

Carint Reggeland groep

ICT SSC in de zorg: een studie naar de kwaliteit van dienstverlening bij de Carint Reggeland Groep

Bachelorscriptie

**Door Fabian Breukers
Mei 2012**

UNIVERSITEIT TWENTE.

**Faculteit Management en bestuur
Bachelor Bedrijfskunde**

ICT SSC in de zorg: een studie naar de kwaliteit van dienstverlening bij de Carint Reggeland Groep

Bachelorscriptie

Hengelo, 18 Mei 2012

**Auteur:
Studentnummer:
Adres:**

**E-mail:
Telefoon:**

In opdracht van:

Begeleider Carint Reggeland Groep:

Begeleiders Universiteit Twente:

Periode:

**Fabian Breukers
s0210463
V. Ostadestraat 10
7556EZ Hengelo (ov)
f.breukers@student.utwente.nl
+31652071968**

Carint Reggeland Groep

J. Geesken (Jos)

**H.J.M. Ruël (Huub) &
J.G. Meijerink (Jeroen)**

Juni 2011 - Mei 2012

Voorwoord

Dit desbetreffende rapport behoort tot mijn bacheloropdracht. Hierin is een onderzoek opgenomen dat ik heb uitgevoerd in het najaar van 2011. Met dit verslag wordt mijn bacheloropleiding afgesloten in 2012. Het onderzoek onderzoekt de kwaliteit van dienstverlening van de afdeling ICT bij Carint Reggeland Groep (CRG) bij haar klanten. Aangezien de afdeling ICT bij CRG als een shared service center wordt gemanaged zijn verschillende aspecten opgenomen in het onderzoek om te onderzoeken of dit succesvol gebeurt.

Het onderzoek en het onderwerp zijn zeer interessant en de verschillende overeenkomsten en verschillen vanuit de literatuur met praktijk zijn eveneens interessant. De koppeling tussen deze theorie en praktijk resulteert in mijn inziens in een unieke opdracht.

Mijn dank gaat uit naar mijn begeleider bij CRG, de heer J. Geesken. Ondanks de soms wat vertraagde informatiestroom was de verstrekte informatie altijd volledig, duidelijk en zeer bruikbaar. De gesprekken vanuit de Universiteit Twente met mijn begeleider dr. Ruël waren eveneens zeer bruikbaar. Nieuwe inzichten en een kritische blik van dr. Ruël op mijn werk gaven altijd een meerwaarde, daarom wil ik ook hem bedanken.

De tweede begeleider, dr. Meijerink, heeft verschillende op en aanmerkingen gemaakt. Vooral de nieuwe inzage met betrekking tot 'service quality' heeft nieuwe invalshoeken gegeven. De begeleiding en afspraken waren zeer bruikbaar, hartelijk dank.

Veel plezier met het lezen van dit verslag,

Fabian Breukers
Hengelo, Mei 2012

Management samenvatting

Carint Reggeland Groep (CRG) heeft sinds verschillende reorganisaties een probleem met betrekking tot de geleverde producten en diensten binnen de afdeling ICT. De afdeling ICT is een Shared Service Center (SSC) en door de toenemende complexiteit door deze reorganisaties was er geen goed zicht meer op de verschillende producten en diensten. Doel van dit onderzoek is door middel van literatuur een beter inzicht te krijgen op het fenomeen 'SSC'. Met deze onderbouwende literatuur en een onderzoek naar de producten & diensten wordt een poging gedaan om de producten & diensten omgeving te optimaliseren.

Door de literatuur wordt er meer duidelijk over de verschillende aspecten van een SSC. Verschillende typen SSC, implementatie hiervan en de ontwikkeling van de SSC zijn onder andere onderdelen die de kennishorizon verbreden.

In de literatuur komt onder andere naar voren, specifiek over de producten & diensten, dat een producten en diensten catalogus essentieel is voor het succesvol managen van een SSC. Ook worden verschillende modellen met betrekking tot 'service quality' besproken.

Na in praktijk verschillende medewerkers en klanten te hebben gesproken met betrekking tot de verbetering van de SSC is er een onderzoek opgezet in dit paper om concretere informatie te verkrijgen. Het klantonderzoek bekijkt verschillende aspecten van de interactie met de ICT afdeling. Aspecten als aanbod, leveringstijd en flexibiliteit worden onder andere onderzocht in de organisatie. Met deze verschillende variabelen wordt een relatie gezocht met het concept 'service quality'. Klanten die producten en/of diensten hebben aangevraagd bij de SSC hebben hierbij een vragenlijst ingevuld.

Door de negatieve uitslag van het onderzoek is duidelijk dat er veranderingen moeten worden doorgevoerd met betrekking tot de geleverde producten & diensten. Er worden twee aanbevelingen gedaan:

- Het ontwikkelen van een producten & diensten catalogus (PDC)
- Het onderhoud van de PDC door middel van een continue ontwikkelingssystematiek

Deze aanbevelingen worden gedaan op basis van de uitslagen van het onderzoek, de open vragen die verwerkt zijn in het onderzoek om meer informatie te verkrijgen met betrekking tot deze problematiek, en verschillende gesprekken met medewerkers van de SSC in praktijk.

De resultaten van de verschillende variabelen uit de internet enquête variëren relatief niet veel onderling. Het algemeen gemiddelde is een 'beetje tevreden' (5,17) van de verschillende variabelen die onderzocht zijn. 'Levertijd' en 'beschikbaarheid' scoren relatief laag en zijn belangrijke variabelen voor een ondersteunende afdeling als de afdeling ICT. Het gemiddelde wordt positief beïnvloed door de variabelen 'technische bekwaamheid' en 'klantvriendelijkheid' die beiden relatief hoog scoren.

Ter afsluiting van het paper wordt er een oplossing gepresenteerd voor de implementatie van een producten & diensten catalogus (PDC) en bijbehorende continue ontwikkelingssystematiek. Deze systematiek moet er in een cyclus voor zorgen dat de PDC up-to-date blijft met bijbehorende metingen voor klanttevredenheid, dienstverleningsafspraken, periodieke rapportage en verantwoording en voortgangsgesprekken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
1 Introductie	6
1.1 De aanleiding en de aanpak	6
1.2 De onderzoeksvraag	6
1.3 De markt	6
1.4 Motivatie	7
2 Theoretisch kader	8
2.1 Shared Service Centre in het algemeen	8
2.2 Implementatie Shared Service Center	11
2.2.1 Algemene implementatie Shared Service Centra	11
2.2.2 Verschillende Typen Shared Service Centra	12
2.4 Shared Service Center ontwikkeling	16
2.5 Producten en Diensten Catalogus (PDC)	18
2.6 Service quality	18
2.7 Onderzoeksmodel	19
3 Methodologie	21
3.1 Beschrijving het research design	21
3.2 Validiteit en betrouwbaarheid	22
3.3 Operationalisatie van onderzoek	23
4 Resultaten	25
5 Discussie & conclusie	29
5.1 Discussie	29
5.2 Conclusie	30
6 Aanbevelingen & praktische invulling	31
6.1 Aanbevelingen	31
6.2 Invulling van het PDC	31
6.3 Continue ontwikkelingssystematiek	32
Referentielijst	34
Bijlagen	36
Bijlage 1 – SSC, een combinatie van centralisatie en decentralisatie	36
Bijlage 2 – Organisatorische keuzes, drie richtingen	36
Bijlage 3 – Verschillende conceptualisaties van Service Quality	37
Bijlage 4 – De vragenlijst voor het onderzoek	37
Bijlage 5 – Continue ontwikkelingssystematiek	44

1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit rapport bekeken, wordt de onderzoeksvraag kort behandeld, worden er enkele feiten over de markt besproken, de motivatie en de aanpak beschreven. De beantwoording van de onderzoeksvraag wordt tezamen met het theoretische kader en het onderzoek beantwoord in de volgende hoofdstukken.

1.1 De aanleiding en de aanpak

De aanleiding van CRG om het eigen SSC te onderzoeken komt voort uit een eerder klantonderzoek uitgevoerd door CRG. In dit gesprek met onder andere een klantvertegenwoordiger kwam naar voren dat de product- en dienstverlening van de afdeling ICT verder kan worden geoptimaliseerd (Vertrouwd intern rapport, 2011). Eén van de aspecten die naar voren kwam was de noodzaak van een realisatie van een PDC (producten en diensten catalogus). Echter bleven er nog vraagstukken onbeantwoord, zoals is een PDC daadwerkelijk noodzakelijk voor een SSC? En in hoeverre is de vertegenwoordiging van alle klanten gerealiseerd door één persoon? Dit rapport bekijkt de interactie tussen klant en SSC. De klant is de medewerker die gebruik maakt van de diensten van de SSC. Tevens zal er worden gereflecteerd over het vraagstuk of er behoefte is aan een PDC. Bovendien zal een eigen onderzoek doorslag geven of er daadwerkelijk bepaalde aspecten van product- en dienstverlening kunnen worden verbeterd en zal in kaart worden gebracht welke desbetreffende aspecten dat dan zijn. Vervolgens zullen uit de resultaten van het onderzoek verschillende conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

1.2 De onderzoeksvraag

Het formuleren van een goede onderzoeksvraag is essentieel voor de uiteindelijke beantwoording ervan. De SSC ICT-afdeling van CRG heeft dagelijks contact met tientallen klanten die allen verschillende producten en/of diensten verlangen van de SSC. De interactie tussen de afdeling en de klanten speelt een grote rol in de uiteindelijke kwaliteit van de aangeboden producten en/of diensten. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

In welke mate zijn klanten van de SSC ICT-afdeling van CRG tevreden over de kwaliteit van dienstverlening?

De onderzoeksvraag zal verder worden behandeld in hoofdstuk 2.7, ook zal hier de precieze uitleg worden gegeven hoe de kwaliteit van dienstverlening is opgebouwd. Echter is het eerst noodzakelijk om genoeg contextuele kennis te verkrijgen door middel van bedrijf en markt informatie en het theoretische kader. Met deze informatie wordt de SSC afdeling en organisatie intern en extern bekeken. Aspecten als zorgsector en ICT SSC zijn belangrijk voor het interpreteren van de theoretische kennis in de volgende hoofdstukken.

1.3 De markt

De Carint Reggeland Groep is een instelling waar het draait om wonen, zorg en welzijn. De dienstverlening van CRG bestaat (onder andere) uit

- thuiszorg,
- verpleging en verzorging
- maatschappelijk werk

- fysio/ergo therapie
- verhuur van woningen

CRG komt voort uit diverse fusies, waarvan de laatste in 2007 doorgevoerd is namelijk de fusie tussen Carint en Reggeland.

De organisatie heeft ongeveer 5000 medewerkers in dienst en maakt daarnaast ook nog gebruik van ongeveer 5000 vrijwilligers.

Door de marktwerking is er veel concurrentie in de zorg waardoor efficiëntie en effectiviteit belangrijke aandachtspunten zijn, vooral met de toenemende vergrijzing en de hierbij toenemende vraag zorgen voor veranderingen in de markt (CBS,2011). Zoals het toenemen van het personeel in de zorg door het toenemende aantal verpleegdagen in de verpleegtehuizen alleen al (CBS, 2006).

1.4 Motivatie

De motivatie voor het onderzoeken van deze sector in deze context heeft verschillende redenen. Allereerst heeft het verdiepen en onderzoeken van een ICT stafdienst mijn persoonlijke voorkeur omdat ICT een zeer interessante ontwikkeling heeft doorgemaakt in de afgelopen jaren. De ontwikkeling van verschillende systemen en de ontwikkeling daarbij van het SSC fenomeen zijn interessant om in te verdiepen. In het theoretische kader zal er worden ingegaan op verschillende ontwikkelingen van het SSC fenomeen.

