelde subculturen meegenomen in de conclusies van de cultuuranalyse. Hierbij geldt per dimensie de volgende formule:

$$\text{Score grootste gemiddelde subculturen} = \frac{\text{West Afrika} + \text{India} + \text{Indonesië}}{3}$$

In bijlage 6 zijn de resultaten van de vragenlijsten in grafiek- en tabelvorm te zien. De waarden van de verschillende subculturen, Suriname en Nederland worden in de eerste tabel van bijlage 6 weergegeven. Door de waarden per dimensie onderling te vergelijken, worden factoren in de overige tabellen van bijlage 6 bepaald. Cultuurverschillen worden bepaald door de factoren van 1.5 of hoger. Uit de resultaten kunnen per dimensie de volgende conclusies gegeven worden:

A. Machtsafstand. *De mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.*

- Tussen de subculturen zit geen significant verschil.
- De ondervraagde groep in Suriname heeft een significant grotere machtsafstand dan Nederland. (factor 1.57)
- De grootste gemiddelde subculturen hebben een significant grotere machtsafstand dan Nederland. (factor 2.03)
- De machtsafstand in Suriname is afgezwakt in vergelijking met de machtsafstand van de grootste gemiddelde subculturen. (1.57 t.o.v. 2.03)

B. Individualisme. *Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn. Iedereen hoort uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie.*

- Tussen de subculturen is er significant verschil. De Indiërs zijn duidelijk meer individualistisch dan de west Afrikanen en Indonesiërs (respectievelijk factor 3.4 en 2.4)
- Nederland is significant meer individualistisch dan de ondervraagde groep in Suriname (factor 2.22)
- Nederland is significant meer individualistisch dan de grootste gemiddelde subculturen in Suriname. (factor 2.96)
- Individualisme in Suriname is toegenomen in vergelijking tot de grootste gemiddelde subculturen. (2.96 t.o.v. 2.22)

C. Mannelijkheid. *Een samenleving is masculien als sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn. Mannen horen assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes, vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan.*

- Tussen de subculturen is er weinig verschil. India vertoont hierbij een iets sterkere mannelijkheid dan Indonesië en west Afrika.
- De ondervraagde groep in Suriname is significant mannelijker dan Nederland (factor 3)
- De grootste gemiddelde subculturen in Suriname is significant mannelijker dan Nederland. (factor 3.5)
- Mannelijkheid in Suriname is afgenomen in vergelijking tot de grootste gemiddelde subculturen. (3.5 t.o.v. 3)

E. Onzekerheidsvermijding. *De mate waarin leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid: formele of informele regels.*

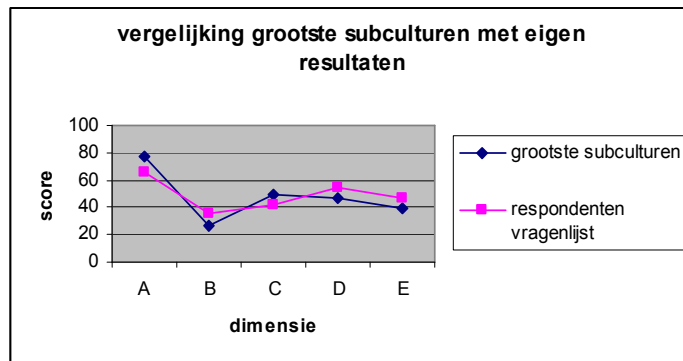
- Tussen de subculturen is er weinig verschil. India vertoont hierbij iets minder onzekerheidsvermijding dan Indonesië en West Afrika
- Er is geen significant verschil tussen Nederland en Suriname

F. Termijn oriëntatie. *De mate van lange termijn tegenover korte termijn gerichtheid.*

- Tussen de subculturen is er een groot verschil. India heeft bijvoorbeeld een veel grotere lange termijn oriëntatie dan West-Afrika (factor 3.8)

- Er is geen significant verschil tussen Nederland en Suriname

In figuur 5.1 zijn rijen 4 en 5 afgebeeld van de eerste tabel van bijlage 6. In deze figuur liggen de resultaten van de ondervraagde groep bij elke dimensie dichtbij de resultaten van de gedeelde grootste subculturen. De onderzoeksresultaten komen hiermee redelijk overeen met de resultaten van Hofstede.



Figuur 5.1: Vergelijking grootste gemiddelde subculturen met eigen resultaten.

De conclusies van deze paragraaf geven aan dat de grootste verschillen tussen Nederland en Suriname zijn bij de dimensies machtsafstand, individualisme en mannelijkheid. Wat betreft ***machtsafstand*** scoort Suriname duidelijk hoger dan Nederland. Dit heeft de volgende implicaties [Hoecklin, 1996]:

- Hoge centralisatiegraad
- Autocratisch en paternalistisch management
- Closere supervisie
- Hoger en lager geschoolden delen dezelfde ideeën met betrekking tot autoriteit
- Aansturing van medewerkers hiërarchischer

Wat betreft ***individualisme*** scoort Suriname significant lager dan Nederland. Dit kan de volgende implicaties inhouden [Hoecklin, 1996]:

- Betrokkenheid ligt meer op het morele vlak dan op het calculatieve.
- Werknemers verwachten meer dat een organisatie voor hen zorgt als een familie
- De organisatie heeft een grotere invloed op het welzijn van haar medewerkers
- Werknemers verwachten meer dat de organisatie opkomt voor hun belangen
- Promoties zijn intern en vaker gebaseerd op leeftijd
- Management houdt zich minder bezig met de laatste management ideeën
- Beleid en procedures hangen meer af van de relatie met de betrokkenen
- Er wordt meer waarde gehecht aan groepsbeslissingen
- Nadruk ligt meer op het horen bij een organisatie (lidmaatschap ideaal)
- Organisaties dringen meer het privé leven binnen en meningen zijn vaker van tevoren vastgesteld.

Wat betreft ***mannelijkheid*** scoort Suriname significant hoger dan Nederland. Dit kan de volgende implicaties inhouden [Hoecklin, 1996]:

- Er is een sterkere scheiding tussen mannelijke en vrouwelijke beroepen
- Er is een sterker geloof in ongelijkheid tussen de seksen
- Van jonge mannen wordt meer verwacht dat ze carrière maken
- Er zijn minder vrouwen in hogere functies

Het vergelijken van deze implicaties met participerende observatie bij CallCapacity Suriname geeft de volgende verschillen:

- o De implicaties van de mannelijkheidsdimensie zijn niet duidelijk terug te zien bij CallCapacity Suriname. Er is bij CallCapacity Suriname geen sterke scheiding tussen mannelijke en vrouwelijke beroepen of functies. Ook is er

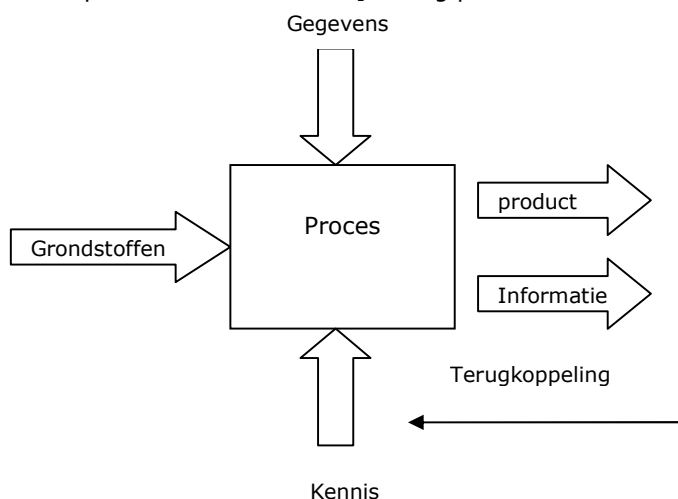
geen geloof in ongelijkheid tussen de seksen en zijn er niet minder vrouwen in hogere functies.

- De implicaties van machtsafstand zijn gedeeltelijk terug te zien bij CallCapacity Suriname. Het management geeft geen machtgerichte leiding. De aansturing is bijvoorbeeld niet hiërarchisch en er is geen close supervisie. Er wordt op de werkvloer echter wel (in)direct om een machtsgerichte aanpak gevraagd waaruit blijkt dat veel medewerkers deze cultuur gewend zijn.
- De implicaties van de dimensie individualisme komen het meest overeen met het gedrag van de medewerkers binnen CallCapacity Suriname. Er is veel overleg op de werkvloer en behoefte om gezamenlijk gevoelens te uiten.

5.4 Analyse knelpunt 'summiere managementinformatie'

5.4.1 Managementinformatie en het dienstverleningsproces

Om de relatie van (management)informatie tot het dienstverleningsproces te verduidelijken wordt het procesmodel van Spek gebruikt (zie figuur 5.2). In dit model is te zien dat elk proces informatie oplevert dat door toevoeging van kennis, teruggekoppeld wordt naar het betreffende proces. Hierdoor kan bijsturing plaatsvinden.



Figuur 5.2: Kennis in relatie tot processen. [Spek, 1997]

Kennis is nodig om informatie uit het dienstverleningsproces te genereren, interpreteren en selecteren. De toegevoegde waarde van het uiteindelijke product wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van de toegepaste kennis, welke wordt bepaald door de kwaliteit van de betrokken kennisdragers en met name ook hun onderlinge relaties. [Spek, 1997]

Kennis kan binnen een organisatie onderverdeeld worden in: [Bertrams, 1999]

- Vakkennis; deze kennis heeft een organisatie nodig om een product of dienst van hoge kwaliteit te leveren.
- Klantkennis; deze kennis is nodig voor het centraal stellen van de klant. Voor de optimalisatie van alle klantgerichte processen is het cruciaal dat er binnen de organisatie kennis over de klant is.
- Bedrijfskennis; hierbij speelt de kennis over de missie, visie, strategie, cultuur, structuur en doelen van de organisatie een cruciale rol.

In de volgende paragraaf wordt een deel van de bedrijfskennis gebruikt om Kritieke Succes Factoren voor het dienstverleningsproces te bepalen.

5.4.2 Kritieke Succes Factoren

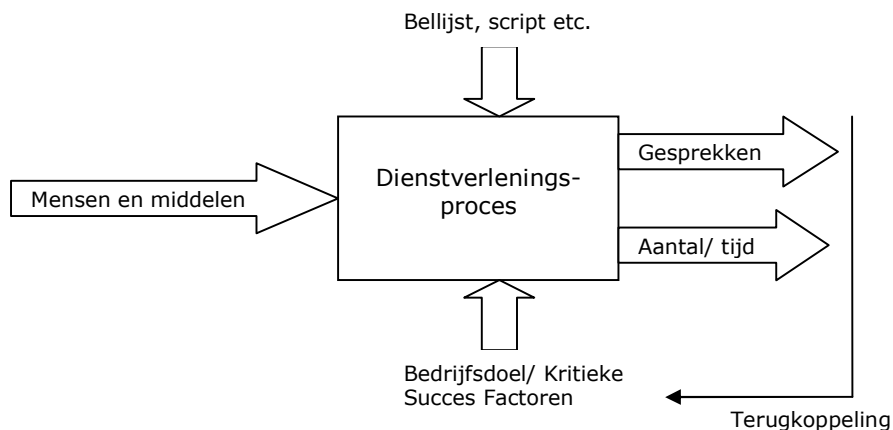
Niet in alle gevallen leidt het verzamelen van informatie tot meerwaarde voor de onderneming. In deze subparagraaf worden vijf criteria behandeld die aan de hand van de missie en visie van de organisatie geëvalueerd worden. De criteria die het primaire doel van de organisatie beïnvloeden worden beschouwd als Kritieke Succes Factoren. Kritieke Succes Factoren zijn factoren die informatie geven omtrent het bereiken van het doel van de organisatie.

De volgende vijf criteria komen in aanmerking voor evaluatie: [Krabbendam, 1993]

1. Effectiviteit: Effectiviteit is de mate waarin een organisatie haar doelen realiseert.
2. Efficiëntie: Efficiëntie kan gemeten worden als de verhouding tussen input en output. Het begrip efficiëntie slaat op het intern functioneren van de organisatie(processen) en bestaat uit de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gebruikt wordt om een eenheid van output te produceren. Uiteindelijk komt een efficiëntere bedrijfsvoering tot uitdrukking in een lagere kostprijs.
3. Kwaliteit: Kwaliteit is geen eenduidig begrip, er zijn dan ook zijn veel definities van kwaliteit te onderscheiden. Kwaliteit van producten is een functie van ontwerpqualiteit, proceskwaliteit en productkwaliteit. [Wentink, 2005] In dit afstudeerproject wordt het begrip kwaliteit beperkt door het af te bakenen op proceskwaliteit. Bij proceskwaliteit is het de bedoeling om op consistente wijze goede producten en diensten te maken, door de werking van de processen goed te beheersen. [ZBC, 2006]
4. Flexibiliteit: Flexibiliteit is een begrip dat verwijst naar het vermogen van de organisatie zich aan te passen aan de omstandigheden.
5. Innovativiteit: Innovativiteit is het vermogen snel, goed en goedkoop vindingrijke producten en diensten te leveren. Het productenpakket van innovatieve bedrijven bestaat niet alleen uit een breed, wisselend assortiment maar wordt daarnaast gekenmerkt door een veelheid aan technologisch unieke producten.

Deze criteria worden tegen het licht van het organisatiedoel gehouden om te bepalen welke criteria van doorslaggevend belang zijn. Het doel van CallCapacity Suriname is: kostenvoordeel behalen door middel van offshoring zonder dat daarbij de kwaliteit van de dienstverlening wordt benadeeld. Hieruit blijkt dat kwaliteit en efficiëntie van primair belang zijn voor het bereiken van het organisatiedoel. Deze twee criteria worden hierbij als Kritieke Succes Factoren gedefinieerd.

Door middel van mensen, middelen en gegevens (belscript en bellijst) worden gesprekken en informatie in het dienstverleningsproces gegenereerd (zie figuur 5.3). Uit paragraaf 3.3.2 bleek dat het dienstverleningsproces informatie genereert betreffende het aantal effectieve gesprekken en gesprekstijden.



Figuur 5.3: Bedrijfskennis in relatie tot het dienstverleningsproces.

Deze output blijkt in zeer geringe mate informatie te genereren over de (proces)kwaliteit en efficiëntie. In hoofdstuk 6 worden de criteria kwaliteit en efficiëntie gebruikt om de gewenste managementinformatie te selecteren. Met behulp van deze managementinformatie kan het dienstverleningsproces effectief bestuurd worden.

5.5 Conclusie

De conclusie van dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag: Wat zijn de oorzaken van de voornaamste knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

Uit de Multi Criteria Analyse is naar voren gekomen dat het dienstverleningsproces het meest kritieke proces van CallCapacity Suriname is. De voornaamste knelpunten zijn:

1. *Cultuurverschillen*
2. *summiere managementinformatie*

De cultuurverschillen zijn, aansluitend bij het model van Hofstede (1991), geanalyseerd met behulp van de dimensies 'machtsafstand', 'individualisme', 'mannelijkheid', 'onzekerheidsvermijding' en 'termijn oriëntatie'. De cultuurverschillen tussen Suriname en Nederland zijn het grootst op het gebied van mannelijkheid, individualisme en machtsafstand. De Surinaamse cultuur is erg mannelijk, collectivistisch en machtsgericht in vergelijking met de Nederlandse cultuur. Met name het collectivisme en de grote machtsafstand, zijn terug te vinden bij CallCapacity Suriname.