Daarbij is ook de groeiende zorgsector zoals in de vorige paragraaf behandeld is een goede motivatie.

De combinatie van deze verschillende aspecten, de ICT, de zorg, en een SSC als achterliggende gedachte maken dit onderwerp zeer boeiend om te onderzoeken. De mogelijkheid om praktijk en literatuur aan elkaar te koppelen is interessant om verschillende theoretische methoden toe te passen in de praktijk om uiteindelijk tot een goed advies te komen.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen theoretische aspecten worden behandeld die relevant zijn en zorgt ervoor dat de lijn van het onderzoek duidelijk wordt. Deze theoretische aspecten dienen als basis voor het uit te voeren onderzoek. De kernconcepten worden gedefinieerd (Verschuren & Doorewaard, 1999) en de relevante theoretische aspecten zullen worden behandeld om vervolgens deze theorie als basis te gebruiken voor verder onderzoek. De koppeling van theorie en praktijk zal naarmate het paper vordert worden behandeld.

2.1 Shared Service Centre in het algemeen

Het Shared Service Centre (SSC) is een fenomeen dat in de laatste jaren enorme stappen heeft gemaakt. Het concept van de shared services is ontstaan in de Verenigde Staten in de jaren tachtig. Het idee van een Shared Service Centre is dat bepaalde ondersteunende departementen worden ondergebracht in een aparte organisatievorm. Deze organisatievorm heeft ook in Nederland het licht gevonden in het nieuwe millennium. Dat het concept van shared services in een stroomversnelling raakte was de oorzaak van de slechtere economische tijden en het steeds belangrijker worden van de stijgende kosten in de bedrijfsuitvoering. Het idee achter een SSC is het combineren van een gecentraliseerde en een gedecentraliseerde opzet om zo de beste aspecten van beide inrichtingen te combineren. Natuurlijk hebben beide vormen van inrichting ook nadelen, aan de hand van de illustratie van Schulman, Dunleavy, Harmer & Lusk (1999) worden goed de voordelen en nadelen in kaart gebracht en de meerwaarde van een SSC weergegeven (Bijlage 1).

In de figuur is te zien dat de negatieve aspecten van de gecentraliseerde en de gedecentraliseerde inrichting worden uitgesloten zoals inflexibiliteit, bureaucratie, coördinatie kosten en de hoge kosten in het algemeen. De positieve aspecten zoals schaalvoordelen, consistente standaarden en klant focus worden meegenomen in de inrichting van een SSC. Als gevolg hiervan worden omstandigheden en eigenschappen gecreëerd zoals synergie, flexibiliteit en efficiency (Schulman et al., 1999).

Om wat dieper de verschillen te onderscheiden tussen (de)centralisatie en SSC wordt er ook op verschillende aspecten onderscheid gemaakt om zo beter de essentie te begrijpen tussen de verschillende ideaaltypen.

Aspect	SSC	Centralisatie	Decentralisatie
Positionering van de afdeling	Eenheid die zelfstandig afspraken maakt met klanten, leveranciers en top	Staf veelal op het hoofdkantoor	Staf dicht bij de uitvoering
Relatie met klanten en leveranciers	SSC is partner in service voor de klant	Gedwongen winkelnering voor de organisatie op basis van taakafbakening	Directe opdrachtgevers vanaf het hoofdkantoor
Producten en diensten	<u>Afgesproken producten- en dienstencatalogus</u>	Vaste taken die centraal staan	Uitvoering op maat
Service afspraken	Via dienstverlening-overeenkomst: klant kiest het service niveau	Aanbodgedreven service afspraken	Flexibel

Cultuur	Samenwerken, service waarmaken	Taakgericht en met verantwoording naar de top	Gericht op uitvoering, passief
Leiderschap	Ondernemend en resultaatgericht	Gericht op het afleggen van verantwoording	Directief
Besturingsfilosofie	Managen van onderlinge samenwerking, sturen op resultaten	Top stuurt op resultaat binnen vaste taken en kaders	Ad hoc sturing
Structuur	Proces- of teamgericht	Vak- of taakgericht	Uitvoeringsgericht
Verrekening	Op basis van kostprijs. Variatie in service heeft een prijs	Budgetgestuurd	Geen
Prestatie-indicatoren	Gericht op efficiencywinst, service en toegevoegde waarde	Gericht op verantwoorden, planning en control	Beschikbaarheid en aanwezigheid

Opheij en Willems 2004

Naast de analyse van Opheij en Willems (2004) en Schulman et al. (1999) zijn er ook andere invalshoeken om SSC's te bekijken. Alleen al bij de definiëring van het fenomeen SSC zijn er verschillende opvattingen door verschillende auteurs. De definitie wordt door een viertal auteurs als volgt gezien:

Delen (2005):

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

Strikwerda (2004):

Een SSC is een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie, aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.

Buijs et al. (2004):

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

Haakma et al. (2003):

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

Al deze hier bovenstaande definities bevatten verschillende aspecten met betrekking tot SSC.

De verschillende aspecten zijn:

1. Resultaat verantwoordelijke eenheid
2. Specifieke specialisatie
3. Overname van de organisatie
4. Onderdelen van die organisatie
5. Overeenkomst tegen een verrekenprijs

3. Intern organisatieonderdeel

6. Servicegerichte klant-leverancieverhouding

1. Resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE)

Het principe RVE houdt in dat er sprake is van een afzonderlijke eenheid. Het topmanagement/RvB stuurt deze eenheid/afdeling op het behaalde resultaat. De essentie van een centrale stafafdeling is het controleren van eigendom van de onderneming die door het topmanagement is opgedragen. Een SSC wordt in essentie gebruikt voor kostenbesparing en de verhoging van professionaliteit.

2. Specifieke specialisatie

Het SSC focust zich op één bepaald aspect van de onderneming, de producten en diensten die geleverd worden vanuit de SSC zijn gebaseerd op specifieke specialisatie.

3. Intern organisatieonderdeel

In dit geval vormt de SSC een afdeling in de organisatie. De SSC wordt gezien als afdeling binnen de organisatie maar wel met de karaktereigenschappen van een SSC.

4. Onderdelen van die organisatie

De producten en diensten van de desbetreffende SSC worden geleverd aan de ondersteunende en operationele onderdelen van de organisatie. Als er sprake is van een samenwerkingsverband met andere organisaties wordt hier uiteraard ook aan geleverd.

5. Overeenkomst tegen een verrekenprijs

Dit één na laatste aspect van de verschillende definities is volgens Strikwerda essentieel voor een SSC. Volgens Strikwerda is het een vereiste om als SSC overeenkomsten te hebben met de afnemende partijen/klanten om zodoende gehoor te geven aan kostenbesparing. Ook kunnen de telkens wisselende behoeften en wensen van de klanten worden gehonoreerd en worden vertaald in een stabiele en efficiënte levering van diensten en producten (Opheij & Willems, 2004).

6. Servicegerichte klant-leverancieverhouding

Het laatste aspect van de verschillende definities gaat in op het feit dat de SSC een klant-leverancieverhouding hanteert. Hierdoor is de SSC leverancier en de afnemers van de verschillende producten en diensten zijn de klanten van de SSC.

De definitie van Buijs et al. (2004) is het meest omvattend om het fenomeen SSC te definiëren. De klant-leverancier-verhouding is een belangrijk aspect in deze definiëring, iets wat niet concreet naar voren komt in de andere definities. De andere definities zijn een aanvulling aan deze klant-leverancier-verhouding zoals, verrekenprijzen, schaalvoordelen en resultaatverplichting wat allen een onderdeel zijn van deze klant-leverancier-verhouding.

Met de definitie wordt niet het onderscheid aangeduid tussen SSC, centralisatie en decentralisatie. Gecentraliseerde organisaties hebben veel 'corporate-level control' en 'economies of scale' wat ten koste gaat van de klant service en responstijd, een SSC is daarentegen dichter met de klant verbonden (Bergeron, 2003). SSCs zijn beperkt door grenzen en capaciteiten van de organisatie, meestal zijn SSCs niet bevoegd om externe klanten te voorzien van diensten en producten (Janssen & Joha, 2006). Hierbij is het onderscheid gemaakt tussen outsourcing en shared services.

Het gecentraliseerde model heeft bijvoorbeeld in het voorbeeld van een afdeling ICT de afdeling boven verschillende departementen staan als stafafdeling. Het gedecentraliseerde model heeft verschillende afdelingen per departement of business unit. Een afdeling als SSC is dichter bij de klant gepositioneerd waardoor de klant ook een mate van eigenaarschap heeft over de geleverde kwaliteit (Janssen & Joha, 2006).

2.2 Implementatie Shared Service Center

In de vorige paragraaf komt duidelijk naar voren dat implementatie van een SSC in een organisatie het beste van twee werelden bij elkaar brengt. De positieve gevolgen hiervan en de voordelen die worden gerealiseerd op het moment dat er wordt gewerkt in een SSC kunnen worden omgezet naar concrete doelstellingen.

2.2.1 Algemene implementatie Shared Service Centra

Er worden volgens Maat, Tuinder, de Wit & B. Pilon (2005) drie verschillende soorten doelstellingen voor de organisatie geformuleerd in drie verschillende invalshoeken:

- Economy of scale
- Economy of skill
- Economy of scope

Deze drie verschillende doelstellingen hebben elk een andere invalshoek. Economy of scale legt de focus op schaalvoordelen die te behalen zijn in een organisatie. Belangrijke punten hierbij is de focus op kostenbesparing, verhoogde efficiency en resultaatgerichtheid. Economy of skill bevat de focus op expertise, kwaliteitsverhoging en algehele professionalisering van de dienstverlening. Er wordt vooral gedacht aan synergie door het samenvoegen van 'best practices'. Hierdoor worden kennis en ervaringen gedeeld en zo wordt er meer waarde gecreëerd. Het laatste aspect betreft Economy of scope, deze doelstelling betreft het grotere geheel en bekijkt hoe de organisatie de dienstverlening organiseert en hoe het kwaliteitsniveau moet zijn. De geleverde producten en/of diensten worden ook bekeken op basis van specialisme en of er sprake moet zijn van uitbesteding hiervan.

Strikwerda (2010) haalt aan dat de implementatie van een SSC geen doel op zich moet zijn. De implementatie van een SSC moet als ondersteuning, als middel worden ingezet. Als je als organisatie shared services gaat gebruiken omdat het een management hype is en als organisatie niet exact weet wat de achterliggende gedachte is. Dan is de kans klein dat uiteindelijk het proces van de implementatie van shared services en de exploitatie hiervan succesvol zal verlopen. Ook vermeldt Strikwerda (2010) dat shared services onterecht als hype wordt beschreven en dat door onder andere de ontwikkeling in de technologie shared services een goede toekomst tegemoet gaat.

De implementatie van shared services hebben natuurlijk niet alleen voordelen maar ook nadelen. In de literatuur zijn er verschillende auteurs die de nadelen bespreken van shared services. Zo bespreekt Korsten, Schaepkens & Sonnenschein (2004) bijvoorbeeld de extra administratieve lasten en coördinatiekosten voor organisaties als geheel en de SSC zelf bij de implementatie. Deze ontstaan door nieuwe afstemming tussen verschillende posities, opdrachten, kwaliteit en prijsniveaus. Opheij & Willems (2004) beweert dat de focus op efficiency kan leiden tot het samengaan van standaardisatie en versobering.

Aan de hand van Maat et al. (2005) en zijn drie verschillende doelstellingen volgt hier een schematisch overzicht over voor en nadelen met betrekking tot shared services:

	Economy of scale	Economy of skill	Economy of scope
Positieve effecten shared services implementatie	- Het reduceren van de te hoge kosten van gedecentraliseerd ondernemerschap - Het verhogen van de	- Het realiseren van synergie - Verhoging van de professionaliteit en kwaliteit van	- Betere beheersing van outsourcing; - Strategische flexibiliteit (Strikwerda 2010)

	arbeidsproductiviteit in ondersteunende taken en administratief operationele taken - Grotere transparantie in de organisatie (Strikwerda 2010) - Het realiseren van kostenbesparingen - Samenvoegen van activiteiten voor kritieke massa (Buijs e.a. 2004) - Efficiency - Schaalvoordelen - Kritieke Massa (Schulman e.a. 1999)	ondersteunende en uitvoerende processen - Versterking van het delen van kennis en ervaring door de hele onderneming (Strikwerda 2010) - Betere dienstverlening, kwaliteitsverbetering - Nauwkeurigheid van de informatievoorziening (Buijs e.a. 2004) - Synergie - Best practices - Klantgerichtheid (Schulman e.a. 1999)	- Focus op kerntaken - Een aanloop voor mogelijke outsourcing (Buijs e.a. 2004) - Flexibiliteit - Versterking core business (Schulman e.a. 1999)
Negatieve effecten shared services implementatie	- Hogere coördinatiekosten en extra administratieve lasten agv opstellen en uitvoeren dvo's (Korsten e.a. 2004) - Verzakelijking leidt alleen maar tot bureaucratie en overhead - Extra kosten als gevolg van variatie - Het duurt langer om het eens te worden over investeringen en prioriteiten (Opheij e.a. 2004) - Bureaucratie, meer overleg - Te hoge verwachtingen (Ter Beek e.a. 2005)	- Rolonduidelijkheid opdrachtgever en opdrachtnemer (Strikwerda 2010) - Slagvaardigheid gaat verloren - Niemand krijgt wat hij echt wil (Opheij e.a. 2004)	- Onduidelijkheid voor welk doel het SSC wordt ingezet - Shared services is middel en geen doel op zich (Strikwerda 2010)

Maat et al. (2005)

2.2.2 Verschillende Typen Shared Service Centra

De verschillende typen SSC's verklaren we aan de hand van de Strikwerda's (2010) analyse over SSC's. Volgens Strikwerda (2010) zijn er zes verschillende typen SSC's te onderscheiden:

1. *Het SSC als 'interne joint venture' van de divisies of business units*
2. *Het SSC als infrastructuur*

3. *Het SSC als verlengstuk van een centrale stafafdeling*
4. *Het SSC als afdeling binnen één afdeling*
5. *Het SSC als georganiseerd joint venture*
6. *Het SSC als zelfstandige 'service firm'*

1. *Het SSC als 'interne joint venture' van divisies of business units*

Bij dit type SSC worden bepaalde algemene activiteiten zoals de administratie uit de divisies gehaald om deze gemeenschappelijk te laten opereren voor alle divisies. De manager van de SSC rapporteert vervolgens aan de managers van de divisies. Dit wordt vaak gebruikt omdat de Raad van Bestuur wil benadrukken dat de SSC niet de managers van de divisies ondermijnt noch hun verantwoordelijkheid te ontnemen.

Een voordeel van dit type SSC is dat de manager van de SSC rapporteert voor diegene waar hij voor werkt en dat de afnemers van alle diensten van die SSC de 'eigenaar' zijn van de SSC. Een nadeel is dat dit type SSC de nadruk legt op kostenreductie waardoor ontwikkeling en innovatie zou kunnen worden geremd.

2. *Het SSC als infrastructuur*

In dit geval heeft de Raad van Bestuur bepaalde activiteiten zoals ICT, HRM en/of logistiek gemeenschappelijk gemaakt. Dit houdt in dat een enkele divisie gemeenschappelijk (shared) optreedt binnen de organisatie. De business activiteiten worden dan ondersteund door deze 'shared divisions'. De taakstelling van de SSC divisie wordt niet alleen bepaald door de behoeften van andere divisies maar ook op basis van de Raad van Bestuur verlangde competentieontwikkeling. In de hiërarchie rapporteren de SSC managers van verschillende divisies aan de Raad van Bestuur. Een SSC als infrastructuur wordt toegepast als de Raad van Bestuur de visie heeft om de zogenoemde 'plug and play' omgeving te creëren. Deze omgeving is stabiel en kostenefficiënt.

Een voordeel van dit type SSC is in tegenstelling tot de vorige dat de accountability hoog is doordat de manager van de SSC direct rapporteert aan de Raad van Bestuur. Standaardisatie en flexibiliteit zijn sleutelwaarden in deze vorm van SSC.

3. *Het SSC als verlengstuk van een centrale stafafdeling*

Gelijksoortige activiteiten die uit de divisies komen (Hetzelfde als type één) samenvoegen in een SSC. Bijvoorbeeld financiële administratie, de manager van de SSC rapporteert aan de desbetreffende stafdienst waar het de dienst voor levert.

Het is belangrijk dat hier beleid en uitvoering worden samengevoegd om zo standaardisatie en flexibiliteit te vergroten. Echter is het ten zeerste af te raden dit verlengstuk te gebruiken bij stafdiensten als HRM en ICT. Bij deze stafdiensten moet de scheiding tussen beleid en uitvoering intact blijven.

Het grote voordeel van deze vorm van SSC is dat de nauwe koppeling/samenwerking (daarom heet het ook verlengstuk) resulteert in hoge standaardisatie. Echter, nadelen zijn ook aanwezig van dit type SSC: het lijnmanagement moet opletten dat bepaalde uitvoerende activiteiten die in het takenpakket van de SSC vallen niet worden uitgevoerd. Ook bestaat er het risico dat de SSC met uitvoerende bedoelingen wordt gedomineerd door een stafcultuur.

4. *Het SSC als afdeling binnen één afdeling*

Dit type SSC heeft als gevolg dat de organisatie in grote lijnen niet veel veranderd maar dat de eenheid wel resultaatverantwoordelijk is. De SSC maakt onderdeel uit van een divisie dus de aansturing, het budget en toezicht blijven hetzelfde. Deze vorm van SSC wordt veelal gebruikt als de desbetreffende divisie een groot aandeel heeft van minstens 80% in geleverde diensten van de SSC. Een conservatief Raad van Bestuur kan ook aanleiding zijn voor deze

vorm van SSC omdat er relatief weinig veranderd hoeft te worden en de structuur intact blijft. De Raad van Bestuur kan bijvoorbeeld tot dit type komen doordat de Raad van Bestuur het niet aandurft grove aanpassingen aan te brengen in de organisatiestructuur door bijvoorbeeld bepaalde omgevingsfactoren.

De voordelen dit type SSC zijn de lage reorganisatiekosten en de eenduidige aansturing van de SSC manager. Nadelen zijn dat de organisatie niet vernieuwd in zijn geheel maar blijft vasthouden aan de oude divisiestructuur, optimalisatie blijft hierdoor uit.

5. Het SSC georganiseerd als Joint Venture

In dit geval worden de activiteiten van een SSC georganiseerd in een vennootschap. In tegenstelling tot het eerste type SSC is deze joint venture extern. Dat houdt in dat in dit geval een gedeelte van de aandelen van de SSC, wat meestal 50% is, wordt gehouden door derden of door het vroegere management wat een eigen vennootschap is geworden. Dit type SSC kan functioneren als tussenstadium van volledige 'business process outsourcing' (BPO). Ook kan de behoefte naar externe kennis een drijfveer zijn voor de realisatie van dit type SSC. Een voordeel van deze vorm van SSC is dat kostenbesparing en kwaliteitsverhoging meer focus krijgen door de directe impact op de kosten en opbrengsten van de eigenaars van het SSC. Ook is de kennis van buitenaf een toegevoegde waarde voor de SSC en de algehele organisatie. Nadelen van deze vorm ontstaan allemaal uit het feit dat derden betrokken zijn bij de SSC. Bijvoorbeeld de kwetsbaarheid van bedrijfsgeheimen die makkelijk kunnen uitlekken of dat derden ook belangen hebben in andere organisaties waardoor prioriteiten stellen een issue wordt.

6. Het SSC als zelfstandige 'service firm'

In tegenstelling tot het vorige type, is hier geen sprake van eigendomsverhoudingen. In dit geval is het SSC volledig zelfstandig en is de enige relatie met de organisatie dat het de diensten eraan levert. Er zou gebruik kunnen worden gemaakt van een zelfstandige 'service firm' als de desbetreffende dienstverlening bijvoorbeeld niet kritisch is voor het bedrijfsproces.

Ook als de diensten in kwestie goed en volledig kunnen worden beschreven in een contract of als de betreffende onderneming niet een groei kan realiseren in de eigen organisatie. Een voordeel van een zelfstandige 'service firm' is dat de kosten die gemaakt worden voor een bepaald proces kunnen worden gedekt door meerdere met andere spelers die actief zijn in die markt.

De ondernemingen die dus gebruik maken van de diensten van de zelfstandige 'service firm' zullen dus ook de kostprijs van de processen meebetalen. Ook zijn de kosten gereduceerd in vergelijking met een joint venture door de nu beperkte kosten van het bestuur. Nadelen zijn er echter ook aanwezig, zoals hierboven al eerder genoemd is het contract al snel een struikelblok. Bepaalde diensten die in contracten worden geformuleerd zijn in praktijk vaak niet sluitend. Hierdoor ontstaan er telkens heronderhandelingen om zo alsnog het contract sluitend te maken per dienst. Dit kost vervolgens tijd en geld en is niet bevorderend voor de relatie. Een ander nadeel is dat de doelstelling van een zelfstandige 'service firm' natuurlijk ook winst maken is, hierdoor zal de prijs toenemen en hebben de afnemers deze prijs te accepteren. Het veranderen van leverancier kan uiteindelijk voor de afnemers nog meer kosten door de 'switching costs' (Kosten die een afnemer moet maken om van leverancier te wisselen), hierdoor is de barrière groot om van leverancier te wisselen.

Naast de verschillende typen SSC's die Strikwerda onderscheidt kan er ook op een andere manier typen worden onderscheiden. Strikwerda legt de nadruk vooral op de organisatorische

context van ICT SSC's waar de verschillende typen van Lourens en Brughmans (2006) meer op expertise zijn gebaseerd. Lourens et al. (2006) hebben een tabel uitgezet met verschillende typen SSC's, deze verschillende typen SSC's hebben wel als basis de HRM kant van SSC's dus deze vormen zullen niet één op één zich hetzelfde voordoen in de ICT. Wel geven deze verschillende vormen SSC's een goede andere invalshoek.

Type SSC	Kenmerken
Transactionele	Gestandaardiseerd verwerken van een groot volume aan routinematige administratieve HRM taken, snel, accuraat en efficiënt. Hoog volume, lage kosten. Vaak personeels- salarisadministratie en 1 ^e lijnshelpdesk
Expertise gebaseerde	Bundelen van hoogwaardige en specialistische advisering en dienstverlening. Kwaliteit en acceptatie van de advisering en geformuleerde oplossingen bepalen het succes. Geen standaardisatie maar eerder differentiatie, dicht bij de klant.
Fysieke	Op één plek centraal georganiseerd. Zoveel mogelijk van uit één locatie klanten, met toepassing ICT mogelijkheden, op afstand bedienen (digitaal loket).
Virtuele	SSC medewerkers op locatie(s) klant, centraal aangestuurd en door middel van ICT en terugkom momenten in de backoffice met elkaar verbonden.
Cost Center	Sturing op totale kosten. Totaal budget op basis van verwachte dienstverlening tegen kostprijs (vaak kasstelsel). Verplichte winkelniering.
Profit Center	Baten-lasten dienst met mogelijkheid tot maken van winst. Klant heeft vrijheid in wel of niet afnemen van dienstverlening. SSC kan verliesgevende taken afstoten.