Het tweede knelpunt 'Summiere managementinformatie' is met behulp van het kennismodel van Spek (1997) geanalyseerd. In de huidige situatie in het dienstverleningsproces wordt onvoldoende gemeten. Hierdoor wordt te weinig managementinformatie gegenereerd, nodig om het dienstverleningsproces bij te sturen. Op basis van de criteria van organisatie-effectiviteit van Krabbendam (1993) en het doel van CallCapacity Suriname, zijn Kritieke Succes Factoren bepaald. De Kritieke Succes Factoren van CallCapacity Suriname en daarmee van het dienstverleningsproces zijn 'kwaliteit' en 'efficiëntie'. De huidige indicatoren in het dienstverleningsproces blijken hier te weinig informatie over te geven.

6 Verbeteringen binnen het dienstverleningsproces van CallCapacity Suriname

6.1 Inleiding

De onderzoeksvraag waar dit hoofdstuk antwoord op zal geven is: Wat zijn de oplossingsrichtingen voor de voornaamste huidige en toekomstige knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

De voornaamste huidige knelpunten, geanalyseerd in hoofdstuk 5, zijn: 'de cultuurverschillen' en de 'summiere managementinformatie'. De voornaamste toekomstige knelpunten, geanalyseerd in hoofdstuk 4, zijn: 'de centrale organisatiestructuur' en 'de summiere formalisatie'. De oplossingsrichtingen voor deze knelpunten binnen het dienstverleningsproces, worden in de volgende paragrafen gegeven.

In paragraaf 6.2 staat het ontwikkelen van een eenduidige organisatiecultuur centraal. Om problemen ten gevolge van cultuurverschillen te verkleinen wordt een eenduidige organisatiecultuur aangedragen, die rekening houdt met de Surinaamse cultuur.

De oplossingsrichtingen in paragraaf 6.3 hebben betrekking op de te summiere managementinformatie in het huidige dienstverleningsproces. Hiervoor worden als oplossingsrichtingen 'Key Performance Indicators' in paragraaf 6.3.1 en 'geavanceerde informatietechnologie' in 6.3.2 behandeld

De oplossingsrichtingen in paragraaf 6.4 spelen in op de groeiverwachtingen, door meer te formaliseren. Concrete stappen om het dienstverleningsproces te formaliseren worden gegeven in paragraaf 6.4.1 met behulp van het Capability Maturity Model en in 6.4.2 met behulp van het raakvlakkenmodel.

In paragraaf 6.5 wordt een effectieve managementstructuur voor het dienstverleningsproces van CallCapacity Suriname ontworpen. In paragraaf 6.5.2 wordt de eerste aanzet gegeven om de structuur binnen het dienstverleningsproces te verbeteren. In paragraaf 6.5.3 wordt een herontwerp voor de lange termijn weergegeven.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie in paragraaf 6.6.

6.2 Ontwikkeling naar een eenduidige organisatiecultuur

6.2.1 Een taakgerichte organisatiecultuur

Een oplossingsrichting voor het omgaan met de geconstateerde cultuurverschillen is een eenduidige organisatiecultuur die rekening houdt met de bestaande culturen. Een eenduidige organisatiecultuur geeft richting aan het management en stuurt de medewerkers.

De meest geschikte organisatiecultuur voor CallCapacity Suriname past zoveel mogelijk bij de volgende drie elementen:

1. **Onzekere omgeving.** Uit de analyse in hoofdstuk 3 bleek, dat de omgeving van CallCapacity Suriname onzeker is.
2. **Ondernemingsgroei.** In hoofdstuk 4 is geconstateerd dat decentralisatie en formalisatie gewenst zijn bij sterke ondernemingsgroei.

3. **Bestaande cultuur.** Bij de cultuuranalyse van CallCapacity Suriname in hoofdstuk 5, zijn collectivisme en in mindere mate een grote machtsafstand geconstateerd.

Harrison (1972) en Handy (1978) stellen dat er vier typen (zie voor toelichting van de typen bijlage 9) organisatieculturen zijn te onderscheiden en dat deze typen ook te beïnvloeden en te scheppen zijn. Deze vier organisatieculturen zijn: [Alblas, 1993]

- A. De machtgerichte cultuur** (vaak afhankelijk van één individu). De machtgerichte organisatie is slecht te combineren met de elementen decentralisatie, formalisatie en collectivisme. De macht bij dit type organisatie is gecentraliseerd en een machtgerichte organisatie wordt gekenmerkt door weinig regels en procedures. Veelal heeft een machtgerichte organisatie meer vertrouwen in groepen dan in individuen.
- B. De rolgerichte cultuur** (gebaseerd op regels, afspraken, procedures en hiërarchie). De rolgerichte organisatie is vooral slecht te combineren met een onzekere omgeving. De rolgerichte cultuur is effectief wanneer de omgeving stabiel is, de organisatie een monopoliepositie heeft of het product een lange levensduur heeft.
- C. De taakgerichte cultuur** (benadrukt samenwerking, taakgerichtheid en deskundigheid). De organisatiecultuur die goed gecombineerd kan worden met de verschillende elementen is de taakgerichte organisatiecultuur. Hierbij is enkel hoge machtsafstand een klein probleem. De taakgerichte cultuur vraagt onder andere veel van het eigen initiatief van de medewerker.
- D. De persoonsgerichte cultuur** (benadrukt het individu). De persoonsgerichte organisatie kan vooral slecht omgaan met hoge machtsafstand en collectivisme. De persoonsgerichte organisatiecultuur heeft individualisme juist hoog in het vaandel.

In tabel 6.1 worden de drie elementen tegen de vier typen organisatieculturen uitgezet. Met een plusje of een minnetje is aangegeven of het element ondersteund wordt door de organisatiecultuur of niet.

Elementen	Organisatiecultuur type			
	A. Machtgericht	B. Rolgericht	C. Taakgericht	D. Persoonsgericht
1. Onzekere omgeving	+/-	-	+	+/-
2. Ondernemingsgroei				
- Decentralisatie	-	+/-	+	+
- Formalisatie	-	+	+	+/-
3. Bestaande cultuur				
Hoge machtsafstand	++	+	+/-	-
Collectivisme	-	+/-	+	-

Tabel 6.1: Scores organisatiecultuur types.

Bij het management van CallCapacity NV is er draagvlak voor de taakgerichte organisatiecultuur. Dit is onderzocht door het management van CallCapacity NV de Multiple Choice vragenlijst (zie bijlage 8) te laten invullen. De multiple choice vragenlijst [Markensteijn, 2006] categoriseert de antwoorden naar de vier soorten organisatieculturen van Harrison. Het resultaat van deze vragenlijsten is dat het management hoofdzakelijk de taakgerichte organisatiecultuur als beste organisatiecultuur voor CallCapacity Suriname ziet (zie ook bijlage 10).

De activiteiten in de volgende subparagraaf ondersteunen de ontwikkeling naar een taakgerichte organisatiecultuur.

6.2.2 Ondersteunende activiteiten

Activiteiten die de taakgerichte cultuur ondersteunen zijn:

- 1) taakverrijking
- 2) participatief management
- 3) teamwerk

Bij taakverrijking geeft het functieontwerp meer verantwoordelijkheid en bevoegdheid, wat leidt tot meer erkenning en kansen op groei en succes. [Daft, 1998] Dit is voor medewerkers een stimulans om meer betrokken te zijn in het arbeidsproces en meer te participeren in het managementproces.

Participatief management en teamwerk gaan hand in hand. [de Moor, 1995] Participatief management vereist enerzijds een faciliterend en luisterend management en anderzijds proactieve en initiatiefrijke medewerkers. De hoofdzakelijk heersende machtgerichte cultuur in Suriname heeft pro-activiteit en het nemen van initiatieven belemmerd.

Het instellen van een ondernemingsraad kan pro-activiteit, het nemen van initiatieven en daarmee participatief management stimuleren. [Hyman et al, 1995] Ook kan de ondernemingsraad teamwerk bevorderen omdat er in een groep moet worden samengewerkt.

Een ondernemingsraad (OR) is een medezeggenschapsorgaan binnen een organisatie met het recht een rol te spelen in de besluitvorming. Dit recht komt met name tot uitdrukking in [Brack, 2004]:

1. Adviesrecht: Voor besluiten die belangrijke financiële, economische en/of organisatorische gevolgen hebben voor de onderneming, moet de ondernemer advies inwinnen bij de OR. De ondernemer moet het advies serieus meewegen in de besluitvorming. Wijkt de ondernemer af van het advies, dan moet hij dit schriftelijk motiveren naar de OR. Wanneer de ondernemer een besluit neemt dat afwijkt van het advies van de OR, dan moet de ondernemer een maand wachten tot hij het besluit uit mag voeren.
2. Instemmingsrecht: Voor besluiten die direct betrekking hebben op een aantal personele regelingen (zoals een werktijdenregeling of een regeling met betrekking tot arbeidsomstandigheden) moet de ondernemer instemming hebben van de OR voordat het besluit ten uitvoer kan worden gebracht. Als de OR niet instemt met het voorstel en de ondernemer toch zijn besluit wil uitvoeren, dient hij een gerechtelijke procedure aan te spannen.
3. Initiatiefrecht: de OR kan de ondernemer voorstellen doen over zaken die de onderneming betreffen. Van het initiatiefrecht wordt door de meeste ondernemingsraden aanzienlijk minder gebruik gemaakt dan van het advies- en het instemmingsrecht.

In de Wet op de Ondernemingsraden zijn de precieze regels vastgelegd waaraan OR en ondernemer zich dienen te houden.

Participatief management en teamwerk kunnen tevens gestimuleerd worden door Organizational Development (OD) interventies. [Daft, 1998] In plaats van een stapsgewijze procedure om een concreet probleem op te lossen, is OD een proces van fundamentele verandering in de organisatiecultuur. [Organization Development, 1994] Technieken die veel organisaties toepassen met behulp van OD zijn: [Daft, 1998]

- Teambuilding: Teambuilding versterkt het idee dat mensen die samenwerken ook als team kunnen samenwerken. Een werkteam kan conflicten, doelen, het besluitvormingsproces, communicatie, creativiteit en leiderschap bespreken. Het team kan plannen maken om problemen te overwinnen en prestaties te verbeteren. [French, 1978]
- Intergroepsactiviteiten: Vertegenwoordigers uit allerlei groepen komen samen om conflicten boven tafel te halen, de oorzaken te vinden en verbetering van communicatie en coördinatie te plannen. [Blend OD practices, 1988]

6.3 Meer effectieve managementinformatie

6.3.1 Key Performance Indicators

De managementinformatie afkomstig van het dienstverleningsproces is summier, zoals in hoofdstuk 5 is geconcludeerd. Met de huidige informatie worden de Kritieke Succes Factoren in het dienstverleningsproces onvoldoende gemeten om effectief bij te sturen. Als oplossingsrichting worden in deze paragraaf Key Performance Indicators (KPI's) gedefinieerd, die de Kritieke Succes Factoren (KSF-en) 'kwaliteit' en 'efficiëntie' meten. Key Performance Indicators zijn meetinstrumenten die gericht zijn op het behalen van kritische doelstellingen voor het huidige en toekomstige succes van de organisatie. Hierbij is daarom ook rekening gehouden met het inboundproces dat bij CallCapacity Suriname in de nabije toekomst plaats zal vinden.

Uit onderzoek in de callcenterindustrie bleek dat de volgende KPI's worden gebruikt in volgorde van belangrijkheid: [bpoindia, 2006]

1. Service level.
2. Klanttevredenheid.
3. Lost calls.
4. Aantal effectieve gesprekken.
5. Gemiddelde gespreks- en nabewerkingstijd.
6. Verkoop-, omzet-, en kostengegevens.

De Key Performance Indicators 'service level', 'klanttevredenheid' en 'lost calls' meten de kritieke Succes Factor kwaliteit. De Key Performance Indicators 'aantal effectieve gesprekken', 'gemiddelde gespreks- en nabewerkingstijd' en 'verkoop-, omzet-, en kostengegevens' meten de Kritieke Succes Factor efficiëntie (zie ook tabel 6.2). Deze laatste zijn namelijk een goede indicator van de kosteneffectiviteit van het dienstverleningsproces.

Key Performance Indicator	Kritieke Succes Factor	Proces
Service level	Kwaliteit	inbound
Klanttevredenheid	Kwaliteit	inbound en outbound
Lost Calls	Kwaliteit	inbound
Aantal effectieve gesprekken	Efficiëntie	inbound en outbound
Gemiddelde gespreks- en nabewerkingstijd	Efficiëntie	inbound en outbound
Verkoop-, omzet-, en kostengegevens	Efficiëntie	inbound en outbound

Tabel 6.2: relatie Key Performance Indicator en Kritieke Succes Factor.

Het 'service level' en de 'lost calls' zijn specifieke indicatoren voor het inboundproces (zie ook tabel 6.2). Informatie omtrent de overige indicatoren kunnen zowel bij inbound als bij outbound uit de gesprekken worden gehaald. De klanttevredenheid kan tijdens het gesprek bepaald worden door mee te luisteren en achteraf bepaald worden door de klant ernaar te vragen.

In bijlage 11 is de flowchart van het inbound proces weergegeven. Uit deze flowchart is af te lezen waar de informatie met betrekking tot de specifieke inbound-indicatoren kan worden gemeten. De specifieke inbound-indicatoren zijn:

- Het Service level. Dit is gedefinieerd als x procent van de telefoontjes die binnen y seconden opgenomen worden. Hiervoor is informatie uit de wachtrij nodig.
- Lost Calls. Dit zijn (potentiële) gesprekken die in het systeem verloren zijn gegaan. Zoals in bijlage 11 is af te lezen, kunnen lost calls op verschillende plaatsen voor komen.