Typen SSC's volgens Lourens & Brughmans (2006)

2.3 Organisatorische keuzes en Shared Service concepten

In de vorige paragraaf zijn er verschillende typen SSC's naar voren gehaald die verschillende kenmerken hebben. Organisatorische keuzes liggen ten grondslag van het creëren van toegevoegde waarde. De organisatorische keuzes met betrekking tot bepaalde waarden moeten eerst bepaald worden om vervolgens hier de focus op te leggen.

Volgens Treacy en Wiersema (1997) is het belangrijk om via het waardediscipline model een waarde te kiezen en hier de focus op moet houden. Dit model van Treacy en Wiersema biedt heldere strategische opties wat een goede onderbouwing is van een SSC omdat het gebaseerd is op een strategisch concept.

Er zijn in het figuur van Treacy & Wiersema (Bijlage 2) drie verschillende disciplines te onderscheiden voor verschillende strategische richtingen.

Product Leadership

De eerste strategische discipline is de 'product leadership', deze discipline is in het algemeen geen logische keuze voor een SSC. De oorzaak hiervan is omdat deze discipline zich focust op het onderscheiden op gebied van productinnovatie. Deze productinnovatie staat voorop waardoor de kosten van ontwikkeling minder belangrijk zijn. Één van de krachten van een SSC is juist het kostenbesparingsaspect, hierdoor ligt deze strategische keuze met betrekking tot 'product leadership' niet voor de hand. Een voorbeeld van een organisatie wat een 'product leadership' discipline nastreeft is Apple. Door constant nieuwe producten te leveren en niet afhankelijk te zijn van één specifiek product onderscheidt de organisatie zich van haar concurrenten. Kernpunten van deze strategische discipline zijn dus:

- R&D neemt centrale positie in binnen de organisatie
- Innovatie is drijfveer
- De bedrijfscultuur is flexibel om innovatie te stimuleren

'Operational Excellence'

'Best Total cost' ligt de focus op binnen deze discipline, het leveren van een kwalitatief goed product tegen een zeer scherpe prijs. In tegenstelling tot de andere disciplines ligt hier de focus op het aanbieden van een zo goedkoop mogelijk product voor een zo breed mogelijk publiek. Een voorbeeld van organisaties waar deze discipline naar voren komt zijn Aldi, Lidl en McDonalds. Bij McDonalds zie je bijvoorbeeld in elk filiaal de exact zelfde inrichting en bereidingswijze, dit resulteert in efficiëntie. Maar niet alleen bij het voor de klant zichtbare gedeelte van de organisatie is het efficiënt en strikt ingedeeld. Het effectief managen van de processen in het management resulteert ook in goedkope en efficiënt geproduceerde producten.

Samengevat zijn er vier belangrijke focuspunten binnen 'operational excellence':

- Uitzonderingen in het assortiment en procedures zijn schaars.
- Processen worden constant geëvalueerd of ze optimaal efficiënt en kostenbesparend zijn
- Afstemming van processen van de leveranciers en de eigen organisatie
- Personeel wordt vooral taak en procesgedreven gemanaged

Customer Intimacy

De laatste discipline volgens Treacy & Wiersema is de 'customer intimacy'. Deze discipline focust zich volledig op de problemen en behoeften van klanten. Er is sprake van aanpassing van producten en diensten aan de (individuele) behoeften van klanten. De organisatie stelt de klant centraal, de klant moet succesvol worden door de geleverde diensten van de organisatie of afdeling. In tegenstelling tot de andere twee disciplines wordt er met deze discipline een klantrelatie opgebouwd. Deze discipline gaat er van uit dat je met klanten geen eenmalige transactie hebt maar een langdurige relatie. Standaardisatie is geen doel op zich maar in de volgende paragraaf wordt uitgelegd waarom het wel noodzakelijk kan zijn. Opsommend zijn er drie belangrijke punten met betrekking tot 'customer intimacy':

- Kerncompetentie is gericht op een langdurige klantrelatie
- Beslissingsbevoegdheden decentraliseren en maximaliseren. 'First line' medewerkers hebben hoge mate van beslissingsbevoegdheid
- De klant moet optimaal functioneren door de organisatie

Als afsluiting van het strategische model van Treacy & Wiersema zijn er vier wetten waaraan voldaan moet worden om de strategische keuzes succesvol uit te laten pakken.

1. Uitblinken in één discipline
2. De overige twee disciplines presteren op een minimaal drempel niveau.
3. Continue waardeontwikkeling om markt te blijven beheren
4. Een operationeel model ontwerpen dat in dienst staat van het creëren van waarde op basis van de gekozen waardediscipline

2.4 Shared Service Center ontwikkeling

Over het ontstaan van het fenomeen shared services zijn de meningen verdeeld. Auteurs geven verschillende data aan wanneer het fenomeen shared services is ontstaan zoals, 'Baxter Healthcare' eind jaren 80 van de vorige eeuw (Moller, 1997). Quinn et al. (2000) hebben geschreven dat Bob Gunn de voorloper was met zijn 'best practice' studie bij A.T. Kearney in 1990, of 'General Electric financial services' in 1984 zou het eerste type shared services zijn (Kagelmann, 2000). Het is dus duidelijk dat er geen echt startpunt was van dit fenomeen, wel

is het duidelijk dat het hele principe van shared services is ontstaan in de Verenigde Staten waar de wettelijke verstandhouding met bedrijven ervoor zorgde dat shared services zich konden ontwikkelen (Ulbrich, 2003).

Maar waar staan we momenteel in vergelijking met het ontstaan van het fenomeen en hoe ontwikkelt het zich verder? Bij het ontstaan van shared services was alles voornamelijk gericht op het financiële departement van de organisatie (Ulbrich, 2003). Naarmate het principe zich ontwikkelde zijn de shared services wereldwijd verder gegroeid evenals in andere departementen zoals HRM, ICT en logistiek.

Momenteel zijn er honderden shared service centers operationeel in Nederland en de beoogde kostenvoordelen worden gerealiseerd (Strikwerda, 2010). Desalniettemin zijn er kanttekeningen te plaatsen met betrekking tot de ontwikkeling van de SSC's. De klanttevredenheid neemt af met de toenemende afstand tussen klant en leverancier en ook de bijbehorende leercurve die doorlopen moet worden door veel stafdiensten resulteert in een starre dienstverlening (Reilly, 2000). Dit komt mede door het gebrek aan 'performance data'. (Farndale, Paauwe, Hoeksema, 2009) Maar hoe moet het nu verder met de ontwikkeling van SSC's, de volgende stap in de operationalisatie en de toekomst?

Een volgende stap in de ontwikkeling van SSC zou het aanbieden van diensten buiten de eigen onderneming zijn. Zelden heeft dit echter succes omdat klanten buiten de eigen onderneming snel als echte klanten worden gezien en de klanten vanuit de eigen organisatie als collega's die weer eens lastig zijn. Maar de toekomst van de SSC kan worden bekeken volgens de trends van de vijf C's volgens Gianotten (2006).

Consolidatie

Het ontwikkelen van een uniform procesmodel is noodzakelijk voor verdere consolidatie. Veel SSC's zijn te veel gericht op een bepaalde regio of land dus op het moment van uitbreiding moet er weer opnieuw worden gereorganiseerd. (Farndale et al., 2009)

Customer-focus

Het verbeteren van klanttevredenheid en het onderzoeken van dit is van essentieel belang in de managementsturing. Transparantie wordt op deze manier gebruikt als mogelijkheid om te verbeteren (door de mogelijkheid tot bredere inbreng van de organisatie) (Popper, Lipshitz, 2000). Hierdoor zal ook het bredere aspect van leveranciers en klanten van de gehele organisatie duidelijker naar voren komen (Janssen & Joha, 2006).

Chain-impact

Ketens staan steeds meer centraal om de benodigde doelstellingen te behalen van een organisatie. Bijvoorbeeld CFO's die de gehele keten zoals 'customer-to-cash' als focus gebruiken en HR managers die door middel van leermodules en betere processen het personeelsverloop verminderen. Hierdoor zal de huidige focus op de kostenkant van SSC's in een breder perspectief worden gezien.

Convergentie

Verder samenvoegen van verschillende ondersteunende diensten die veel overlap met elkaar hebben zoals Finance & Accounting en HR. De overlap die beide diensten hebben zoals salarisverwerking bij F&A en 'benefit management' bij HR kunnen als mogelijkheid functioneren voor convergentie. Door deze samenvoeging zal de integratie van processen toenemen en kostenreductie bevorderen.

Co-Sourcing

Adopteren van kerncompetenties van externe aanbieders zonder volledige 'business proces outsourcing' (BPO). Dit wordt co-sourcing genoemd en is een trend in de SSC's die steeds meer opkomt door de inbreng van externe aanbieders. Diensten als werving en training en performance management met behulp van scorecards vallen onder co-sourcing.

Al deze trends laten zien dat het principe SSC nog lang niet volwassen is. Dus is het

belangrijk als organisatie constant de ontwikkelingen bij te houden rondom SSC's om zodoende niet achter te lopen met de ontwikkelingen (De toekomst van shared service centers, Digitalboardroom 2006).

Volgens Opheij en Willems (2004), zoals beschreven staat op pagina 9, is een afgesproken producten en dienstencatalogus noodzakelijk. Om een SSC te optimaliseren is een producten en diensten catalogus (PDC) noodzakelijk om zo uitvoering op maat en centrale taken te verminderen. Deze verschillende invullingen van het producten & diensten aspect zorgen respectievelijk voor inefficiëntie en een klein aanbod Opheij en Willems (2004). In de volgende paragraaf zal het PDC principe worden behandeld.

2.5 Producten en Diensten Catalogus (PDC)

De PDC is een lijst met verschillende producten en diensten die beschikbaar zijn in een bepaalde afdeling of organisatie. Deze PDC kan verschillende vormen van informatie bevatten en verschillende combinaties hiervan. Zo kan er in een PDC buiten het overzicht van alle producten en diensten ook beschrijvingen hiervan gegeven worden maar ook toepassingen met betrekking tot wetgeving, kosten, doorlooptijden, procedures en voorwaarden. Het PDC op zichzelf is echter niet genoeg om een dergelijk systeem te laten functioneren. De continue ontwikkelingssystematiek om telkens maar nieuwe producten en diensten toe te voegen en oude producten te vervangen of verwijderen moet er voor zorgen dat de PDC up to date blijft. Er zijn verschillende applicaties die deze PDC kunnen ondersteunen om zo de PDC up to date te houden maar het is belangrijk een onderscheid te maken tussen de daadwerkelijke PDC en de ondersteunende systemen. De ondersteunende systemen bieden de mogelijkheid direct zaken te regelen zoals het ontvangen en in behandeling nemen van verschillende aanvragen.

2.6 Service quality

Het concept 'service quality' heeft bewezen om lastig te zijn om volledig te begrijpen (Brady & Cronin, 2001). Volgens Grönroos (1988) zijn er vier verschillende karakteristieken van services: services zijn meestal ontastbaar, services zijn meestal activiteiten, services worden geproduceerd en gebruikt op hetzelfde moment en de klant neemt deel aan het productieproces van de service.

Er zijn volgens Brady & Cronin (2001) vier verschillende concepten van 'service quality' te onderscheiden. In bijlage 3 zijn de vier verschillende concepten schematisch weergegeven.

Het eerste concept is 'The Nordic Model' (bijlage 3A) van Grönroos (1984). Hier worden twee verschillende 'quality dimensions' onderscheiden. Hierbij is functionele kwaliteit de levering van een dienst. De perceptie van de klant tijdens deze interactie wordt door deze functionele kwaliteit onderscheiden. De technologische kwaliteit wordt gereflecteerd aan de hand het resultaat van de dienst, het eindproduct dat geleverd wordt na de interactie (Brady & Cronin, 2001).

Het tweede concept is het 'SERVQUAL Model' (bijlage 3B) van Parasuraman, Zeithaml, and Berry's (1985). Dit model bekijkt service quality als verschil wat ontstaat tussen de verwachte service en de service wat de klant werkelijk ervaart. Ook worden er hier vijf verschillende 'quality dimensions' onderscheiden in plaats van de bijvoorbeeld twee van het eerste concept van Grönroos (1984). De vijf dimensies zijn: 'reliability, responsiveness, assurances, empathy en tangible characteristics' (Brady & Cronin, 2001).

Het derde concept is het 'Three Component Model' (bijlage 3C) van Rust & Oliver (1994). Dit concept komt voort uit het eerste model van Grönroos (1984). In het model van Rust & Oliver (1994) is het component 'service product' de 'technical quality' en 'service delivery' is de 'functional quality' van Grönroos (1984). Het derde component naast de 'service product' en 'service delivery' is de 'service environment'. McAlexander, Kaldenberg, en Koenig (1994) hebben met een vergelijkend model support gevonden in de zorg.

Het vierde en laatste concept is 'The Multilevel Model' (bijlage 3D) van Dabholkar, Thorpe, and Rentz (1996). Drie verschillende niveaus worden onderscheiden in dit model namelijk, 'customers' overall perception of service quality', 'primary dimensions' en 'subdimensions'. In dit 'Multilevel Model' wordt er ruimte gegeven aan de vele verschillende aspecten en dimensies van service quality (Brady & Cronin, 2001).

2.7 Onderzoeksmodel

De concepten SSC en 'service quality' zijn in hoofdstuk twee behandeld en het theoretische kader is daarmee gemaakt. De koppeling van theorie en praktijk zal worden gevormd in deze paragraaf.

De onderzoeksvraag is als volgt:

In welke mate zijn klanten van de SSC ICT-afdeling van CRG tevreden over de interactie van dienstverlening?

In de onderzoeksvraag wordt er gesproken over kwaliteit van dienstverlening, oftewel 'service quality'. 'Service quality' is in hoofdstuk 2.6 uitgelegd en in dit paper wordt het 'Three Component Model' van Rust & Oliver (1994) toegepast. Dit omdat dit model ook aansluit bij de zorgsector. De kwaliteit is opgebouwd uit drie componenten: 'service product', 'service delivery' en 'service environment'. Deze onderscheiding is belangrijk voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. De 'service delivery' is het proces van het leveren van een dienst. Dit aspect van 'service quality' is het aspect wat bekeken wordt voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, de andere aspecten worden in mindere mate onderzocht.

Er is dus interactie tussen afdeling en klant in het proces van 'service delivery'. Zonder toelichting is het principe interactie een veel te ruim begrip dus licht ik toe wat er daadwerkelijk met interactie wordt bedoeld en hoe het in deze situatie geïnterpreteerd wordt. Interactie is een toestand dat personen of zaken op elkaar reageren (Begrip interactie, Ecyclyio.nl n.d.). In dit paper wordt interactie vooral geassocieerd met de 'service delivery' of 'functional quality' interactie die de afdeling ICT en haar klanten met elkaar hebben. Momenteel wordt er bij CRG gecommuniceerd via Topdesk m.b.t. geleverde producten en diensten. Dit proces van aanvraag, behandeling en uitvoering tussen afdeling en klant is de interactie. Om deze interpretatie duidelijker te maken volgt een visuele weergave van het fenomeen.



Visuele weergave interactie principe

Zoals te zien in de visuele weergave zijn er pijlen naar beide richtingen aanwezig, er wordt dus bekeken hoe de interactie verloopt van ICT afdeling naar de klant en andersom. De andere aspecten 'service product' en 'service environment' spelen in mindere mate een rol. De reden waarom deze kwaliteit van dienstverlening en vooral de 'service delivery' worden onderzocht is omdat de klanten van het SSC de interactie hekelen en niet het eindproduct. De wijze waarop het eindproduct bij de klant komt moet dus vooral goed worden bekeken.

De verschillende variabelen die onderzocht worden komen dan ook vooral voort uit het aspect van 'service delivery', in hoofdstuk 3.3 zal dit worden behandeld. De volgende variabelen worden onderzocht vanuit klant perspectief:

<i>Levertijd:</i>	Moment van aanvraag tot de afronding
<i>Reponstijd:</i>	Reactie van de service desk via topdesk
<i>Effectiviteit:</i>	De mate waarin een probleem wordt opgelost
<i>Flexibiliteit:</i>	Mate waarin een medewerker van de ICT u producten en diensten kan verlenen, voorafgaand aan een aanvraag via Topdesk.
<i>Klantvriendelijkheid:</i>	Klantvriendelijkheid van de afdeling ICT.
<i>Beschikbaarheid:</i>	Beschikbaarheid van de huidige systemen die u gebruikt gerelateerd aan de ICT.
<i>(technische) Bekwaamheid:</i>	Probleemherkenning- en oplossing van de afdeling ICT.
<i>Begrijpbaarheid:</i>	Begrijpbaarheid van het huidige aanvraagstelsel (Topdesk).
<i>Aanbod:</i>	Het huidige aanbod van geleverde producten en diensten van de afdeling ICT.
<i>(on)Tevredenheid:</i>	Algehele (on)tevredenheid.

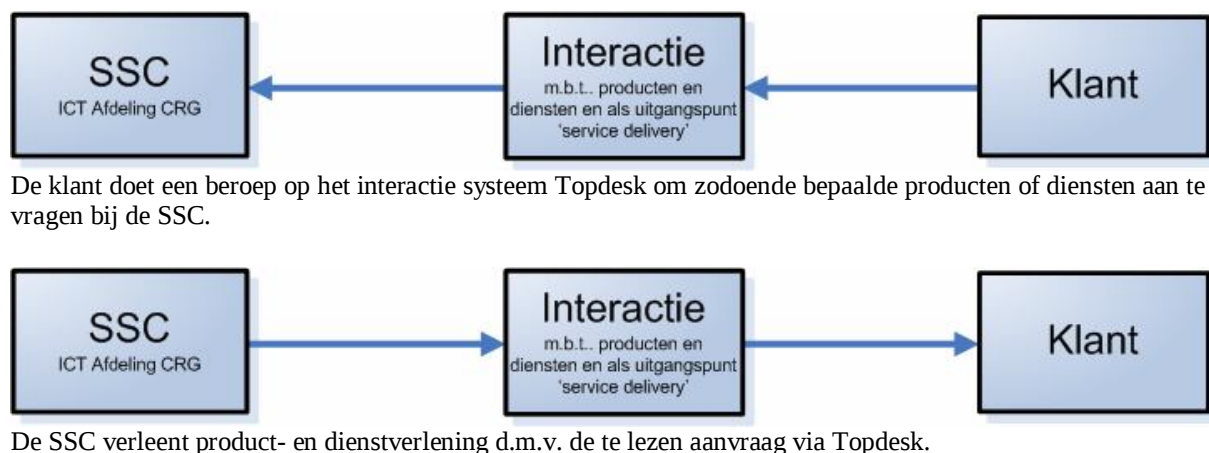
3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag gepresenteerd. Ook wordt er ingegaan op de bijbehorende methodologie van het onderzoek zoals het research design, validiteit en betrouwbaarheid en de operationalisatie.

3.1 Beschrijving het research design

De onderzoeksvraag is: *In welke mate zijn klanten van de SSC ICT-afdeling van CRG tevreden over de kwaliteit van dienstverlening?*

Er zullen twee onderzoeken worden uitgevoerd die antwoord moeten geven op de onderzoeksvraag, visueel weergegeven zijn dit de twee relaties die worden onderzocht:



Het onderzoek zal worden uitgevoerd door middel van een enquête (questionnaire) en interviews (qualitative interview). Er zijn twee verschillende onderzoeken nodig om enerzijds de afdeling te onderzoeken en anderzijds de klanten. De klanten van de SSC ICT van CRG zullen worden onderzocht door middel van een enquête (7p Likert-scale). En bij een aantal medewerkers op de afdeling ICT worden interviews afgenomen. Doordat er relatief gezien niet veel medewerkers zijn heb ik gekozen voor kwalitatieve interviews op de afdeling. Een enquête ligt minder voor de hand omdat de kracht van een enquête voort komt uit het aantal respondenten voor de hogere betrouwbaarheid (Babbie, 2007).

Ik kies een enquête voor het klantonderzoek omdat in vergelijking met diepte interviews een enquête op grotere schaal kan worden afgenomen (Babbie, 2007). Door een groot aantal respondenten te onderzoeken met gestandaardiseerde vragen en antwoorden kan de kwaliteit van de dienstverlening, en dan vooral het 'service delivery aspect' worden onderzocht. De resultaten zullen een goede weergave geven van de werkelijke kwaliteit van de dienstverlening. Het gebruik van kwalitatieve interviews wordt gebruikt om bredere kennis te krijgen in verschillende topics. Deze kennis kan bijvoorbeeld gebruikt worden voor oplossingen en aanbevelingen. Het voornaamste doel van het klantonderzoek is niet om kennis te vergroten in bepaalde topics maar om een goed beeld te krijgen van de werkelijke kwaliteit van de dienstverlening. Hierdoor is een enquête een goede fit met het doel van het onderzoek. Ook is er de mogelijkheid om extra informatie bij de open vragen toe te voegen waardoor er extra kennis wordt vergaard vanuit klantperspectief. Er zijn ook praktische aspecten die de keuze beïnvloeden, zo zijn enquêtes in vergelijking met interviews goedkoop en niet tijd vergend (Babbie, 2007).

De klanten die deelnemen aan het onderzoek worden gerandomiseerd toegewezen. Het tweede gedeelte van het onderzoek zijn de diepte interviews op de afdeling ICT. Diepte interviews hebben het voordeel dat er vrij exact naar bepaalde zaken kan worden gevraagd en er de mogelijkheid is tot doorvragen. Door de hoge kosten en de relatief lange tijd dat het vergt om een diepte interview uit te voeren zoals hierboven al is gezegd worden deze interviews op kleine schaal uitgevoerd (Babbie, 2007).

Er moet worden gewaakt voor het feit dat de onderzoeker zelf aannames maakt bij vormen van hoge standaardisatie zoals bij een enquête (Gomm, 2008).

Voor het onderzoek op de afdeling ICT van CRG zullen de medewerkers geen gestructureerd interview krijgen. De vragen zijn niet vooraf opgesteld maar er zullen bepaalde 'topics' aan bod komen om zodoende de geïnterviewde zoveel mogelijk aan het woord te laten. Een interview waarbij topics worden besproken en geen vragen van te voren zijn opgesteld is een kwalitatief interview (Babbie, 2007).

Voor het onderzoek met de medewerkers van de afdeling ICT worden kwalitatieve interviews in persoon afgelegd omdat dit volgens Keller & Kotler (2006) de meest vruchtbare contactmethode is. Voor de enquête zal gebruik worden gemaakt van e-mail om een grote hoeveelheid klanten te onderzoeken. De andere contactmethoden zoals telefoon en online interviews zijn afgefallen omdat het praktisch niet haalbaar is.