In de besturingsprocessen is het gebruik van de genoemde KPI's als managementinformatie essentieel. Om deze managementinformatie effectief te kunnen gebruiken moet duidelijk zijn

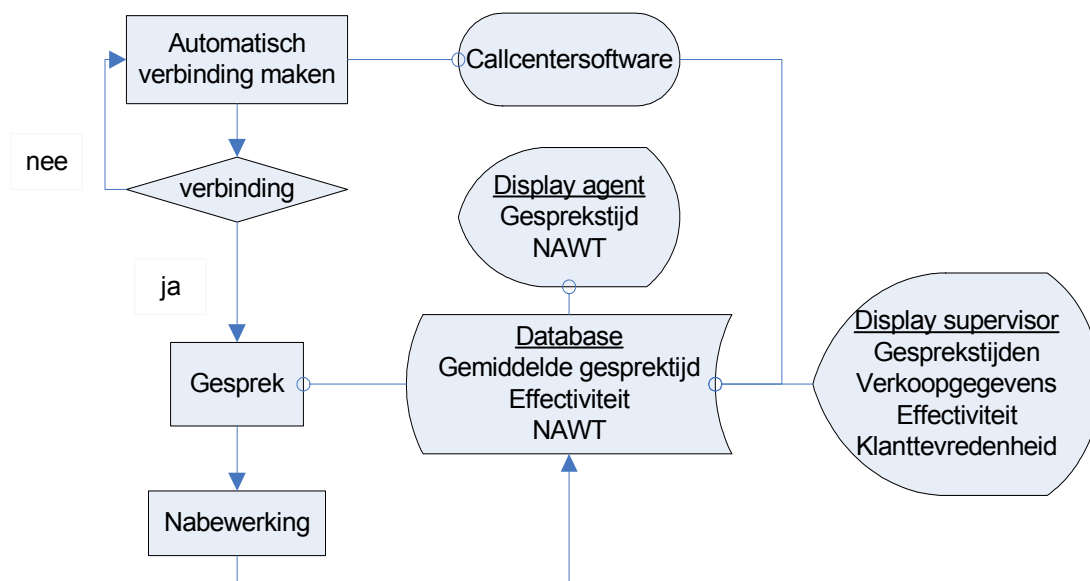
wie verantwoordelijk is voor het resultaat. Bijlage 12 geeft aan welke informatie voor wie bestemd is.

6.3.2 Geavanceerde informatietechnologie

In deze paragraaf wordt het nut en toepassing van geavanceerde informatietechnologie behandeld, enerzijds voor het bestaande outboundproces en anderzijds voor het toekomstige inboundproces.

Met behulp van geavanceerde informatietechnologie kunnen Key Performance Indicators efficiënt gemeten en bijgestuurd worden. Met deze technologie kan ook een grotere groep worden gemeten, vergeleken en bijgestuurd. Geavanceerde informatietechnologie door middel van automatisering en software verschaft snel inzicht in het informatiemanagement en maakt de besturing effectiever. Met behulp van de informatie over de KPI's kan de supervisor direct maatregelen nemen wanneer van de norm wordt afgeweken. De supervisor heeft het overzicht van de Key Performance Indicators op het beeldscherm (display). Zie figuur 6.1 voor het outboundproces en bijlage 11 voor het inboundproces.

Het dienstverleningsproces is tevens efficiënter in te richten omdat tijdrovende (handmatig activiteiten) niet meer plaats vinden. Bij het outboundproces wordt de agent automatisch doorverbonden naar de potentiële klant via de callcenter-software (zie figuur 6.1). De software registreert automatisch de verbindingstijden, de gesprekstijden en het aantal gebelde nummers. Het zoeken, invoeren en uitlezen van een nummer wordt door de software gedaan.



Figuur 6.1: outbound proces met geavanceerde informatietechnologie.

Bij het inboundtraject beantwoordt de agent (service)vragen, neemt klachten aan of adviseert over producten en diensten. De agent heeft, met behulp van geavanceerde informatietechnologie, snel beschikking over noodzakelijke klantgegevens tijdens het klantcontact. Bij vragen of klachten die niet direct opgelost worden verbindt de agent door. Ook hierbij heeft de volgende agent weer direct beschikking over alle relevante gegevens. Het resultaat van ieder gesprek, klantbehoeften, wensen en afzetmogelijkheden worden signaleerd. Dit wordt tijdens het gesprek of direct erna vastgelegd in de database.

Het inbound proces is duidelijk meer gecompliceerd dan het outboundproces. Met name de soort vragen en tijdstip van bellen is nooit helemaal goed te voorspellen. Zie voor de

beschrijving van het volgende inboundproces ook de flowchart in bijlage 11. Het inbound proces begint bij een klant. De klant zoekt het nummer op en probeert verbinding te krijgen met een agent van CallCapacity Suriname. Wanneer de verbinding tot stand is gekomen, gaat de ringtoon over. Binnen een y aantal keren overgaan, wordt de klant binnengelaten in het systeem (de richtlijn is binnen 3 ringtonen).

Afhankelijk van de gebruikte technologieën wordt de klant geconfronteerd met een Interactive Voice Recorder (IVR) en/ of Automatic Call Distributor (ACD). Bij de IVR is een deel van de gegevensuitwisseling geautomatiseerd. De IVR is hiervoor gekoppeld aan de database. Wanneer bijvoorbeeld met behulp van een IVR het klantnummer is ingetoetst, wordt dit gekoppeld aan de gegevens van de database. De ACD zoekt een beschikbare en geschikte agent die het telefoontje krijgt toegewezen. Wanneer de klant aan de lijn blijft en het telefoontje juist is gedistribueerd, volgt een gesprek.

De agent krijgt alle relevante gegevens op het beeldscherm te zien. Welke gegevens relevant zijn hangt af van de soort vraag en de "belangrijkheid" van de klant. Bij de IVR kunnen belangrijke klanten al gescheiden worden van minder belangrijke klanten. Van de minder belangrijke klanten worden gegevens zoals Naam, Adres, Woonplaats en Telefoonnummer (NAWT) opgeslagen. Bij de belangrijkste 20 procent van de klanten wordt een "360 graden view" bijgehouden. Dit betekent dat er meer gegevens worden bijgehouden dan alleen de NAWT gegevens. Hierbij kan gedacht worden aan gegevens over alle transacties, persoonlijke interessegebieden en gegevens van alle contacten die via andere media/kanalen hebben plaatsgevonden. Dit kan gebruikt worden voor Customer Relationship Management (CRM).

Tijdens het gesprek worden gegevens uitgewisseld en kan de klant tevreden zijn met de geboden dienst of niet (voor de eenvoud is er gekozen voor twee maten van tevredenheid, namelijk wel of niet tevreden). Gegevens kunnen tijdens het klantcontact tevens aangevuld en gemuteerd worden. Bij verkoop is het mogelijk de klant te informeren over de status van bestellingen (transacties en alle relevante informatie over de assemblage/de onderdelen van het product en de leveringstijden).

Uiteindelijk worden alle relevante gegevens vastgelegd in de database. Dit kan tijdens het gesprek en in de nabewerking plaatsvinden. Op het beeldscherm van de agent en de supervisor worden tijdens en na het gesprek relevante informatie weergegeven. Voor de agent is deze informatie relevant voor het gesprek (NAWT/ 360 graden view). Voor de supervisor is deze informatie relevant voor de bijsturing van het gehele proces (met behulp van Key Performance Indicators).

Tot de nabewerking is er bij elk deelproces de mogelijkheid dat de klant (meestal ontevreden) het systeem verlaat. Dit wordt aangeduid met een "lost call". Vanwege de verschillende mogelijkheden zijn de "lost calls" in bijlage 11 aangeduid met verschillende types. Om het dienstverleningsproces bij te sturen is het van belang om te weten waar de lost calls (en daarmee de ontevredenheid van de klant) plaatsvinden. Geavanceerde informatietechnologie kan de lost calls exact lokaliseren.

6.4 Sterkere formalisatie

6.4.1 Groeien in volwassenheid binnen het Capability Maturity Model

In hoofdstuk 4 is geconstateerd dat formalisatie een gevolg is van het groeien van een organisatie. Het Capability Maturity Model (CMM) bleek formalisatie te ondersteunen in het groeien naar de verschillende volwassenheidsniveaus. Om in het dienstverleningsproces gestructureerd te groeien binnen het CMM moet CallCapacity Suriname in eerste instantie focussen op volwassenheidsniveau 2. De Key Process Area's (KPA's) zijn hierbij: [Paulk et al. 1993]

1. Controle en overzicht

2. Incident Management
3. Kwaliteitsbewaking

Deze KPA's zijn succesvol geïmplementeerd wanneer de volgende doelen zijn gerealiseerd:

De doelen van **Controle en overzicht** zijn:

1. Inzicht voor leden van het management in de actuele, werkelijke dienstverlening en dit vergelijken met de gewenste dienstverlening. Met behulp van key Performance Indicators wordt de juiste informatie gemeten.
2. Het snel kunnen nemen van corrigerende maatregelen in het geval de werkelijke dienstverlening te veel afwijkt van de gewenste dienstverlening.
3. Het vastleggen en communiceren van maatregelen met de betrokkenen.

De doelen van **Incident management** zijn:

1. Het identificeren, documenteren, analyseren en oplossen van incidenten.
2. Het informeren van betrokkenen over de status van de incidenten en de getroffen maatregelen.

De doelen van **Kwaliteitsbewaking** zijn:

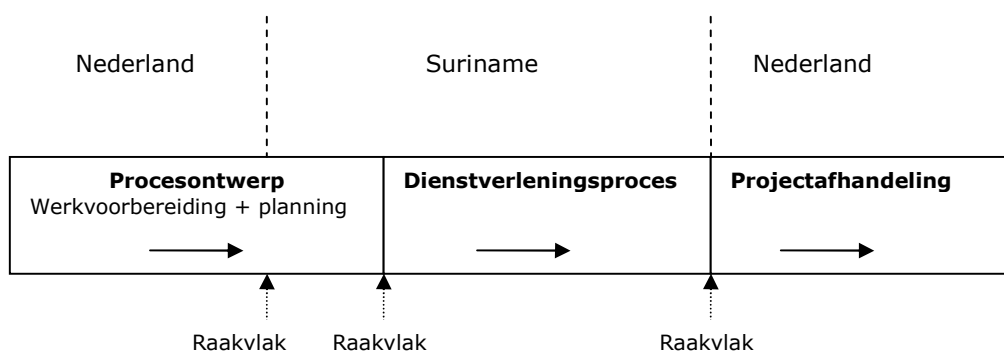
1. Het beheersen van de (proces)kwaliteit.
2. Het snel kunnen nemen van corrigerende maatregelen wanneer afwijkingen geconstateerd worden.
3. Betrokkenen op de hoogte houden van de kwaliteitsbewaking-activiteiten en de resultaten.

De maatregelen om deze doelen te kunnen realiseren zijn onder andere het verantwoordelijk stellen van een manager. Hiervoor zijn middelen, bevoegdheden en procedures nodig om deze taak uit te kunnen voeren, met inachtneming van het uitzonderingsprincipe. Het uitzonderingsprincipe stelt dat alle besluiten die een routinematig karakter hebben, moeten gereduceerd worden tot procedures en vervolgens worden gedelegeerd. Alleen beslissingen met betrekking tot uitzonderingen worden terugverwezen naar de directe chef. [krabbendam, 1993] In Bijlage 13 tot 15 zijn de doelen, maatregelen en acties per KPA weergegeven.

6.4.2 Raakvlakkenbeheersing met behulp van het raakvlakkenmodel

Het raakvlakkenmodel uit hoofdstuk 2 geeft weer dat er beheersmaatregelen getroffen moeten worden om op de raakvlakken te kunnen reguleren (raakvlakkenbeheersing). Zoals in figuur 6.2 te zien, zijn de raakvlakken van het dienstverleningsproces:

- het ontwerpen van het dienstverleningsproces (procesontwerp),
- en het proces van projectafhandeling.



Figuur 6.2: Sequentiële interdependentie op de raakvlakken van het dienstverleningsproces.

Het procesontwerp, het dienstverleningsproces en de projectafhandeling zijn sequentieel interdependent van elkaar. Dit betekent in figuur 6.2 dat de output van het procesontwerp, de

input van het dienstverleningsproces is en dat de output van het dienstverleningsproces de input van de projectafhandeling is. Sequentiële interdependentie resulteert in gemiddelde eisen aan horizontale communicatie en gemiddelde prioriteit om afdelingen bij elkaar te plaatsen. [Daft, 1998]

De raakvlakken hebben te maken met de nadelige effecten van offshore outsourcing zoals 'tijd' en 'afstand'. Fysiek zijn de betrokkenen niet bij elkaar in de buurt en door het tijdverschil tussen Nederland en Suriname vaak zelfs niet op het zelfde moment voor elkaar bereikbaar. Geavanceerde informatietechnologie is tevens een oplossing om de fysieke afstand te overbruggen en de benodigde communicatie tussen de processen.

Het raakvlak van het procesontwerp met het dienstverleningsproces zit deels in Suriname en deels tussen Suriname en Nederland. De afdelingen dienstverleningsplanning en dienstverlening liggen fysiek naast elkaar bij CallCapacity Suriname. Informele communicatie kan bij dit raakvlak gemakkelijk plaatsvinden. De werkvoorbereiding vindt plaats in samenwerking met het management van CallCapacity Nederland. Hierdoor liggen de afdelingen werkvoorbereiding en dienstverlening fysiek ver uit elkaar.

Bij het projectafhandelingsproces vindt vooral informatieoverdracht plaats van het management van CallCapacity Suriname naar het management van CallCapacity Nederland. Het raakvlak van het dienstverleningsproces met het afhandelingsproces ligt daarmee tussen Nederland en Suriname in. Er is veel overleg tussen het projectmanagement in Nederland en de verschillende managementleden in Suriname. De informatievoorziening in dit proces is echter niet altijd even op tijd en structureel, waarbij informatie veelal decentraal georganiseerd is.

Om zeker te stellen dat de primaire activiteiten kwaliteit opleveren moeten op ieder raakvlak vier aspecten worden gezien [Vorstman, 1981]:

1. De markt. Zijn er veranderingen opgetreden in het marktsegment?
2. De tijd. Worden de activiteiten volgens schema verricht?
3. Het geld. Wat is de actuele kostprijs van het product?
4. Het product. Zijn de specificaties nog actueel? Zo nee, welke consequenties heeft dit voor de aspecten tijd, markt, geld?

Het evalueren van de Key Performance Indicators (KPI's) op de raakvlakken kan hierbij als toevoeging dienen om op de raakvlakken te reguleren. Stel dat er na analyse blijkt dat er veel lost calls 'type 4' zijn (zie bijlage 11), wat duidt op een te lange wachttijd bij het inboundproces. Op de raakvlakken van het procesontwerp kan dan worden bekeken of het rooster moet worden bijgesteld door bijvoorbeeld meer agents in te roosteren.

6.5 Meer effectieve managementstructuur

6.5.1 Inleiding

In deze paragraaf worden enerzijds verbeteringen voor de bestaande structuur gegeven en anderzijds een structuurontwerp voor de lange termijn. De aanzet voor verbetering van de structuur en herontwerp voor de lange termijn heeft drie redenen:

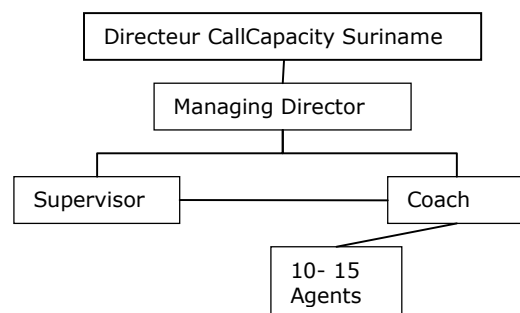
1. De directe relatie van organisatorische regelingen in het procesmodel van organisaties (figuur 2.1) geeft het belang aan van een structuur die de processen ondersteunt.
2. Gezien de verplaatsingen in de huidige managementstructuur van CallCapacity Suriname (zie knelpunt 10 paragraaf 3.6) is er behoefte aan een effectieve managementstructuur. Hiervoor worden in paragraaf 6.5.1 verbeteringen aangedragen.