3.2 Validiteit en betrouwbaarheid

De diepte interviews die worden uitgevoerd vallen onder kwalitatief onderzoek (Gomm, 2008). Dit houdt in dat de data wordt verzameld op basis van topics geselecteerd en veel vrijheid in het interview. Het doel is de geïnterviewde zoveel mogelijk aan het woord te laten om zoveel mogelijk informatie te vergaren (Babbie, 2007). De onderzoeker kan de geïnterviewde sturen om exacte antwoorden te krijgen en zo meet de onderzoeker wat hij wil meten en waarborgt dit de validiteit van het onderzoek. Validiteit is belangrijk voor een onderzoek om te meten wat je wilt meten. Als de onderzoeker in een interview niet exact het antwoord krijgt wat hij verwacht dan vraagt hij door om wel dat antwoord te verkrijgen. Als er een kwantitatief onderzoek wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld een enquête of een kort of beperkt interview zal deze validiteit minder aanwezig zijn (Shadish, Cook & Campbell., 2002). Dit omdat de mogelijkheid tot doorvragen er niet is bij een enquête. Een voordeel van een kwantitatief onderzoek is natuurlijk zoals de benaming zelf al onthult het onderzoeken van vele mensen. Het voordeel van een kwantitatief onderzoek is dat door de grote hoeveelheid verzamelde data de betrouwbaarheid van het onderzoek sterk omhoog gaat. Betrouwbaarheid is de mate waarin dezelfde informatie wordt vergaard op het moment dat het onderzoek herhaald wordt (Babbie, 2007). De Betrouwbaarheid is uiteraard groter op het moment dat het aantal respondenten toeneemt (Shadish et al., 2002).

Het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek heeft tot gevolg dat de onderzoeker nauwkeurig de data heeft dat het wil onderzoeken, oftewel hoge validiteit. Maar de betrouwbaarheid staat niet zo sterk in zijn schoenen door de minimale afname van het interview. Bij het uitvoeren van de enquête is dit dus omgekeerd en is de betrouwbaarheid groot en de validiteit het minder sterke aspect. Door het onderzoeken vanuit twee verschillende perspectieven zullen de interviews en de enquêtes niet exact op elkaar afgestemd zijn om zodoende de validiteit en de betrouwbaarheid te maximaliseren.

3.3 Operationalisatie van onderzoek

Om het klantperspectief te onderzoeken zullen er vragen worden gesteld aan de klanten van de SSC ICT afdeling van CRG. De klanten zijn de medewerkers van CRG die gebruik maken van ICT diensten en producten. De vragen hebben betrekking op het proces van geleverde producten en diensten. Dit gebeurt in een enquête met vragen die beantwoord kunnen worden op basis van de 7P Likert-scale:

- | | | |
|----------------------|-------------|--------------------|
| 1. Zeer ontevreden | | 5. Beetje tevreden |
| 2. Ontevreden | 4. Neutraal | 6. Tevreden |
| 3. Beetje ontevreden | | 7. Zeer tevreden |

De 7P Likert-Scale is in deze context zelf ontwikkeld om de kwaliteit te meten. Enkele voorbeelden van vragen die naar voren zullen komen zijn:

*Hoe tevreden bent u over de **levertijd** (van moment van aanvraag tot de afronding) van de afdeling ICT?*

*Hoe tevreden bent u over de **responstijd** (reactie van de service desk via topdesk) van de afdeling ICT?*

*Hoe tevreden bent u over de **effectiviteit** (de mate waarin een probleem wordt opgelost) van de afdeling ICT?*

Deze verschillende variabelen kunnen worden onderverdeeld in de verschillende aspecten van 'service quality' aan de hand van Rust & Oliver (1994).

Tabel 1

Variabelen onderverdeeld op basis van het 'Three Component Model' van Rust & Oliver (1994).

Variabelen	Aspect van 'Three Component Model'
Levertijd	'service delivery'
Reponstijd	'service delivery'
Effectiviteit	'service delivery'
Flexibiliteit	'service delivery'
Klantvriendelijkheid	'service delivery'
Beschikbaarheid	'service product'
(Technische) bekwaamheid	'service delivery'
Begrijpbaarheid	'service delivery'
Aanbod	'service product'
(Algehele) tevredenheid	'service delivery/product/environment'

Deze vragen en variabelen onderzoeken onder 'service delivery' de resultaten van de interactie. Onder 'service product' wordt het eindproduct van de dienstverlening verstaan en 'service environment' externe invloeden. Het onderzoek zal dus vooral de interactie onderzoeken.

Het tweede aspect van de onderzoeksvraag zal worden onderzocht door middel van een kwalitatief interview. Deze interviews worden gehouden op de afdeling ICT zelf voor de

medewerkers van de SSC. Er zullen zoals hiervoor gezegd geen voorgestructureerde vragen worden geformuleerd maar een aantal topics. Ook van de mogelijkheid om door te vragen wordt gebruik gemaakt om zodoende antwoord te krijgen zoals deze verlangt wordt. De topics waarover gesproken wordt hebben betrekking op het organisatorische aspect van de afdeling, de aard van ontevredenheid van de klanten en bijvoorbeeld de (on)duidelijkheid over het aanbod van producten en diensten van de SSC.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen verschillende resultaten worden gepresenteerd. Ook zullen deze resultaten worden geanalyseerd om zodoende een beter beeld te krijgen van de resultaten en zodoende aanbevelingen te doen in een volgend hoofdstuk.

De resultaten van de internet enquête zijn gebaseerd op een onderzochte groep van 58 klanten. In eerste instantie is de enquête verstuurd naar 125 verschillende klanten waarvan er 15 afvielen door verschillende zaken m.b.t. het niet meer werkzaam zijn voor CRG. Ook waren er enkele e-mailadressen die incorrect waren, naar alle waarschijnlijkheid mede doordat deze werknemers ook niet langer werkzaam zijn voor CRG. Van de werkelijk 110 respondenten werd de enquête na de eerste zending 33 keer ingevuld. Na de reminder mail die twee weken later volgde kwamen daar nog eens 25 respondenten bij, wat een totaal van 58 respondenten opleverde. Volgens Bourque & Fielder (2003) zijn response rates van ongeveer 10% bij internet studies voldoende voor het analyseren van de data. Daarnaast beweren Roth & Switzer (1995) dat er de grens van missende data op 10% ligt. In dit onderzoek is er geen missende data zoals incomplete vragenlijsten. En met een totale 'response rate' van 46,4% en een gecorrigeerde response rate van 52,7% heeft dit onderzoek een erg hoge response rate.

Om de verschillende variabelen van de interactie tussen de SSC en haar klanten te analyseren worden de variabelen in dit hoofdstuk geanalyseerd. Door een combinatie van de verschillende onderzoeksmethodes en de analyse van de verschillende variabelen zal de interactie beter in beeld worden gebracht. Hierdoor is het uiteindelijk mogelijk om een duidelijke conclusie te formuleren met betrekking tot de onderzoeksvraag.

Één van de aspecten wat is onderzocht met de verschillende variabelen is de vraag of leeftijd en aantal dienstjaren effect hebben op de uitkomsten op de verschillende variabelen. Om dit te onderzoeken zijn de respondenten verdeeld in drie leeftijdscategorieën en dienstjarencategorieën. Het uitgangspunt was om deze drie groepen in kwantiteit gelijk te verdelen. Door de scheve verdeling van de leeftijden zijn de groepen lichtelijk ongelijk verdeeld. In SPSS is de verdeling gemaakt om de leeftijd en dienstjaren gelijk te verdelen. De leeftijdsgrenzen geven aan dat die van leeftijd op 41,67 en 50 jaar liggen, waar die bij dienstjaren op 7,67 en 18 jaar liggen. De scheve verdeling wordt veroorzaakt door de onderscheiding tussen groep 1 en groep 2 bij beide variabelen. Er worden in beide gevallen een klein aantal waarden teveel toegekend aan de 2^e groep. Dit heeft als gevolg dat de verdeling er als volgt uitziet:

LeeftijdGroep1: N: 19 (32,80 %)	DienstGroep1: N: 19 (32,80 %)
LeeftijdGroep2: N: 25 (43,10 %)	DienstGroep2: N: 21 (36,20 %)
LeeftijdGroep3: N: 14 (24,10 %)	DienstGroep3: N: 18 (31,00 %)

In SPSS zijn de overige variabelen (excl. Aantal productvariabelen*) verdeeld volgens een 7P Likert-Scale zoals behandelt in het hoofdstuk hiervoor. In tabel 2 zijn de gemiddelden en standaard deviaties te zien van de drie leeftijdsgroepen en in tabel 3 van de drie dienstjarengroepen.

Tabel 2

Tevredenheid op basis van een 7P Likert-Scale van Gebruikers van Producten en Diensten van de ICT Afdeling bij CRG onderscheiden in Leeftijd per Variabele.

Tevredenheid per variabele	Gemiddelde				Standaardafwijking			
	Algemeen	LG1	LG2	LG3	Algemeen	LG1	LG2	LG3
Aanbod	5.16	4.84	5.40	5.14	1.24	1.30	1.16	1.29
Aantal productaanvragen*	4.66	4.21	4.80	5.00	1.00	1.48	0.71	0.00
Begrijpbaarheid (technische)	5.17	4.89	5.52	4.93	1.37	1.41	1.23	1.43
Bekwaamheid	5.57	5.58	5.60	5.50	1.06	1.17	1.00	1.09
Beschikbaarheid	4.88	5.05	4.72	4.93	1.34	1.08	1.43	1.54
Effectiviteit	5.10	5.00	5.20	5.07	1.48	1.41	1.61	1.44
Flexibiliteit	5.22	4.95	5.24	5.57	1.19	1.18	1.30	0.98
Klantvriendelijkheid	5.45	5.32	5.36	5.79	1.06	0.75	1.19	1.19
Levertijd	4.86	5.05	4.72	4.86	1.58	1.35	1.82	1.51
Responstijd	5.19	4.89	5.16	5.64	1.49	1.49	1.62	1.21
Algemene (on)tevredenheid	5.09	4.79	5.20	5.29	1.27	1.27	1.35	1.14

Tabel 3

Tevredenheid op basis van een 7P Likert-Scale van Gebruikers van Producten en Diensten van de ICT Afdeling bij CRG onderscheiden in Dienstjaren per Variabele.

Tevredenheid per variabele	Gemiddelde				Standaardafwijking			
	Algemeen	DG1	DG2	DG3	Algemeen	DG1	DG2	DG3
Aanbod	5.16	4.84	5.29	5.33	1.24	1.30	1.45	0.84
Aantal productaanvragen*	4.66	4.23	4.86	4.78	1.00	1.29	0.66	0.94
Begrijpbaarheid (technische)	5.17	5.05	5.14	5.33	1.37	1.27	1.42	1.46
Bekwaamheid	5.57	5.79	5.71	5.17	1.06	1.13	0.85	1.15
Beschikbaarheid	4.88	5.00	4.76	4.89	1.34	1.25	1.34	1.49
Effectiviteit	5.10	4.79	5.67	4.78	1.48	1.69	1.20	1.44
Flexibiliteit	5.22	5.21	5.48	4.94	1.19	0.86	1.17	1.47
Klantvriendelijkheid	5.45	5.37	5.76	5.17	1.06	0.83	0.89	1.38
Levertijd	4.86	4.84	5.62	4.00	1.58	1.68	1.07	1.61
Responstijd	5.19	5.00	5.67	4.83	1.49	1.53	1.16	1.72
Algemene (on)tevredenheid	5.09	4.84	5.62	4.72	1.27	1.30	1.01	1.32

Als de twee tabellen worden bekeken vallen er een aantal variabelen op van de verschillende leeftijdsgroepen en dienstjarengroepen

De variabele ‘aanbod’ geeft aan in hoeverre de respondenten tevreden of ontevreden zijn met het huidige aanbod van producten en diensten. Naarmate het aantal dienstjaren toeneemt neemt de tevredenheid over het aanbod ook toe.

Het *aantal productaanvragen* is de enige van de volgende variabelen die niet verdeeld is volgens een 7P Likert-Scale. De respondenten werd gevraagd hoe vaak ze een product hebben aangevraagd. De vijf opties van ‘1’ t/m ‘5 en meer’ werden opvallend genoeg vaak door de respondenten ingevuld. Naarmate de leeftijdsgroep toeneemt, worden het aantal productaanvragen meer.