3. De centrale organisatiestructuur van CallCapacity Suriname leidt bij sterke ondernemingsgroei tot problemen in de toekomst (hoofdstuk 4). Hiervoor wordt in paragraaf 6.5.2 een effectieve managementstructuur ontworpen.

6.5.2 Verbeteringen in de structuur bij het dienstverleningsproces

Om te beginnen kan de manier van aansturen van agents gemakkelijk verbeterd worden door eenheid van leiding. In de huidige managementstructuur van het dienstverleningsproces is er geen eenheid van leiding. Zoals bij de managementstructuur in figuur 4.3 te zien, hebben de agents veel leidinggevers. Er zijn in eerste instantie een aantal assistent-managers die de agents kunnen bijsturen. Ook de directeur en managing director communiceren vaak direct met de agents om de processen bij te sturen. Daarnaast zijn er nog de coach en de supervisor die de agents direct aansturen. Dit brengt verwarring en inconsistentie met zich mee (zie ook knelpunt 10 in paragraaf 3.6).

Eén leidinggevende per groep agents wordt zal voor meer duidelijkheid en minder verwarring zorgen. Eén van de "principles of good organisation" is dat ieder organisatieid slechts opdrachten van één ander organisatieid kan ontvangen, namelijk van zijn of haar directe leidinggevende. [krabbendam, 1993] In figuur 6.3 is de structuur te zien, waarbij alleen de coach directe leiding geeft aan de agents. De bijsturing van de agents door de supervisor, de directeur en managing director kan hierbij alleen via de coach plaatsvinden (zie figuur 6.3).



Figuur 6.3: relaties supervisor, coach, agents.

Naast eenheid van leiding kan de structuur verbeterd worden door formatie van teams. In paragraaf 6.4.2 is sequentiële interdependentie in het projectmanagementproces geconstateerd. Bij sequentiële interdependentie is er behoefte aan horizontale communicatie. De fysieke afstand tussen CallCapacity Nederland en CallCapacity Suriname vermindert de horizontale communicatie in de praktijk. Hierdoor wordt de behoefte aan een mechanisme om de horizontale verbindingen te versterken groter.

Naast geavanceerde informatietechnologie zijn teams een krachtig mechanisme voor horizontale verbindingen. [Daft, 1998] Een voorbeeld hiervan is het kwaliteitsbewakingsteam. Dit team kan onder andere de proceskwaliteit bewaken door raakvlakkenbeheersing te implementeren. Om de vier aspecten (markt, tijd, geld, product) te kunnen bezien, zijn binnen het kwaliteitsbewakingsteam de volgende mensen nodig:

- Hoofd marketingafdeling
- Hoofd projectmanagementafdeling
- Hoofd planningsafdeling
- Hoofd financiën

Het hoofd van de marketingafdeling is op de hoogte van mogelijke veranderingen in het marktsegment. Voor het tijdsaspect zijn het hoofd van de planning en het hoofd van het projectmanagement nodig, waarbij laatstgenoemde tevens op de hoogte is van alle aspecten van het product. Met betrekking tot het geldaspect is het hoofd van de financiële afdeling opgenomen in dit team.

6.5.3 Herontwerp managementstructuur bij sterke ondernemingsgroei

De verwachte sterke ondernemingsgroei versterkt de behoefte aan een effectieve managementstructuur binnen het dienstverleningsproces. Er wordt in deze paragraaf een managementstructuur geselecteerd, die rekening houdt met:

1. **Onzekere omgeving.** In hoofdstuk 3 is geconstateerd dat de omgeving van CallCapacity Suriname onzeker is. De reactie op hoge onzekerheid van de omgeving is een organische managementstructuur. [Burns en Stalker, 1961] Kenmerken van een organische managementstructuur zijn [Daft, 1998]:
 - Teamwerk
 - Participatieve organisatiestructuur
 - Decentralisatie
 - Uitgebreide boundary spanning
 - Veel integratierollen
 - Zeer uitvoerige imitatie
 - Uitgebreide planning, voorspellingen
2. **Sterke ondernemingsgroei op lange termijn.** In hoofdstuk 4 is geconstateerd dat decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden een gevolg is voor de organisatiestructuur bij het groeien van een organisatie.
3. **Geavanceerde informatietechnologie.** In paragraaf 6.3.2 is geavanceerde informatietechnologie als oplossingsrichting voor effectievere managementinformatie gegeven. De invloed van geavanceerde informatietechnologie op de bestuurstructuur is onder andere [Daft, 1998]:
 - Een plattere organisatiestructuur
 - Betere coördinatie
 - Minder beperkte taken
 - Groter percentage professionals (meer hooggeschoold personeel)

Hiervolgend worden mogelijke structuurontwerpen gegeven, waarbij wordt toegelicht in hoeverre deze passen bij de drie hierboven genoemde punten. Mogelijke structuurontwerpen om werknemers tot afdelingen te groeperen zijn: [Daft, 1998]

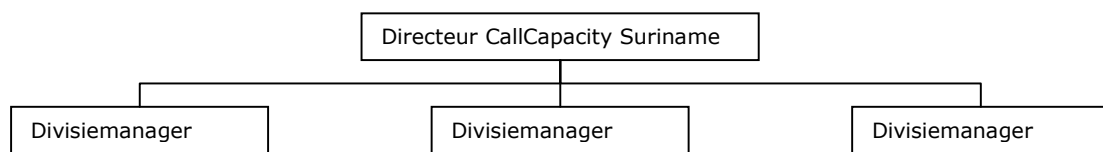
- A. **De functionele structuur.** De functionele structuur is geschikt voor een stabiele omgeving waarbij weinig onzekerheid bestaat. [Daft, 1998] Bij de analyse van CallCapacity Suriname in hoofdstuk 3 is geconstateerd dat de omgeving van CallCapacity Suriname onzeker is. De functionele structuur is daarbij geen geschikte structuur voor CallCapacity Suriname. Daarbij is de functionele organisatiestructuur veelal geen platte organisatiestructuur.
- B. **De divisionele structuur.** De divisionele structuur ondersteunt die ondernemingsgroei en speelt in op de onzekere omgeving. Decentralisatie wordt daarbij gestimuleerd door de verschillende divisies en de divisiestructuur geeft geen belemmering voor geavanceerde informatietechnologie.
- C. **De geografische structuur.** De geografische structuur is gezien de offshore outsource relatie niet van toepassing. Deze structuur deelt de organisatie in naar regio, zodat terplekke beter op de (lokale) markt ingespeeld kan worden. In een offshore-outsource relatie vindt juist verplaatsing naar een regio plaats, waarin de lokale markt geen rol speelt.
- D. **De multifocusgroepering.** Bij de multifocusgroepering past de organisatie twee verschillende structuren tegelijk toe. Dit wordt vaak aangeduid als hybride of matrixstructuur. Deze structuur echter blijkt niet geschikt te zijn voor grote organisaties. [Krabbendam, 1993] In verband met de sterke groeiverwachtingen bij CallCapacity Suriname valt deze structuur voor de lange termijn af.

In tabel 6.3 zijn de verschillende structuren per kolom weergegeven. Bij een plus, ondersteunt de structuur het bijbehorende element. Bij een min, ondersteunt de structuur het bijbehorende element niet. Zoals ook in tabel 6.3 is te zien, biedt alleen de divisiestructuur ondersteuning aan alle elementen.

Elementen	Mogelijke structuurontwerpen			
	A. Functionele	B. Divisionele	C. Geografisch	D. multifocus
1. Omgeving	-	+	NVT	+
2. Ondernemingsgroei	+	+	NVT	-
- Decentralisatie	+/-	+	NVT	+
3. Geavanceerde informatietechnologie	-	+	NVT	+

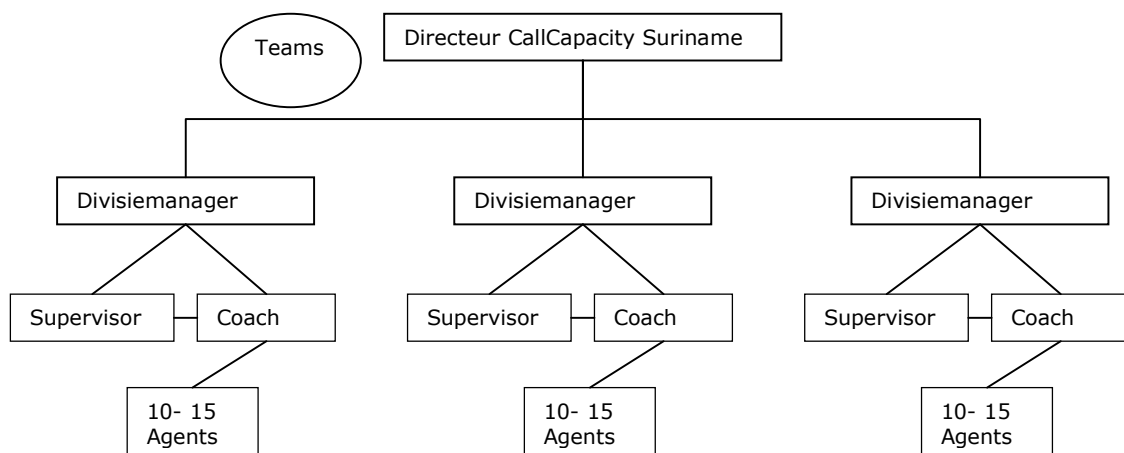
Tabel 6.3: Scores mogelijke structuurontwerpen.

Met betrekking tot het dienstverleningsproces van CallCapacity Suriname kunnen de divisies in de divisiestructuur gebruikt worden voor product-markt-combinaties. Voorbeelden van divisies bij CallCapacity Suriname kunnen zijn: een 'Divisie Verzekeringen', een 'Divisie Gemeentes' en een 'Divisie Detailhandel'. Aan het hoofd van elke divisie staan de divisie managers. Boven de divisie managers staat de directeur van CallCapacity Suriname (figuur 6.4).



Figuur 6.4: De divisiestructuur in het dienstverleningsproces.

De uiteindelijke structuur binnen het dienstverleningsproces ziet er dan uit zoals in figuur 6.5 weergegeven. De groepen agents hebben de coach als direct leidinggevende en aanspreekpunt. De coach stuurt voornamelijk op het kwalitatieve gedeelte van het dienstverleningsproces. De supervisor analyseert de gegevens van de callcenter-software en kan het dienstverleningsproces bijsturen in overleg met de coach. De divisie manager heeft het overzicht over de divisie en is verantwoordelijk voor de kosten en omzetgegevens. Boven de divisie managers staat de Directeur van CallCapacity Suriname. Teams, zoals het kwaliteitsbewakingsteam vallen onder verantwoordelijkheid van CallCapacity NV en zijn binnen figuur 6.5 daarom nergens aan verbonden. Meerdere teams zijn mogelijk, waarbij de vorm tijdelijk of permanent van aard kan zijn.



Figuur 6.5: Managementstructuur van het dienstverleningsproces bij CallCapacity Suriname.

6.6 Conclusie

De conclusie van dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag: Wat zijn de oplossingsrichtingen voor de voornaamste huidige en toekomstige knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

De voornaamste huidige knelpunten bleken in hoofdstuk 5 de 'Cultuurverschillen' en de 'summiere managementinformatie' te zijn. De voornaamste toekomstige knelpunten voor de organisatie bleken in hoofdstuk 4 de centrale organisatiestructuur en de summiere formalisatie.

De volgende oplossingsrichtingen worden gegeven voor de voornaamste huidige knelpunten:

➤ **Meer eenduidige organisatiecultuur.**

Om problemen ten gevolge van cultuurverschillen te verkleinen moet een eenduidige organisatiecultuur gecreëerd worden die rekening houdt met de cultuur van Suriname. Een taakgerichte organisatiecultuur past het beste bij CallCapacity Suriname en heeft draagvlak bij het management van CallCapacity NV. Enerzijds botst een taakgerichte cultuur met de in Suriname aanwezige machtsgerichte cultuur, anderzijds past het goed binnen het geconstateerde collectivisme. Participatief management, teamwork en taakverrijking ondersteunen de ontwikkeling naar een taakgerichte organisatiecultuur.

➤ **Meer effectieve managementinformatie.**

Om het dienstverleningsproces effectiever te besturen wordt managementinformatie met behulp van Key Performance Indicators gegenereerd. Deze Key Performance Indicators zijn:

1. Service level
2. Klanttevredenheid
3. Lost calls
4. Aantal effectieve gesprekken
5. Gemiddelde gespreks- en nabewerkingstijd
6. Verkoop-, omzet-, en kostengegevens

Deze indicatoren meten de Kritieke Succes Factoren van CallCapacity Suriname: 'kwaliteit' en 'efficiëntie'. Geavanceerde informatietechnologie maakt het meten en bijsturen van deze indicatoren efficiënter. Daarbij levert geavanceerde informatietechnologie efficiëntie op in het dienstverlenings-, en het projectmanagementproces. Tijdrovend, handmatig werk kan met behulp van geavanceerde informatietechnologie worden geminimaliseerd en informatieoverdracht kan worden geoptimaliseerd.

De volgende oplossingsrichtingen worden gegeven voor de voornaamste toekomstige knelpunten:

➤ **Sterkere formalisatie.**

Het dienstverleningsproces wordt meer geformaliseerd door:

1. Het groeien in het Capability Maturity Model (CMM). Het implementeren van Key Process Area's (KPA's) van niveau 2 van CMM is noodzakelijk om binnen dit model te groeien. Voor het dienstverleningsproces betekent dit het implementeren van: 'kwaliteitsbewaking', 'incident management' en 'controle en overzicht'.
2. Het beheersen van de raakvlakken. De raakvlakken van het dienstverleningsproces zijn het procesontwerp en het afhandelingsproces. Om optimale (proces)kwaliteit te kunnen leveren moeten de aspecten 'markt', 'tijd', 'geld' en 'product' op de raakvlakken geëvalueerd worden.

➤ **Meer effectieve managementstructuur.**

De managementstructuur kan direct verbeterd worden door het creëren van teams en eenheid van leiding. De meest geschikte managementstructuur voor de lange termijn is een organische en gedecentraliseerde managementstructuur die rekening houdt met de consequenties van geavanceerde informatietechnologie. De divisiestructuur blijkt deze elementen het beste te ondersteunen.

7 Conclusies, aanbevelingen en reflectie

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies, de aanbevelingen en de reflectie behandeld in respectievelijk paragraaf 7.1, 7.2 en 7.3. In paragraaf 7.1 wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. In paragraaf 7.2 komen aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek aan bod. In paragraaf 7.3 wordt er enerzijds gereflecteerd op het project en anderzijds op de gebruikte onderzoeksmethodieken.

7.1 Conclusies

In deze paragraaf zullen de vier onderzoeksvragen uit paragraaf 1.2 beantwoordt worden.

Onderzoeksvraag 1: Welke zijn de operationele organisatieprocessen bij CallCapacity Suriname en welke knelpunten doen zich daarbij op dit moment voor?

- De operationele processen bij CallCapacity Suriname zijn te verdelen in het primaire proces en de instandhoudingsprocessen. Het primaire proces wordt bij CallCapacity Suriname ook wel het dienstverleningsproces genoemd. De instandhoudingsprocessen bij CallCapacity Suriname zijn het financieel management, het facilitair management en het personeelsmanagement.
- Bij de operationele organisatieprocessen van CallCapacity Suriname zijn de volgende 11 knelpunten gesignaleerd:
 1. Cultuurverschillen.
 2. Kwaliteit van de dienstverlening.
 3. Internet- en telefoonverbinding.
 4. Hoog verloop.
 5. Omslachtige procedures.
 6. Summiere managementinformatie.
 7. Ontbreken eigen bankrekening.
 8. Ontbreken van accountingprogramma.
 9. Ontbreken van salarisadministratie software.
 10. Verplaatsing van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en functies.
 11. Informatieoverdracht.

Onderzoeksvraag 2: Wat zijn de consequenties van de verwachte groei voor de operationele organisatieprocessen van de organisatie?

- Formalisatie en decentralisatie zijn de voornaamste consequenties bij sterke ondernemingsgroei.
- De huidige centrale organisatiestructuur en de weinig geformaliseerde processen zijn de voornaamste toekomstige knelpunten als CallCapacity Suriname sterk gaat groeien.
- CallCapacity Suriname zit met betrekking tot het Capability Maturity Model nog op volwassenheidsniveau 1.

Onderzoeksvraag 3: Wat zijn de oorzaken van de voornaamste knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

De twee voornaamste huidige knelpunten zijn:

- Cultuurverschillen. De Surinaamse cultuur is erg mannelijk, collectivistisch en machtsgericht in vergelijking met de Nederlandse cultuur. Met name het collectivisme en de grote machtsafstand, zijn terug te vinden bij CallCapacity Suriname.
- Summiere managementinformatie. In de huidige situatie in het dienstverleningsproces wordt onvoldoende gemeten. De huidige indicatoren geven te weinig informatie over de Kritieke Succes Factoren 'kwaliteit' en 'efficiëntie'.

Onderzoeksvraag 4: Wat zijn de oplossingsrichtingen voor de voornaamste huidige en toekomstige knelpunten in het meest kritieke operationele organisatieproces?

De volgende twee oplossingsrichtingen worden gegeven voor de voornaamste huidige knelpunten van het dienstverleningsproces:

- Meer eenduidige organisatiecultuur. Een taakgerichte organisatiecultuur past het beste bij CallCapacity Suriname en heeft draagvlak bij het management van CallCapacity NV. Enerzijds botst een taakgerichte cultuur met de in Suriname aanwezige machtsgerichte cultuur, anderzijds past het goed binnen het geconstateerde collectivisme. Participatief management, teamwork en taakverrijking ondersteunen de ontwikkeling naar een taakgerichte organisatiecultuur.
- Meer effectieve managementinformatie. Met behulp van Key Performance Indicators en geavanceerde informatietechnologie wordt effectievere managementinformatie gegenereerd.

De volgende twee oplossingsrichtingen worden gegeven voor de voornaamste toekomstige knelpunten van het dienstverleningsproces:

- Sterkere formalisatie. Om de verwachte groei te ondersteunen moet CallCapacity Suriname meer formaliseren. Met betrekking tot het Capability Maturity Model moet de organisatie doorgroeien naar het tweede volwassenheidsniveau. Het raakvlakkenmodel geeft weer dat er beheersmaatregelen getroffen moeten worden om op de raakvlakken te reguleren (raakvlakkenbeheersing).
- Meer effectieve managementstructuur. De managementstructuur kan direct verbeterd worden door het creëren van teams en eenheid van leiding. De meest geschikte managementstructuur voor de lange termijn is een organische en gedecentraliseerde managementstructuur die rekening houdt met de consequenties van geavanceerde informatietechnologie. De divisiestructuur blijkt deze elementen het beste te ondersteunen.

7.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen in deze paragraaf worden onderverdeeld in aanbevelingen voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. De volgende aanbevelingen zijn voor de praktijk:

- Meng de verschillende culturen zoveel mogelijk zodat meer begrip voor cultuurverschillen komt.
- Doe veel aan benchmarking. In een organisatie met een onzekere omgeving kost het vaak te veel tijd om zelf onderzoek te doen. Er zijn veel concurrenten met dezelfde diensten waarbij benchmarking kan plaatsvinden.
- Promoveer jonge (net afgestudeerde) medewerkers niet te snel. Dit is een veelgemaakte fout in de callcenter offshore-outsourcing industrie.
- Zorg voor flexibiliteit in het dienstverleningsproces om het sterk wisselende aanbod van telefoontjes bij inbound te kunnen opvangen. Flexibiliteit begint bij het maken van de dienstverleningsplanning en het flexibel kunnen inzetten van personeel door middel van bijvoorbeeld flexibele werktijden. Kortom, essentieel is een organisatie-inrichting die de flexibiliteit geeft, om op zo kort mogelijke termijn op veranderende situaties in te spelen. [Koole, 2005] Maatregelen om de flexibiliteit te verhogen zijn onder andere:
 - a. Het cross-trainen van agents om waar nodig bij te springen.
 - b. Het cross-trainen van stafmedewerkers zodat deze ook in de dienstverlening kunnen bijspringen.

Met betrekking tot vervolgonderzoek worden de volgende aanbevelingen gegeven:

- Het optimaliseren van kwaliteit en efficiëntie. Zoals in deze scriptie duidelijk is gemaakt zijn kwaliteit en efficiëntie de belangrijkste succesfactoren. Het is daarom van belang deze succesfactoren te optimaliseren.

- Het optimaliseren van de dienstverleningsplanning. Directe input voor de dienstverlening is de dienstverleningsplanning. Vooral met het complexere inbound proces is het van belang grotere aandacht te schenken aan dit planningproces.

7.3 Reflectie

7.3.1 Reflectie op het project

Dit afstudeertraject is aan de ene kant erg leerzaam geweest. Het heeft aan de andere kant veel vertragingen opgelopen. Dit heeft onder andere de volgende oorzaken:

1. Afstemmingsproblemen. Er waren veel betrokkenen en belanghebbenden bij het project die door de grote fysieke afstand niet tegelijk bij elkaar konden zijn. Zo was er in de laatste week voor vertrek naar Suriname pas bekend wie de daadwerkelijke begeleiding in Suriname ging doen. Een maand voor vertrek was echter al gestart met de opdrachtoomschrijving. Deze opdrachtoomschrijving lag echter niet in lijn met de ideeën van de betrokkenen in Suriname.
2. Ontbreken van afgebakend onderzoek voor vertrek naar Suriname. Voor het bemachtigen van een (voordelig) vliegticket naar Suriname moet er enige tijd van te voren geboekt worden. Er zijn maar enkele maatschappijen die naar Suriname vliegen waardoor het aanbod van stoelen klein is. De boeking zorgt voor een strikte deadline qua voorbereidend werk dat in Nederland gedaan moet worden. De voorbereidingstijd van een maand bleek te kort, mede door de genoemde afstemmingsproblemen.
3. Geen eigen werkplek met goede internetverbinding. Vooral in de beginperiode waren er veel verschuivingen in werkplekken en locaties. Er was daarbij geen aparte ruimte voor onderzoek ingericht. Internet biedt vaak ook toegang tot relevante literatuur, waarvoor er wel een goede verbinding nodig is. De internetverbindingen in Suriname zijn doorgaans niet zo snel betrouwbaar als in Nederland. Er komen regelmatig netwerk en/of stroomstoringen voor, die niet binnen een paar uur zijn opgelost.
4. Coördinatieproblemen. CallCapacity Suriname was in de zomer van 2005 nog maar net opgestart en was nog zoekende naar de juiste strategieën en faciliteiten. Er was veel verloop bij de medewerkers en er vonden veel verplaatsingen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden plaats. Hierdoor was het niet altijd duidelijk wat je aan wie kon vragen. Bij de gesloten interviews kon de respondent bijvoorbeeld voor het invullen ervan alweer uit de organisatie vertrokken zijn. Na de verhuizing naar de definitieve locatie, waarbij een flinke verbouwing en een schifting van de medewerkers plaatsvond, was de organisatie al behoorlijk stabiel.
5. Gebrek aan benodigde literatuur. In de bagage naar Suriname kan maar een beperkt aantal boeken meegenomen worden. Het ontbreken van een essentieel boek kan veel vertraging opleveren. Voor wetenschappelijke literatuur heeft de universiteit van Suriname (Anton de Kom) een bibliotheek. De literatuur is echter beperkt en veelal verouderd.

Bij CallCapacity Suriname was er veel aandacht aan begeleiding en opvang besteedt. Afspraken binnen CallCapacity Suriname werden volgens Nederlandse normen nagekomen. Een afstudeeronderzoek in Suriname is misschien niet ideaal vanwege vertragingen en veranderingen die op treden. Aan de andere kant is het zeker de moeite waard. Ik heb onder andere veel geleerd op het gebied van andere denk- en werkwijzen, flexibiliteit, projectmatig werken en procesmanagement.

7.3.2 Reflectie op gebruikte modellen en onderzoeksbenaderingen

In deze paragraaf wordt er gereflecteerd op de gebruikte modellen en methodieken. De gebruikte modellen zijn:

- Het Capability Maturity Model. Dit is een goed uitgewerkt en uitgebreid model. Het kan zowel voor de lange als voor de korte termijn praktisch gebruikt worden.
- Het procesmodel van organisaties. Dit model neemt alle elementen mee die gerelateerd zijn aan organisatieprocessen. Het model geeft een bruikbare indeling voor organisatieprocessen en laat duidelijk zien welke elementen invloed hebben op de processen.
- De Multi Criteria Analyse. De selectie van het meest kritieke proces is door middel van de gewogen sommatie uiteindelijk toch enigszins arbitrair uitgevoerd. Er kon ook direct uitgegaan worden van het primaire proces als meest kritieke proces. Hierbij zou echter voorbijgegaan kunnen worden aan een proces met relatief veel problemen.
- Het raakvlakkenmodel. Dit model kan goed bijdragen om proceskwaliteit te borgen. Uiteindelijk zal proceskwaliteit bijdragen aan een hogere kwaliteit van de dienst. Er is echter niet veel literatuur te vinden met betrekking tot dit model.

In de volgende punten wordt gereflecteerd op de gebruikte onderzoeksbenaderingen. De gebruikte onderzoeksbenaderingen zijn:

- Participatieve observatie. Dit heeft zowel bij het management als bij de medewerkers draagvlak en betrokkenheid gecreëerd. Het gevaar van het participeren is echter dat de objectiviteit kan verdwijnen.
- Het doornemen van praktijkdocumenten. Deze benadering viel in de praktijk tegen. Bij de jonge organisatie CallCapacity Suriname, waren er nog niet veel praktijkdocumenten beschikbaar.
- Open en gesloten interviews. De combinatie van de open en gesloten interviews bleek een leuke en geschikte onderzoeksbenadering. Aan de ene kant kon er door respondenten individueel nagedacht worden over vragen. Aan de andere kant was er veel communicatie over en weer in de open interviews. De steekproefgrootte van de respondenten bij de gesloten interviews (vragenlijsten) is te klein om er statistische analyse op uit te voeren. De resultaten zijn echter voor dit project erg nuttig geweest met betrekking tot analyse.

Als toevoeging op deze punten kan nog een kanttekening gezet worden bij de aangedragen oplossingsrichtingen voor de knelpunten. Bij de oplossingsrichtingen voor de knelpunten is er weinig gewerkt aan draagvlak bij de agents. Het hoge verloop bij deze medewerkers van CallCapacity Suriname is hier een belangrijke reden voor geweest. Het gebrek aan draagvlak bij de agents is een aandachtspunt voor de toekomst.

Referenties

- [Alblas, 1993] Alblas, G., Wijsman, E., *Gedrag in organisaties*, Wolters-Noordhoff, 1993
- [Austin, 1990] J.E. Austin, *Managing in developing countries*, the free press, 1990.
- [Baarda et al. 2000] Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en A.G.E. van der Meer-middelburg, *Open interviewen: praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van open interviews*, Houten, tenfent Kroese, 2000
- [Bertrams, 1999] Bertrams, J., *De kennisdelende organisatie: kunst en praktijk van het hergebruik van kennis*, Schiedam, 1999
- [bpoindia, 2006] <http://www.bpoindia.org/research/call-centers-challenges-for-hr.shtml>
- [Brack, 2004] Brack A., *Bedrijfsrecht op een bedrijfskundige manier*, Martinus Nijhoff/Wolters Noordhoff, Groningen, 3e druk (2004)
- [Blend OD practices, 1988] *For successful Strategic Change: Blend OD practices with strategic management*, organizational Dynamics, 1988
- [Burns en Stalker, 1961] T. Burns en G.M. Stalker, *the management of innovation*, London Tavistock, 1961
- [Bij van der, 2001] van der Bij, H., M. Broekhuis, J. Gieskes, *Kwaliteitsmanagement in beweging*, Kluwer 2001.
- [CallCapacity, 2006] www.callcapacity.com
- [Caluwe de, 1999] L. de Caluwe, H. Vermaak, *Leren veranderen*, Kluwer, 1999.
- [Daft, 1998] R.L. Daft, *Organisatietheorie en ontwerp*, 6^{de} editie, West international Thomson Publishing, 1998
- [Dorr, 2000] Dorr, Drs. D.C., *Presteren met processen: procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*, Deventer: Kluwer, 2000
- [French, 1978] W.L. French and C.H. Bell, *Organizational Development*, Prentice Hall, 1978
- [Hage et al, 1967] J. Hage en M. Aiken, relationship of centralization to other structural properties, *Administrative Science Quarterly* 12, 1967
- [Hofstede, 1991] Hofstede, G., *Allemaal andersdenkenden*, Uitgeverij Contact, 1991
Zie voor meer informatie over Hofstede's model: Yates, M., *Cultural differences*, <http://www.leadervalues.com/Themes/detail3.asp?Category=Themes&Section=Value%20Systems&Subject=Cultural%20differences>, 2004
- [Hart et al. 1996] Hart, H. 't, J. van Dijk, M. de Goede, W. Jansen en J. Teunissen, *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom, 1996
- [Hicks, 2004] Hicks, Thomsen, *Problem solving and decision making*, London, 2004
- [Hyman, 1995] J. Hyman and B. Mason, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage Publications Ltd., 1995
- [Hoecklin, 1996] L. Hoecklin, *Managing Cultural Differences – strategies for competitive advantage*, Addison-Wesley, Workingham, England, 1996.
- [Krabbendam, 1993] Krabbendam, J. J., H. de Boer, *Inleiding organisatiekunde*, Universiteit Twente, 1993
- [Krabbendam, 1993] H. de Boer, J.J. Krabbendam, *Inleiding organisatiekunde*, Universiteit Twente, 1993
- [Koole, 2005] prof.dr. G. Koole en drs. A. van Moorst, *WFM: goede voorspelling noodzakelijk maar niet voldoende*, call center magazine, 2005
- [Markensteijn, 2006] Ir. P.H. Markensteijn, De cultuurtypen uit de "Cultuurtest", www.markensteijn.com/cultuurtest.htm
- [Moor, 1995] W. de Moor, *Teamwerk en participatief management*, Berkel-Enschot, Houten/Diegem 1995
- [Noordam, 1996] Noordam, van den Oever, Kamermans, *handen en voeten aan de administratieve organisatie*, KPMG, 1996
- [Organization Development, 1994] Organization Development: *A process of learning and changing*, Addison-Wesley, 1994
- [Paulk et al. 1993] Mark C. Paulk e.a., "Capability Maturity Model for Software, Version 1.1", 1993
- [pebee, 2006] <http://www.pebee.nl/raakvlakkenbeheersing.htm>
- [Starreveld, 2004] Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen, H. van Nimwegen, *bestuurlijke informatievoorziening deel 2a*, Stenfert Kroes, 2004
- [Spek, 1997] Spek, Drs. R. van der en Dr. A. Spijkervet, *Kennismanagement: intelligent omgaan met kennis*, Utrecht: Kenniscentrum Cibit, 1997
- [Tibosch et al. 2004] W. Tibosch, N. van Koll, K. Mens, *Aanjager voor Verandering*, presentatie landelijke kwaliteitdag 11 november 2004