De variabele ‘*begrijpbaarheid*’ geeft aan in hoeverre respondenten het aanvraagstelsel van producten en diensten (Topdesk) begrijpen. Naarmate het aantal dienstjaren toeneemt neemt de tevredenheid over deze begrijpbaarheid ook toe.

De variabele ‘*(technische) bekwaamheid*’ onderzoekt de probleemherkenning- en oplossing van medewerkers van de afdeling ICT met wie zij in aanraking komen. Naarmate het aantal dienstjaren van een respondent toeneemt, neemt de tevredenheid over de (technische) bekwaamheid af.

De variabele ‘*flexibiliteit*’ laat de mate waarin een medewerker van de afdeling ICT, producten of diensten kan verlenen zonder dat in eerste instantie een aanvraag is gedaan via topdesk zien. Wat opvalt is dat naarmate de leeftijd van de respondenten toeneemt, de tevredenheid over de flexibiliteit ook toeneemt.

De variabele ‘*klantvriendelijkheid*’ meet in hoeverre de respondenten tevreden zijn over de klantvriendelijkheid van de medewerkers van de afdeling ICT. Wat naar voren komt in de resultaten is de toenemende tevredenheid over de klantvriendelijkheid naarmate de leeftijd van een respondent toeneemt.

De variabele ‘*responstijd*’ geeft aan in hoeverre de respondenten tevreden zijn over de m.b.t. de responstijd van de servicedesk via Topdesk. Een opvallend gegeven is dat de tevredenheid over de responstijd toeneemt naarmate de leeftijd ook toeneemt.

Ten slotte geeft de variabele ‘*tevredenheid*’ de algemene (on)tevredenheid aan van de product- en dienstverlening. Ook hier is een verband te vinden tussen de stijgende leeftijd en hogere tevredenheid m.b.t. algehele tevredenheid. Ook komt in deze variabele komt het gemiddelde van 5,09 naar voren voor algehele tevredenheid, het gemiddelde van alle andere variabelen opgeteld is 5,17. En bij het bekijken van tabel 4 valt op dat er twee variabelen onder algemene (on)tevredenheid uitschieten en ook twee erboven.

Tabel 4

Tevredenheid op basis van een 7P Likert-Scale van Gebruikers van Producten en Diensten van de ICT Afdeling bij CRG gerangschikt op gemiddelde score.

Tevredenheid per variabele	Mean	STD
	Algemeen	Algemeen
Levertijd	4.86	1.58
Beschikbaarheid	4.88	1.34
Algemene (on)tevredenheid	5.09	1.27
Effectiviteit	5.10	1.48
Aanbod	5.16	1.24
Begrijpbaarheid	5.17	1.37
Responstijd	5.19	1.49
Flexibiliteit	5.22	1.19
Klantvriendelijkheid	5.45	1.06
(technische) Bekwaamheid	5.57	1.06

Tabel 5

Significantie niveaus van de verschillende leeftijd en dienstcategoríeën per variabele van ANOVA test

Variabelen	Significantie Niveau					
	LG1	LG2	LG3	DG1	DG2	DG3
Aanbod	,372	,589	,956	,575	,817	,646
Aantal	,355	,292	*	,469	,687	,237
productaanvragen						
Begrijpbaarheid	,087	,411	,935	,236	,586	,665
(technische)						
Bekwaamheid	,792	,888	,964	,386	,107	,635
Beschikbaarheid	,266	,745	,285	,242	,825	,437
Effectiviteit	,198	,732	,417	,320	,533	,571
Flexibiliteit	,034	,373	,681	,828	,346	,584
Klantvriendelijkheid	,693	,265	,206	,902	,156	,077
Levertijd	,513	,738	,323	,616	,112	,252
Responstijd	,332	,889	,442	,192	,597	,020
Algemene	,691	,520	,614	,051	,425	,067
(on)tevredenheid						

* groepen in de categorie met minder dan twee waarden

Het uitvoeren van een ANOVA test is gedaan om de aannames van de vorige twee alinea's te ondersteunen. Zoals in tabel 5 te zien zijn er niet of nauwelijks variabelen gevonden met lineaire of kwadratische verbanden met betrekking tot leeftijd of aantal dienstjaren. Met een significantieniveau van 0.05 zijn alleen leeftijdsgroep 1 bij flexibiliteit en dienstgroep 3 bij responstijd significant. Er zijn verschillende oorzaken waardoor deze significantieniveaus zo hoog scoren. Het opdelen van de data in drie verschillende groepen zorgt ervoor dat er minder respondenten zijn per groep. De afname van het aantal respondenten heeft negatieve invloed op de standaardafwijking die vervolgens de significantieniveaus beïnvloedt.

Het uitvoeren van een Post hoc Bonferroni test is in deze situatie niet aanbevolen door het verschillend aantal respondenten per categorie. Een post hoc procedure volgens Gabriels is dan het logische alternatief omdat de groepen lichtelijk verschillen. Helaas kunnen de post hoc tests niet worden uitgevoerd omdat een voorwaarde voor het uitvoeren van een post hoc test is dat een groep binnen een categorie niet minder dan twee cases mag hebben.

Hierdoor lijken de eerdere aannames over potentiële relaties geen support te hebben. Toch is er ook kritiek over de accuraatheid van F bij een ANOVA test als de verschillende categorieën niet gelijk zijn. Wilcox (2005) beweert dat deze scheefheid de uitkomsten van de ANOVA in een onvoorspelbare manier beïnvloedt.

5 Discussie & conclusie

In de discussie zullen de resultaten worden bekeken vanuit verschillende invalshoeken. En er zal worden gediscussieerd over de uiteindelijke resultaten. Ook brengt dit bepaalde beperkingen aan het licht. Een conclusie zal worden gevormd na de discussie waar het beantwoorden van de onderzoeksvraag centraal staat.

5.1 Discussie

Als de resultaten worden bekeken van het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de resultaten relatief dicht bij elkaar liggen. Er zijn bepaalde verbanden gevonden met betrekking tot leeftijd en er is duidelijk geworden hoe de verschillende variabelen van de product- en dienstverlening ten opzichte van elkaar scoren.

Het aantal productaanvragen werd onderzocht door het invullen van de hoeveelheid aanvragen (1,2,3,4 of meer dan 5). Opvallend was dat het aantal aanvragen erg hoog was en door middel van de kwalitatieve interviews met medewerkers van de afdeling ICT is de verklaring hiervoor gevonden. Namelijk om een aanvraag te kunnen doen bij de afdeling ICT moet een medewerker gemachtigd zijn. Deze machtiging wordt niet zomaar aan iedereen verleend en naarmate een medewerker een hogere leeftijd en/of meer ervaring heeft zal deze meer aanspraak maken op deze machtiging. Vandaar de relatief hoge score op een aantal productaanvragen.

Een aantal verbanden met betrekking tot de leeftijd van klanten van het SSC zijn gevonden. Naarmate de leeftijd/dienstjaren toeneemt neemt de tevredenheid van bepaalde aspecten van de product- en dienstverlening ook toe. Bij *klantvriendelijkheid*, *respons tijd* en *flexibiliteit* met betrekking tot leeftijd en bij *aanbod* en *begrijpbaarheid* met betrekking tot dienstjaren is er een positief verband te vinden naarmate deze toenemen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de oudere werknemers minder verwachten of minder op de hoogte zijn van de huidige technologische mogelijkheden. Dit kan een verklaring zijn waarom oudere werknemers relatief sneller tevreden zijn over bepaalde aspecten van de product- en dienstverlening van de SSC. Met betrekking tot de begrijpbaarheid speelt ervaring met het systeem natuurlijk een belangrijke rol, naarmate een klant meerdere malen een aanvraag heeft gedaan of langere tijd met een dergelijk systeem als Topdesk werkt begrijpt de klant het systeem beter.

Over de algemene resultaten met een gemiddelde van 5.17 punt kan men zich afvragen of deze score laag is of niet. Op basis van een schaal 1 op 7 met een score van 5.17 punt kan men inschatten dat je goed scoort. Alhoewel als je de scores een verwoordende lading geeft dan zijn de resultaten net een beetje beter dan 'beetje tevreden'. Het is een kwestie van een mening om te beoordelen of de gemiddelde score voldoende is of niet. Wat duidelijk is naar de organisatie toe, is dat er uiteraard altijd verbetering moet plaatsvinden. Deze verbeteringen en aanbevelingen worden besproken in het laatste hoofdstuk.

De scores hebben ook beperkingen en met de uitvoering van een praktijkonderzoek zoals deze kunnen nooit aan alle eisen worden voldaan die in die theorie worden voorgeschreven. Een beperking is het wantrouwen in de anonimiteit van het onderzoek. Een respondent wordt (on)bewust beïnvloed door dit wantrouwen en de kans is aanwezig dat respondenten sociaal geaccepteerde antwoorden geven. De beperking is dat er de mogelijkheid ontstaat dat de resultaten er beter eruit zien dan in werkelijkheid het geval is.

Een andere beperking ligt in de kern van het uitvoeren van een internetonderzoek. Doordat ik als onderzoeker niet aanwezig ben bij het beantwoorden van de vragen, kan een respondent een bepaalde vraag anders interpreteren dan bedoeld is. In de methodologie is er al gesproken over de validiteit maar deze beperking kan niet onopgemerkt blijven.

De verdeling van de respondenten in verschillende leeftijdscategorieën is enigszins scheef doordat er veel respondenten zijn met eenzelfde leeftijd. Door de verdeling is de n van een groep al veel kleiner en zullen verschillen onderling een grotere impact hebben. Bijvoorbeeld het verschil tussen leeftijdsgroep 1 ($n = 19$) en leeftijdsgroep 2 ($n = 25$). De betrouwbaarheid van het onderzoek met betrekking tot de verschillende leeftijdscategorieën wordt hiermee negatief beïnvloed.

Het onderzoek geeft inzicht in de verschillende aspecten van klanttevredenheid en de invulling hiervan van de SSC ICT afdeling bij CRG. In het theoretische kader zijn verschillende aspecten gegeven om een SSC optimaal te laten functioneren. De combinatie van de theoretische kennis en het praktijk onderzoek zijn de basis van het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

De onderzoeksvraag was: *In welke mate zijn klanten van de SSC ICT-afdeling van CRG tevreden over de kwaliteit van dienstverlening?* In de conclusie zal deze onderzoeksvraag worden beantwoord.

5.2 Conclusie

Het antwoord op de onderzoeksvraag kan ook op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Als er naar de resultaten worden gekeken van het onderzoek kan er niet een label 'goed' of 'slecht' worden geplakt op de interactie tussen de afdeling en haar klanten en daarbij de verschillende componenten van 'service quality'. Wel kan er worden geconcludeerd dat er veel verbeteringen mogelijk zijn om zodoende de interactie efficiënter te maken, minder tijd en kosten zijn het gevolg.

In het theoretische kader komen aspecten naar voren die bepaalde elementen missen in praktijk bij de ICT afdeling (zoals een PDC). Ook de resultaten uit het onderzoek zijn niet overtuigend en de open vragen die bij het onderzoek zijn ingevuld komen veelal terug op het zelfde aspect. Ook na enkele gesprekken met medewerkers komt naar voren dat de kennis van het aanbod van verschillende producten & diensten ongeorganiseerd is. De klanten weten enerzijds niet welke verschillende producten & diensten er worden aangeboden maar ook de medewerkers van de afdeling ICT hebben deze kennis niet paraat. Het gevolg is vele doorverbindingen en langdurige aanvraagprocessen.