- [the-art, 2005] http://www.the-art.nl/0221_structuur.htm
- [UVA, 2005] www.siswo.uva.nl/media/tijdschriften/kwalon/kwalitatief%20onderzoek%20wat.htm
- [VCN, 2005] E. Kruize en F. Spangenberg, *De contactcenter wereld in 40 trends & 40 feiten*, Vereniging Contactcenters Nederland, 2005
- [Vossestein 2003] J. Vossestein, *Vreemd volk*, KIT Publishers, Amsterdam 2003
- [Vilst, 1992] Vlist, R. van der, *Visies op organisatiecultuur. Een multidisciplinair perspectief*, Lemma, 1992
- [Wegen van der, 2001] L. Van der Wegen, *Collegediktaat beslissen onder onzekerheid*, Universiteit Twente, 2001
- [ZBC, 2006] <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=405>

Bijlagen

Inhoudsopgave bijlagen

BIJLAGE 1: RESPONDENTEN INTERVIEWS	57
BIJLAGE 2: CMM VRAGENLIJST LEVEL 2	58
BIJLAGE 3: VRAGEN OPEN INTERVIEWS: ORGANISATIEPROCESSEN	60
BIJLAGE 4: VOORBEELDEN VAN OMSLACHTIGE PROCEDURES	61
BIJLAGE 5: VRAGENLIJST CULTUUR SURINAME	62
BIJLAGE 6: RESULTATEN CULTUUR SURINAME EN VERGELIJKING	64
BIJLAGE 7: VRAGEN OPEN INTERVIEWS: HET DIENSTVERLENINGSPROCES	66
BIJLAGE 8: VRAGENLIJST GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR	67
BIJLAGE 9: TOELICHTING TYPEN ORGANISATIECULTUUR	69
BIJLAGE 10: RESULTATEN ORGANISATIECULTUUR VRAGENLIJST	70
BIJLAGE 11: FLOWCHART INBOUND INCLUSIEF GEAVANCEERDE INFORMATIETECHNOLOGIE	71
BIJLAGE 12: MANAGEMENT INFORMATIE MATRIX DIENSTVERLENINGSPROCES	72
BIJLAGE 13: STATUSOVERZICHT CONTROLE EN OVERZICHT	73
BIJLAGE 14: STATUSOVERZICHT INCIDENT MANAGEMENT	74
BIJLAGE 15: STATUSOVERZICHT KWALITEITBEWAKING	75

Bijlage 1: Respondenten interviews

Respondenten	CMM Vragenlijst (Bijlage 2)	Open interview 1 (Bijlage 3)	Open Interview 2 (Bijlage 5)	Nationale Cultuur Vragenlijst (Bijlage 6)	Gewenste Organisatie Cultuur (Bijlage 9)
Dhr. Vriesde ¹					X
Dhr. van Veen ²		X			
Mevr. Chiang ³		X			
S. Sheoratan ⁴		X	X	X	X
A. Sheoratan ⁵				X	
Mevr. Zuiverloon ⁶		X	X	X	X
Evelien ⁷		X		X	
Mevr. Mahaboeb ⁸		X		X	
Mevr. Maatstap ⁹				X	
Mevr. Pocorni ¹⁰		X		X	
Dhr. Brahim ¹¹				X	
Mevr. Doekharan ¹²		X		X	
Dhr. Mathura ¹³		X		X	
Vishesta ¹⁴				X	
Reshma ¹⁵				X	
Dhr. Van den Broek ¹⁶			X		
Dhr. Houtkamp ¹⁷	X			X	

¹ Algemeen Directeur CallCapacity NV

² Commercieel Directeur CallCapacity NV

³ Hoofd Projectmanagement CallCapacity Nederland

⁴ Directeur CallCapacity Suriname

⁵ Directeur Sheoratan NV

⁶ Managing Director CallCapacity Suriname

⁷ Interim coach CallCapacity Suriname

⁸ Managementassistente Faciliteiten CallCapacity Suriname

⁹ Managementassistente personeelszaken CallCapacity Suriname

¹⁰ Managementassistente Projecten CallCapacity Suriname

¹¹ Industrial Engineer, Staatsolie Maatschappij Suriname NV

¹² Medewerkster Financiële afdeling CallCapacity Suriname

¹³ Hoofd interne controle CallCapacity Suriname

¹⁴ Stagiaire CallCapacity Suriname

¹⁵ Managementassistent financiën CallCapacity Suriname

¹⁶ Global Service Manager eHosting & Portal Shell Information Technology International B.V.

¹⁷ Afstudeerder CallCapacity Suriname

Bijlage 2: CMM vragenlijst level 2

1. Service Commitment Management.	JA	NEE
Is de vraag van de klant geïdentificeerd en gespecificeerd volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Is de vraag van de klant gedocumenteerd?	X	
Is de service overeenkomst gedocumenteerd?	X	
Wordt de service overeenkomst geëvalueerd met de klant?	X	
Wordt de werkelijke dienstverlening geëvalueerd met de klant?	X	
	80%	20%

2. Dienstverleningsplanning.	JA	NEE
Wordt de dienstverleningsplanning gerealiseerd door middel van een gedocumenteerde procedure?		X
Wordt de dienstverleningsplanning gedocumenteerd?	X	
Worden activiteiten met betrekking tot de dienstverlening gepland volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Zijn de software en hardware producten welke nodig zijn voor de dienstverleningsplanning geïdentificeerd?		X
Zijn de schattingen (forecasts) van de te verwachten workloads afgeleid van een gedocumenteerde procedure?		X
Zijn schattingen met betrekking tot de kosten afgeleid van gedocumenteerde procedures?		X
Is het rooster afgeleid van gedocumenteerde procedures?		X
	14%	86%

3. Controle en overzicht van het dienstverleningsproces.	JA	NEE
Worden de dienstverleningsactiviteiten geëvalueerd door middel van gedocumenteerde procedures?		X
Wordt de dienstverleningsplanning gereviseerd volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Worden de goedgekeurde veranderingen van het dienstverleningsproces en de planning daarvan gecommuniceerd aan alle belanghebbenden?		X
Worden de actuele service levels vergeleken met de gespecificeerde service levels en worden er corrigerende maatregelen getroffen?	X	
Wordt de dienstverlening workload geëvalueerd en worden corrigerende maatregelen getroffen?		X
Worden de kosten en baten van de dienstverleningactiviteiten geëvalueerd en worden corrigerende maatregelen getroffen waar nodig?		X
Worden de faciliteiten geëvalueerd en vinden corrigerende maatregelen plaats waar nodig?	X	
Wordt de dienstverleningsplanning geëvalueerd en vinden corrigerende maatregelen plaats?		X
Worden de dienstverleningsactiviteiten geëvalueerd en gecorrigeerd waar nodig?	X	
Worden de dienstverleningsrisico's met betrekking tot kosten, resources, roostering en technische aspecten geëvalueerd?		X
Wordt de status van de activiteiten en werkelijke service levels intern geëvalueerd?	X	
Vinden er formele evaluaties plaats volgens een gedocumenteerde procedure?		X
	25%	75%

4. IT Management.	JA	NEE
Is er een configuratie managementplan voor elke dienst volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Is er een gedocumenteerde en goedgekeurd configuratiemanagementplan om configuratie management activiteiten uit te voeren?		X

Verbetering van het dienstverleningsproces bij CallCapacity Suriname

Zijn de diensten welke onder configuratiemanagement vallen geïdentificeerd?		X
Vinden veranderingen plaats volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Wordt de configuratie gerapporteerd en gecommuniceerd met alle belanghebbenden?		X
Vinden configuratie-audits plaats volgens een gedocumenteerde procedure?		X
	0%	100%

5. Subcontractmanagement.	JA	NEE
Is de gewenste service gespecificeerd en gepland volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Is de subcontractor geselecteerd volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Wordt de service level agreement gebruikt om de service te evalueren?	X	
Is het gedocumenteerde service delivery plan goedgekeurd en periodiek geëvalueerd?	X	
Worden veranderingen in de overeenkomst behandeld volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Worden er formele bijeenkomsten gehouden om de resultaten te bespreken volgens een gedocumenteerde procedure?	X	
Wordt de kwaliteit van de dienstverlener gemeten volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Worden incidenten bijgehouden volgens een gedocumenteerde procedure?		X
	37%	63%

6. Incident Management.	JA	NEE
Vindt er incidentmanagement plaats volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Worden incidenten gedocumenteerd?		X
Worden incidenten geïdentificeerd, geanalyseerd en opgelost volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Worden belanghebbenden geïnformeerd omtrent de status van de incidenten?		X
Vinden er incident-audits plaats volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Vindt er incidentmanagement plaats volgens een gedocumenteerde procedure?		X
	0%	100%

7. Kwaliteitsbewaking.	JA	NEE
Vindt er kwaliteitsbewaking plaats voor de dienstverlening volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Vinden er kwaliteitsbewakingsactiviteiten plaats volgens een kwaliteitsbewakingsplan?		X
Worden kwaliteitsbewakingsactiviteiten geïntegreerd bij de dienstverleningsplanning, standaarden en procedures?		X
Vinden er "kwaliteit" audits bij de dienstverlening plaats?		X
Vinden er regelmatig kwaliteitsbewakingsrapportages plaats bij de belanghebbenden?		X
Worden afwijkingen in het dienstverleningsproces geïdentificeerd, gedocumenteerd en behandeld volgens een gedocumenteerde procedure?		X
Vindt er regelmatig contact plaats tussen de eigen kwaliteitsbewakingsmedewerkers en die van de klant?		X
	0%	100%

Bijlage 3: Vragen open interviews: organisatieprocessen

Welke operationele organisatieprocessen zijn er te onderscheiden bij CallCapacity Suriname en wat is het doel van de processen?

Wat wil ik met deze vraag weten? Om het meest kritieke operationele organisatieproces te selecteren wil ik een scan maken van alle operationele organisatieprocessen binnen CallCapacity Suriname. Hierin worden alle operationele organisatieprocessen ingedeeld naar primaire en instandhoudingsprocessen.

Hoe worden alle afzonderlijke operationele organisatieprocessen bestuurd?

Wat wil ik met deze vraag weten? Ik wil weten hoe de processen gemeten en bijgestuurd worden en welke normen worden gebruikt.

Hoe ziet elk afzonderlijk proces er uit?

Wat wil ik met deze vraag weten? Per proces wil ik onder andere weten welke documenten, werkwijzen en procedures er worden gehanteerd.

Welke gegevens worden op welke manier vastgelegd?

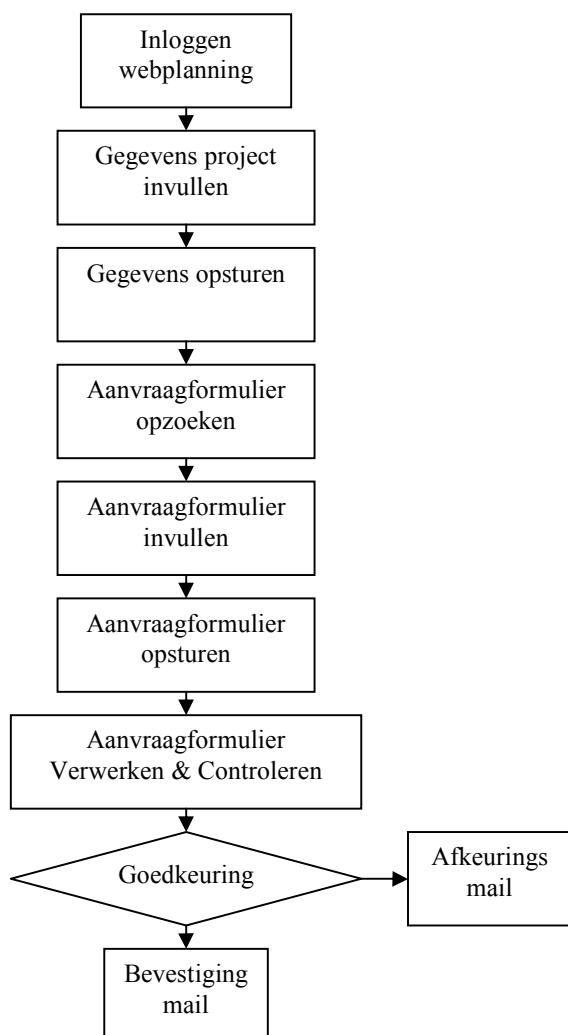
Wat wil ik met deze vraag weten? Vastlegging en/ of registratie gebeurt door middel van (gedigitaliseerde) documenten. Door middel van deze vraag wil ik weten wat er geregistreerd wordt en op welke manier dit bij CallCapacity Suriname plaatsvindt.

Wat zijn de knelpunten per proces?

Wat wil ik met deze vraag weten? Ten behoeve van de oplossingsrichtingen voor het meest kritieke proces wil ik weten wat de knelpunten zijn in de huidige situatie bij CallCapacity Suriname.

Bijlage 4: Voorbeelden van omslachtige procedures

Voorbeeld 1 (knelpunt 6): procedure projectaanvraag



Voorbeeld 2 (knelpunt 6): procedure evaluatie

Activiteitsheet	Voortgangsrapport
Activiteit Status Verantwoordelijkheid Prioriteit Datum afspraak Datum Target Opmerking Coördinator	Activiteit Status

Bijlage 5: Vragenlijst cultuur Suriname

Hierbij vraag ik je mee te werken aan het cultuuronderzoek welke binnen mijn afstudeeropdracht in opdracht van CallCapacity plaatsvindt. De lijst is in het Engels, als je daar moeite mee hebt zal ik het vertalen.

Kies voor onderstaande zelfinvullijst het cijfer waarbij je verwacht welke het meest toepasselijk is op **Suriname**. Het cijfer 1 geeft aan dat je verwacht dat de meest linkerstelling het meest toepasselijk is op Suriname, het cijfer 5 geeft aan dat je verwacht dat de meest rechterstelling het meest toepasselijk is op Suriname. Met het cijfer 3 kun je aangeven dat beide stellingen even belangrijk/toepasselijk zijn.

Alvast bedankt voor je medewerking.

Among family, children are taught that their opinion matters as much as that of their parents	1	2	3	4	5	Among family, children are taught that they should not question the authority of their parents
Among family children are encouraged never to take things for granted	1	2	3	4	5	Among family, children are taught to accept the word of people who are senior or more important
At work, subordinates are supposed to create their own job function and place within the organization	1	2	3	4	5	At work, everybody has clearly defined fields of authority
At work, people constantly challenge their bosses. It is often hard to tell who is managing and who is being managed	1	2	3	4	5	At work, the boss makes the decisions, complemented by close guidance and control. People accept this as a matter of the boss' responsibility and of respect for him
People believe that the most effective way to change the political system is gradually by debate and vote	1	2	3	4	5	People believe that the most effective way to change the political system is by changing the people who are in power
People have strong and long-lasting loyalties with groups	1	2	3	4	5	People choose their own friends on the basis of common interest and appeal
There is togetherness and social control	1	2	3	4	5	There is loneliness and freedom
People are preoccupied with avoiding loss of face and giving face to others	1	2	3	4	5	People are preoccupied with meeting their own private norms and standards
People make promotion on the basis of loyalty and seniority	1	2	3	4	5	People make promotion on the basis of excellence irrespective of age
It is seen as immoral if a boss does not use his power to give a job to a relative in need	1	2	3	4	5	It is seen as immoral if a boss uses his power to give a job to a relative in need
People sympathize with the underdog and tend to be jealous	1	2	3	4	5	People admire the top-dog and blame the unsuccessful

about the successes of others						
At work, people are motivated by a pleasant work environment warmth and coziness	1	2	3	4	5	At work, people are motivated by clear-cut targets and strict accountability to demonstrate their level of achievement
People try to reach consensus at work and colleagues are not supposed to compete against one another	1	2	3	4	5	People see confrontations as positive and fruitful; one should compete or die
Both men and women can be modest, tender and concerned with quality of life issues	1	2	3	4	5	Men are supposed to be assertive and focused at material success, and women are supposed to be more modest and concerned with quality of life issues
Lovers look for intimacy	1	2	3	4	5	Lovers look for emotional support
Among family, children are taught to live with chaos and ambivalence	1	2	3	4	5	Among family children are taught to create structure and to avoid ambivalent situations
People give their support to generalists who can cope under all circumstances	1	2	3	4	5	People give their support to the expert and to the competent leader
People are not required to carry an identity card with them	1	2	3	4	5	People are required to carry an identity card with them
People are not supposed to show emotions in public	1	2	3	4	5	People are allowed to show emotions in public (in the proper place and at the proper time)
There are few rules in society which you are supposed to follow	1	2	3	4	5	There are many rules in society which the others are supposed to follow
People are clearly aware of what is "Good" and "Evil"	1	2	3	4	5	People subordinate themselves for a common goal without much concern for "Good" or "Evil"
People emphasize personal steadiness and stability	1	2	3	4	5	People emphasize that everything is changing and that everything is relative
Children are taught to ask the question "Why?"	1	2	3	4	5	Children are taught to ask the question "What" and "How"
People often refer to their roots and history	1	2	3	4	5	People can subordinate themselves to goals to be realized after more than hundred years
People look for consistency in the information offered to them	1	2	3	4	5	People can live with contradictory information

Bijlage 6: Resultaten cultuur Suriname en vergelijking

Rij Nr.	Land	Dimensie				
		A	B	C	D	E
		PDI	IDV	MAS	UAI	L/S TO
1	India	77	48	56	40	61
2	Indonesië	78	14	46	48	-
3	West Afrika	77	20	46	54	16
4	Suriname $(I+I+WA)/3$	77	27	49	47	39
5	Suriname eigen onderzoek*	66	36	42	55	47
6	Nederland	38	80	14	53	44

* Zie voor respondenten bijlage 1. In bovenstaande tabel zijn de scores van de verschillende landen op de verschillende dimensies te zien.

Legenda

PDI = Power Distance Index
 IDV = Individualisme Index
 MAS = Masculinity
 UAI = Uncertainty Avoidance Index
 L/S-TO = Long / Short-Term Orientation

In de volgende vijf tabellen worden de landen onderling per dimensie vergeleken. Hiervoor zijn de scores van de bovenstaande tabel gebruikt.

factoren PDI (kolom/rij)	India	Indonesië	West Afrika	Suriname $(I+I+WA)/3$	Suriname eigen onderzoek	Nederland
India	1	1.01	1	1	0.85	0.49
Indonesië	0.99	1	0.99	0.99	0.85	0.49
West Afrika	1	1	1	1	0.85	0.49
Suriname $(I+I+WA)/3$	1	1.01	1	1	0.86	0.49
Suriname eigen onderzoek	1.17	1.17	1.17	1.17	1	0.57
Nederland	2.03**	2.03	2.03	2.03	1.57	1

factoren IDV (kolom/rij)	India	Indonesië	West Afrika	Suriname $(I+I+WA)/3$	Suriname eigen onderzoek	Nederland
India	1	0.29	0.42	0.56	0.75	1.67
Indonesië	3.43	1	1.43	1.93	2.57	5.71
West Afrika	2.4	0.7	1	1.35	1.8	4
Suriname $(I+I+WA)/3$	1.78	0.52	0.74	1	1.33	2.96
Suriname eigen onderzoek	1.33	0.39	0.56	0.75	1	2.22
Nederland	0.6	0.18	0.25	0.34	0.45	1

Scores MAS (kolom/rij)	India	Indonesië	West Afrika	Suriname (I+I+WA)/3	Suriname eigen onderzoek	Nederland
India	1	0.82	0.82	0.88	0.75	0.25
Indonesië	1.22	1	1	1.07	0.91	0.30
West Afrika	1.22	1	1	1.07	0.91	0.3
Suriname (I+I+WA)/3	1.14	0.94	0.94	1	0.86	0.29
Suriname eigen onderzoek	1.33	1.10	1.10	1.17	1	0.33
Nederland	4	3.29	3.29	3.5	3	1

factoren UAI (kolom/rij)	India	Indonesië	West Afrika	Suriname (I+I+WA)/3	Suriname eigen onderzoek	Nederland
India	1	1.2	1.35	1.18	1.38	1.33
Indonesië	0.83	1	1.13	0.98	1.15	1.10
West Afrika	0.74	0.89	1	0.87	1.02	0.98
Suriname (I+I+WA)/3	0.85	1.02	1.15	1	1.17	1.13
Suriname eigen onderzoek	0.73	0.87	0.98	0.86	1	0.96
Nederland	0.75	0.91	1.02	0.89	1.04	1

factoren L/S TO (kolom/rij)	India	Indonesië	West Afrika	Suriname (I+I+WA)/3	Suriname eigen onderzoek	Nederland
India	1	X	0.26	0.64	0.77	0.72
Indonesië	X	1	X	X	X	X
West Afrika	3.81	X	1	2.44	2.9	2.75
Suriname (I+I+WA)/3	1.56	X	0.41	1	1.20	1.13
Suriname eigen onderzoek	1.3	X	0.34	0.83	1	0.94
Nederland	1.39	X	0.36	0.89	1.07	1

** De gearceerde getallen hebben een waarde van 1.5 of hoger. Deze getallen geven de significante verschillen weer tussen de Nederlandse en Surinaamse cultuur.

Bijlage 7: Vragen open interviews: het dienstverleningsproces

Hoe kan het inboundproces en het outbound proces efficiënter ingericht worden?

Wat wil ik met deze vraag weten? Met deze gegevens wil ik onder andere een flowchart diagram maken van beide processen.

Hoe kan het inbound en outbound proces gemeten en bijgestuurd worden en wat zijn de belangrijkste factoren/indicatoren?

Wat wil ik met deze vraag weten? Hiermee wil ik indicatoren verkrijgen welke gebruikt kunnen worden in de besturingsprocessen.

Voor wie zijn welke gegevens belangrijk?

Wat wil ik met deze vraag weten? Ten behoeve van een effectief informatiemanagement systeem is het belangrijk om te bepalen welke informatie voor wie is bestemd.

Bijlage 8: Vragenlijst gewenste organisatiecultuur

Hierbij vraag ik je mee te werken aan een organisatiecultuuronderzoek bij CallCapacity Suriname.

In de hiervolgende vragenlijst kan de cultuur van een **organisatie** gescoord worden volgens het model van Harrison. De resultaten kunnen gebruikt worden in een verandertraject welke onderdeel vormt van mijn afstudeerproject.

Bij de navolgende 12 vragen zul je een keuze moeten maken tussen vier mogelijkheden om de zin af te maken. Kies het punt waarmee de zin zodanig wordt afgemaakt dat deze past bij CallCapacity Suriname zoals je het ervaart in de huidige situatie. Als je niet weet hoe het er in een specifiek geval aan toe gaat bij CallCapacity Suriname vul dan hetgene in waarbij je denkt welk punt waarschijnlijk toepasbaar zal zijn.

Alvast bedankt voor je medewerking.

1. Als iemand in de organisatie een verschil van mening heeft met een collega dan:

- A. ontstaat er een debat, waarin de beste wint.
- B. leggen zij het conflict voor aan hun chef, die dan een beslissing neemt.
- C. gaan ze samen na wat het beste voor het bedrijf is en doen dat.
- D. discussiëren zij erover, waarna ieder doet wat hem het beste lijkt.

2. Als er een voordeel met risico's te halen valt voor de organisatie, maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijk buiten werking gesteld worden, dan:

- A. beslist de directeur en zegt vervolgens wat een ieder moet doen en laten.
- B. doen we het alleen als het redelijkerwijs kan zonder de regels overboord te zetten.
- C. gaat ieder die ermee te maken heeft snel informatie verzamelen om de haalbaarheid te toetsen; als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het.
- D. is er meestal alleen belangstelling van de hele groep als men het een interessante job vindt - overigens heeft natuurlijk niemand er bezwaar tegen als één of enkele mensen het aanpakken.

3. Onderlinge concurrentie is gericht op:

- A. het verkrijgen van zoveel mogelijk macht.
- B. het verkrijgen van een zo hoog mogelijke formele status.
- C. het uitblinken in het werk.
- D. het zo goed mogelijk bevredigen van de eigen behoeften.

4. De redenen, waarom mensen in de organisatie zich inspinnen, zijn voornamelijk:

- A. omdat je in de organisatie alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat, bovendien krijg je je baas op je nek als je er niet aan trekt.
- B. omdat er van je verwacht wordt dat je regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert.
- C. omdat de klus klaar moet en je daar met zijn allen voor stáát.
- D. omdat het werkje belangstelling heeft en het een deel van jezelf is geworden.

5. Als iemand in de organisatie ruzie heeft met de chef, dan:

- A. zal deze misschien proberen de chef er onder te krijgen, maar meestal geeft hij/zij toe.
- B. is er een beroepsprocedure die hij/zij kan volgen om een bindende uitspraak te krijgen.
- C. is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is - zo nee, dan is het niet zo interessant - zo ja, dan zorgen we ervoor dat de ruzie wordt bijgelegd.
- D. zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen - maar als dat niet lukt zullen ze wel ruzie houden en elkaar voortaan ontlopen (of de persoon zoekt een andere baan).

6. Als iemand niet tevreden is met zijn of haar job zal deze gewoonlijk:

- A. voor een promotie vechten.
- B. een verzoek om verandering of overplaatsing doen aan de chef of personeelszaken.
- C. een andere bijdrage gaan leveren binnen het totale te verrichten werk.
- D. ander werk gaan doen of een andere baan zoeken.

7. Als er vrij plotseling een leidende functionaris uitvalt en die moet worden vervangen, dan:

- A. wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht.
- B. wordt gewoonlijk de adjunct-chef benoemd, die er het langste is - die moet dan natuurlijk wel de juiste papieren hebben en goede beoordelingen.
- C. zoeken we iemand die deze job goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden.
- D. moeten we iemand kiezen, die zowel als leider qua kunde en als persoon het vertrouwen van de mensen heeft.

8. Als er sprake is van het invoeren van een verandering in de werkomstandigheden, dan:

- A. hangt het er vanaf wat de directie vindt: als zij het schadelijk acht, probeert ze de invoering tegen te houden of te beperken, als zij het niet schadelijk acht staat zij het binnen redelijke grenzen toe.
- B. wordt er overlegd - waarschijnlijk wordt er een commissie ingesteld die een voorstel doet.
- C. gaan we na wat het inhoudt en wat de gevolgen ervan voor het werk zijn - als het werk het toestaat doen we het, terwijl we onderling een regeling maken voor het opvangen van problemen.
- D. is de vraag of mensen daardoor beter uit de voeten kunnen - zij die dat kunnen zullen er gebruik van maken, anderen hoeven niet.

9. Mensen die het goed doen binnen de organisatie:

- A. zijn slimme, op wedijver ingestelde mensen met een sterke drang naar macht.
- B. zijn plichtsgetrouw, hebben verantwoordelijkheidsbesef en hebben een loyale instelling ten opzichte van de organisatie.
- C. zijn vakbekwaam, efficiënt en wijden zich met volledige inzet aan hun taak.
- D. zijn effectief in hun contacten met anderen en zetten zich ten volle in voor de ontplooiingen en persoonlijke groei van de anderen.

10. Als er om een bepaald doel te bereiken iemand in de organisatie "een ver moet laten" of schade lijdt of tekort moet worden gedaan, dan:

- A. hangt het er vanaf of het een hoge of een lage functionaris betreft. Bij een hoge en machtige persoon gebeurt dat niet zo gauw, bij een lage (met weinig invloed) gebeurt het eerder.
- B. wordt er nagegaan wat er in vorige gevallen is geschied, hoe dat is aangepakt en of er tegemoetkomingen zijn gegeven; afhankelijk daarvan wordt al of niet iets gedaan.
- C. moet de persoon in kwestie door de zure appel heen bijten.
- D. helpen we de persoon dat te accepteren - als hij/zij dat niet kan is dat jammer voor hem/haar of anders zal deze wel weggaan.

11. Als iemand niet zo goed meer mee kan, dan:

- A. zal hij/zij zich verschansen, een sterke positie proberen te vinden en terugvechten.
- B. zal hij/zij gewoonlijk worden overgeplaatst of worden weggepromoveerd.
- C. krijgt iemand anders zijn of haar job en gaat hij/zij ander werk doen als dat er is.
- D. accepteren we dat en helpen hem/haar dat te aanvaarden.

12. De taakverdeling binnen de organisatie is gebaseerd op:

- A. de persoonlijke behoeften en inzichten van de gezagdragende functionarissen.
- B. de formele splitsing van functies en verantwoordelijkheden in de organisatie.
- C. de middelen en de deskundigheid die nodig zijn voor het verrichten van de taak.
- D. de persoonlijke wensen en behoeften van de afzonderlijke leden van de organisatie ten aanzien van verdere ontplooiing.

Bijlage 9: Toelichting typen organisatiecultuur

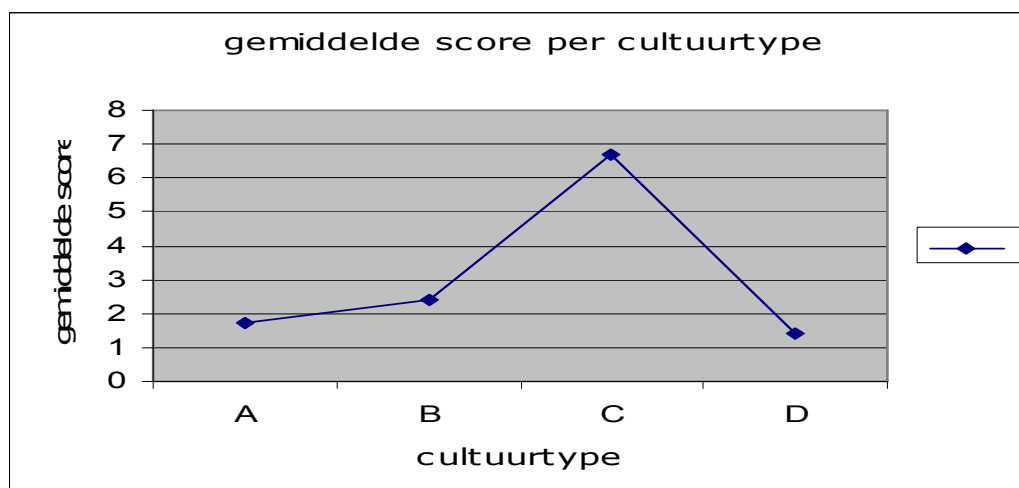
Machtscultuur
- Leider beloont en straft nadrukkelijk. - Grote afstand tussen baas en medewerkers. - Vechten om intern hogerop te komen en sterk hiërarchisch gericht. - De organisatie richt zich op het domineren van de omgeving. Zelf wil zij zich liefst onttrekken aan regels en wetten. Meedogenloos, soms illegale praktijken. - Intern geldt vaak de wet van de jungle. Iedereen streeft naar persoonlijk succes, desnoods ten koste van anderen.
Rolcultuur
- Ratio, logica, spelregels en argumenten staan voorop. - Keurslijf van omslachtige regels. - Interne gerichtheid. Formele organisatie, veel procedures. Het informele persoonlijke sterk gescheiden van het formele hiërarchische. - Streven naar orde en stabiliteit. Voorspelbaar gedrag. - Mensen beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen. Correct gedrag is vaak belangrijker dan effectief gedrag.
Taakcultuur
- Samenwerking, gerichtheid op de toekomst en een hoger doel staan voorop. Soms vindt roofbouw op mensen plaats en zijn processen licht chaotisch. - De klus klaren, al dan niet in een veranderende omgeving. - Hoge mate van flexibiliteit. - Het doel heiligt de middelen. - Veel decentrale bevoegdheden. - Alles gericht op het behalen van het doel. - Persoonlijke behoeften worden soms onderdrukt ten faveure van het hogere doel. - Regels die het bereiken van het doel blokkeren worden veranderd of opzij gezet.
Persoonscultuur
- Zelfmotivatie en eigen verantwoordelijkheid als belangrijke kenmerken. - Persoonlijke interesse staat voorop. - Buitenwereld alleen belangrijk als verschafter van interessant werk. - Sterk gericht op individuele ontwikkeling. - Verzameling van individuen, los zand. - Weinig controle. - Primaire gerichtheid op behoefte van de personen in de organisatie. - Besluitvorming op basis van consensus.

Bijlage 10: Resultaten organisatiecultuur vragenlijst

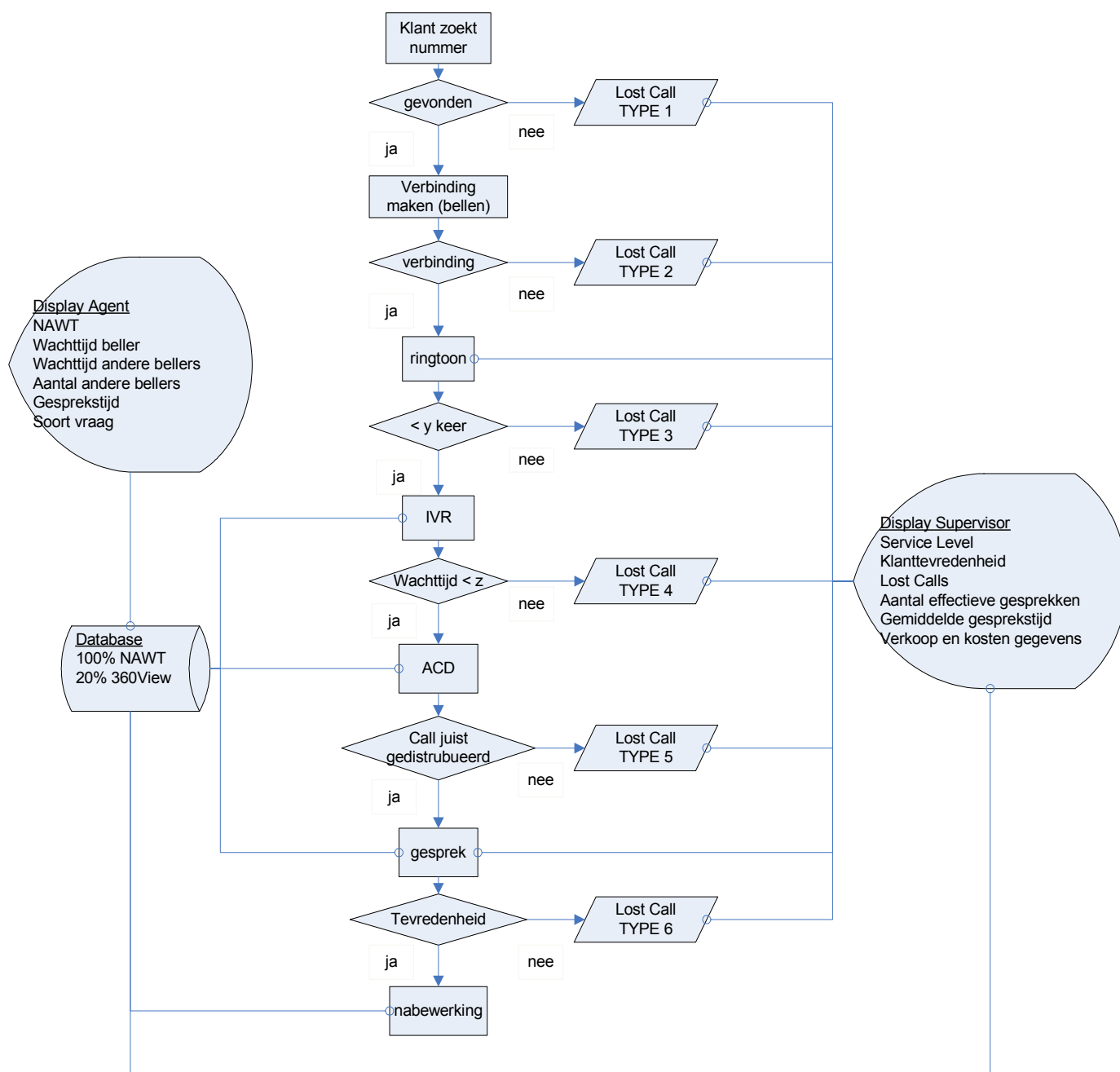
Respondent	Cultuurtype			
	A (machtgericht)	B (rolgericht)	C (taakgericht)	D (persoonsgericht)
1	4	0	7	1
2	0	4	7	1
3	1	3	6	2

Legenda

- A= de machtsgerichte cultuur.
- B= de rolgerichte cultuur.
- C= de taakgerichte cultuur.
- D= de persoonsgerichte cultuur.



Bijlage 11: Flowchart Inbound inclusief geavanceerde informatietechnologie



Bijlage 12: Management Informatie Matrix dienstverleningsproces

	Output naar	Callcenter Manager	Supervisor	Coach	Agent
	Informatie over				
KPI	Service level		X		
KPI	Klanttevredenheid		X		
KPI	Lost Calls (per type)		X		
KPI	Aantal effectieve gesprekken		X		
KPI	Gemiddelde gespreks- en nabewerkingstijden		X		
KPI	Verkoop-, omzet-, en kostengegevens	X	X		
PI	Aantal afgehandelde calls		X		
PI	First Line Completetment/ errors and rework		X		
PI	Calls per categorie (bv klachten, info aanvragen)	X			
PI	Aantal belpogingen			X	
PI	Bezettingsgraad	X			
PI	Forecasted call load vs. actual	X			
PI	Scheduled staff vs. Actual			X	
PI	Adherence to Schedule			X	
PI	Average call value	X			
PI	Budget vs. Realisatie	X			
PI	Krimp factor	X			
PI	verloop	X			
PI	Wachttijden		X		X
I	Medewerkerstevredenheid			X	
I	Ziekteverzuim	X	X		
I	Slagingspercentages opleidingen en trainingen			X	X
I	Klantwaarde	X			
I	Hoeveelheid training en opleiding			X	X
I	Voortgangsrapportages projecten	X			
I	E-mail en web bezoek en gebruik	X			
I	Aantal benchmarkonderzoeken	X			
I	Klanttevredenheidsonderzoeken	X			
I	Werkrooster			X	X
I	Gesprekstijd				X

KPI = Key Performance Indicator
 PI = Performance Indicator
 I = Indicator

Bijlage 13: Statusoverzicht controle en overzicht

STATUSOVERZICHT KPA Controle en overzicht, Doelen maatregelen en acties		
	OMSCHRIJVING	STATUS
Doel 1	Inzicht voor leden van het management in de actuele, werkelijke dienstverlening en dit vergelijken met de gewenste dienstverlening.	
Doel 2	Het snel kunnen nemen van corrigerende maatregelen in het geval de werkelijke te veel afwijkt van de gewenste dienstverlening	
Doel 3	Het vastleggen van maatregelen en communiceren met de betrokkenen	
Maatregel 1	Een manager wordt verantwoordelijk gesteld voor de controle van de daadwerkelijke dienstverlening.	
Maatregel 2	De verantwoordelijk manager kan de dienstverlening bijsturen volgens geschreven procedures	
Maatregel 3	De geschreven procedures dienen gedocumenteerd en goedgekeurd te zijn	
Maatregel 4	Het beschikbaar stellen van adequate middelen om de doelen te verwezenlijken.	
Maatregel 5	De betreffende manager trainen in de harde en soft skills welke nodig zijn om de functie te kunnen uitvoeren	
Actie1	Opstellen van procedures met betrekking tot dienstverlening, controle en overzicht	
Actie 2	Procedures reviseren volgens gedocumenteerde procedure	
Actie 3	De goedgekeurde veranderingen borgen en communiceren naar betrokkenen	
Actie 4	Realtime volgen van (Key-) Performance Indicatoren en nemen van corrigerende maatregelen waar nodig	
Actie 5	Informatie omtrent de belangrijkste (Key-) Performance Indicatoren communiceren met belanghebbenden	
Actie 6	Dienstverlening activiteiten volgen, controleren en corrigerende maatregelen nemen waar nodig	
Actie 7	Selectie maken van IT componenten en de status ervan periodiek controleren.	
Actie 8	Kosten met betrekking tot dienstverlening natrekken, volgen en corrigeren waar nodig	
Actie 9	Regelmatig controleren en bijsturen van de dienstverleningsplanning	
Actie 10	Risico's met betrekking tot dienstverlening inschatten en maatregelen nemen waar nodig	
Actie 11	Faciliteiten en ondersteunende activiteiten regelmatig toetsen op doeltreffendheid.	
Actie 12	Formele evaluatie opmaken van de dienstverlening en doorcommuniceren met belanghebbenden volgens een geschreven procedure	

Bijlage 14: Statusoverzicht incident management

STATUSOVERZICHT KPA Incident Management, Doelen maatregelen en acties		
	OMSCHRIJVING	STATUS
Doel 1	Het identificeren, documenteren, analyseren, volgen en oplossen van incidenten	
Doel 2	Het informeren van betrokkenen over de status en de getroffen maatregelen van de incidenten	
Maatregel 1	Schrijven van procedures betreffende Incident Management	
Maatregel 2	Het verantwoordelijk stellen van een manager voor Incident Management	
Maatregel 3	Adequate middelen ter beschikking stellen om Incident Management te kunnen realiseren	
Maatregel 4	De betreffende manager trainen zodat deze de taken uit kan voeren	
Actie 1	Het plannen van Incident Management activiteiten	
Actie 2	Het aanmaken van Incident Management procedures	
Actie 3	Op basis van een gedocumenteerde en goedgekeurde procedures plannen van Incident Management activiteiten	
Actie 4	Calamiteitenplannen schrijven voor elke afzonderlijke dienst volgens een gedocumenteerde procedure	
Actie 5	Aanmaken van een database van alle plaatsgevonden incidenten en mogelijke incidenten	
Actie 6	Een procedure schrijven voor het identificeren, opslaan, analyseren, volgen en oplossen van incidenten	
Actie 7	Betrokkenen op periodieke en incidentele wijze op de hoogte houden van de status van de incidenten	
Actie 8	Incidenten evalueren met audits volgens een geschreven procedure	

Bijlage 15: Statusoverzicht kwaliteitbewaking

STATUSOVERZICHT KPA kwaliteitbewaking, Doelen maatregelen en acties		
	OMSCHRIJVING	STATUS
Doel 1	Het beheersen van de (proces)kwaliteit door middel van raakvlakkenbeheersing.	
Doel 2	Het snel kunnen nemen van corrigerende maatregelen wanneer afwijkingen geconstateerd worden.	
Doel 3	Betrokkenen op de hoogte houden van de kwaliteitbewaking activiteiten en resultaten	
Maatregel 1	Een manager verantwoordelijk stellen voor de coördinatie, de implementatie en de uitvoering van kwaliteitbewaking	
Maatregel 2	De verantwoordelijk manager trainen om de functie te kunnen uitvoeren	
Maatregel 3	Het communiceren van de rol, verantwoordelijkheden en belang van kwaliteitbewaking aan belanghebbenden	
Actie 1	Het plannen van kwaliteitbewaking activiteiten	
Actie 2	Het schrijven van procedures betreffende kwaliteitbewaking	
Actie 3	Het schrijven van een plan van aanpak om kwaliteitbewaking te bewerkstelligen	
Actie 4	kwaliteitbewaking activiteiten uitvoeren volgens planning	
Actie 5	Actieve deelname van de verantwoordelijk manager aan overleg omtrent dienstverlening, tracking, planning en Incident management overleg	
Actie 6	Auditing van de dienstverlening en ondersteunende activiteiten	