Door de grote impact dat dit heeft op het algehele proces van aanvraag en uiteindelijk ook de vertraging in de levering, kan dit een oorzaak zijn van de relatief lage scores op de verschillende variabelen van het onderzoek. De verschillende variabelen van het onderzoek staan niet los van elkaar. Een logisch verband is bijvoorbeeld de relatie tussen aanbod en levertijd. Als een klant een product of dienst niet kan aanvragen doordat het niet aangeboden wordt of het besteld moet worden, scoren beide variabelen aanbod en levertijd laag.

De variabelen die onderverdeeld zijn in de drie categorieën komen veelal uit de categorie 'service delivery', het proces van het leveren van de dienst. De resultaten zeggen in mindere mate iets over de omgeving of over het eindproduct.

Aanbevelingen worden gedaan in het volgende hoofdstuk en ook een start van de praktische invulling ervan. Zodoende zal er een poging worden gedaan om de algehele product & dienstverlening te verbeteren zodat alle verschillende onderzochte variabelen positief worden beïnvloed.

6 Aanbevelingen & praktische invulling

De resultaten van het onderzoek impliceren enkele te nemen maatregelen. In dit hoofdstuk zullen verschillende aanbevelingen worden gedaan om de SSC ICT van CRG verder te professionaliseren. Na de aanbevelingen wordt er een start gemaakt met de praktische invulling ervan.

6.1 Aanbevelingen

Er zijn enkele aanbevelingen die de SSC ICT afdeling van CRG verder kan professionaliseren. Allereerst een aanbeveling die het overkoepelende probleem moet oplossen over de kennis van verschillende producten & diensten. Intern en extern is er (te) weinig kennis over de verschillende producten en diensten die worden aangeboden. Uit de resultaten blijkt echter niet specifiek dat de variabele ‘aanbod’ slechter scoort dan andere variabelen. Een mogelijke verklaring is de onderlinge relaties tussen de verschillende variabelen. Als het aanbod gemiddeld scoort kan bijvoorbeeld de reponstijd lastig hoog scoren. Mede door de onwetendheid van de werknemers van de afdeling ICT kan het lastig zijn bepaalde klanten op tijd de juiste producten en/of diensten te leveren.

Een aanbeveling hier is het ontwikkelen van een PDC. Zoals in het theoretische kader is besproken is een PDC noodzakelijk voor een SSC. Het ontbreken van een dergelijke catalogus kan één van de oorzaken zijn van de over het algemeen laag scorende onderdelen. Een PDC is voor de medewerkers van de afdeling zeer efficiënt en zorgt voor duidelijkheid. Kostenbesparing en een hogere klanttevredenheid zijn een gevolg. Maar niet alleen vanuit de ICT afdeling kan een PDC een voordeel zijn, ook vanuit het perspectief van een klant kan een PDC duidelijkheid verschaffen en informatief zijn. Doordat een PDC, zoals Opheij en Willems (2004) al vermeldde in het theoretische kader, het uitvoeren op maat vermindert, zal de efficiëntie toenemen en wachttijden afnemen.

Naast de aanbeveling van de ontwikkeling van een PDC, is het ook noodzakelijk deze PDC up-to-date te houden. Een PDC is niet een vaste lijst met verschillende producten en diensten maar zal vaak veranderen door verschillende producten en diensten die worden toegevoegd en worden verwijderd. Het is een uitdaging om het PDC te ondersteunen met continue ontwikkelingssystematiek om zodoende het PDC goed te laten functioneren. Deze ontwikkelingssystematiek moet er voor zorgen dat het PDC altijd accuraat en informatief is en dat de PDC aan de verschillende informatiebehoeften van medewerkers, klanten en managers voldoet.

6.2 Invulling van het PDC

Het ontwikkelen van een goede PDC zal in praktijk tijd kosten. Mede door de grote hoeveelheid producten & diensten en de formaliteit hiervan. Als eerste punt moet je je als organisatie afvragen hoe specifiek het PDC uiteindelijk moet worden. Bijvoorbeeld reparaties, incidenten, in hoeverre kunnen deze in een PDC worden vastgelegd. Deze vraagstukken zijn van belang om goed vast te stellen hoe het PDC er uiteindelijk uit zal gaan zien.

Als start van het ontwikkelen van een PDC is het van belang dat je de basis legt om zodoende vanuit deze basis door middel van de ontwikkelingssystematiek het PDC uitbreidt en up-to-date houdt. Om de basis van het PDC te ontwikkelen zal er een lijst van verschillende geleverde producten & diensten vanuit Topdesk moeten worden gemaakt om zo inzicht te krijgen op de hoeveelheid en aantal verschillende producten & diensten die het afgelopen jaar zijn aangevraagd. Uit deze lijst wordt een basis van standaard producten & diensten ontwikkeld om deze vervolgens inzichtelijk en transparant te maken voor klant en afdeling.

Mijn advies is om in eerste instantie reparaties en incidenten niet op te nemen in het PDC. Dit kan in een later stadium altijd nog maar het is belangrijk om een goede focus aan te brengen in het PDC en niet te complex van start te gaan. De organisatie zal zelf de afweging moeten maken dit uiteindelijk wel of niet toe te voegen.

Een ander punt wat belangrijk is, is rekening te houden met het ontwerpen van het PDC dat niet alle aanvragen formeel worden aangevraagd via het aanvraagstelsel. In de wandelgangen of even 'via-via' zijn vormen van informele aanvragen die niet worden vastgelegd. Hierdoor is het PDC niet volledig als deze alleen wordt gebaseerd op formele aanvragen. Verschillende medewerkers van het SSC zullen het PDC handmatig moeten aanvullen om het gat van informele aanvragen te dichten in het PDC.

Het PDC zal zodoende in aanvulling met de continue ontwikkelingssystematiek een goede formalisatie zijn van het aanbod van producten & diensten. De duidelijkheid van het aanbod voor de afdeling zal toenemen en de klanttevredenheid zal toenemen door de transparantie en informatie. Uiteindelijk zal het ten goede komen van de efficiëntie van het aanvragen en het aantal informele aanvragen verminderen.

6.3 Continue ontwikkelingssystematiek

Het concept van de continue ontwikkelingssystematiek is te zien in bijlage 5. Deze systematiek ondersteunt het PDC om zodoende het PDC up-to-date te houden.

Als de systematiek wordt doorlopen vallen er een aantal dingen op. De klantinvulling van de vraag naar een bepaald product of dienst kan standaard zijn of niet. Een standaardaanvraag wordt direct via het PDC aangevraagd en er kan direct aan voldaan worden, dit is zoals het systeem momenteel ook werkt. Het interessante aspect is wanneer een aanvraag niet standaard is, welk proces er dan zal worden doorlopen. Momenteel worden deze aanvragen informeel behandeld en van persoon naar persoon 'afgeschoven'. Deze systematiek moet er voor zorgen dat een bijvoorbeeld wekelijks gesprek van bijvoorbeeld netwerkbeheer deze aanvragen behandelt en de mogelijkheden bekijkt. Het voordeel is dat er direct duidelijkheid is ten opzichte van de klant en de medewerkers wanneer en hoe een besluit wordt genomen. Een ander voordeel is dat de aanvraag is vastgelegd wat de klant verlangt en als dit informeel wordt aangevraagd zal er van vastleggen geen sprake zijn. Hierdoor ontstaat er meer inzicht in de klantbehoeftes.

Er zal wel een persoon moeten zijn of een groep personen die controle moeten uitvoeren op de PDC en de lijst van nieuwe producten. Nieuwe klantbehoeftes die ontstaan kunnen dan eerder worden gesignaleerd en de PDC moet up-to-date worden gehouden door bijvoorbeeld nieuwe producten of diensten toe te voegen als standaard levering en oude producten & diensten verwijderen uit de PDC. Een belangrijk aspect is de lijst met niet standaard producten & diensten, deze lijst kan erg behulpzaam zijn voor medewerkers van de afdeling ICT om zo eerdere unieke gevallen te bekijken. Deze lijst moet echter in mijn optiek niet

zichtbaar zijn voor de klanten. Dit omdat het PDC dan te complex wordt en het doel van het PDC is juist het verschaffen van duidelijkheid.

Het laatste onderdeel van de ontwikkelingssystematiek is dat als een product en/of dienst aan een bepaalde eis voldoet dat het wordt toegevoegd dan wel aan het standaard PDC of als het niet gestandaardiseerd wordt aan de lijst van niet standaard producten & diensten die alleen inzichtelijk is voor de afdeling ICT.

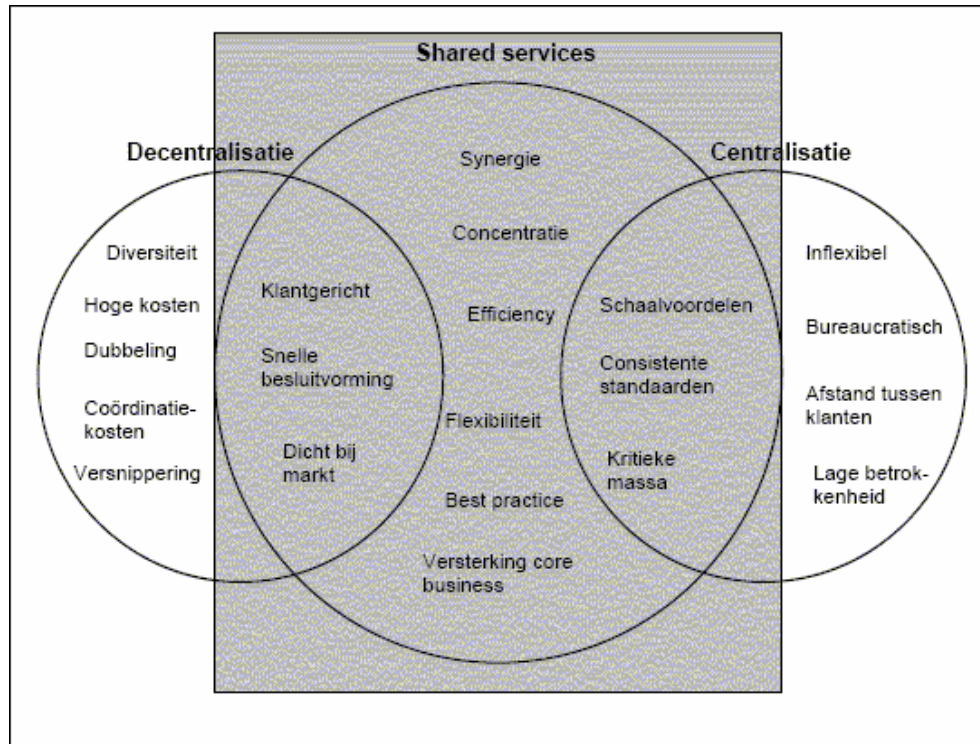
Referentielijst

- Babbie, E. R. (2007). *The practice of social research* (11th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Brady, M.K., & Cronin, J. Jr. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *The Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp. 34-49.
- Bourque, L., & Fielder, E.P. (2003). How to conduct self-administrated and mail surveys (Vol. 2). Thousand Oaks/London/New Dehli: Sage
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2011, July 28). *Social Monitor*. Retrieved December 10, 2011, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70115ned&D1=0,3-4&D2=a&D3=a&HD=081106-1151&HDR=T,G1&STB=G2>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2006, July 3). *Verpleeghuizen: personeel/investeren/instellen/exploitatie*. Retrieved December 10, 2011, from [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70216ned&D1=24,50-59,65&D2=\(1-9\)-I&HD=120216-1315&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70216ned&D1=24,50-59,65&D2=(1-9)-I&HD=120216-1315&HDR=G1&STB=T)
- Dabholkar, P., Shepherd, C.D., and Thorpe, D.I. (2000). A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study. *Journal of Retailing*, 76 (2), 139-73.
- Digitalboardroom.com. (2006, January 13). *De toekomst van shared service centers*. Retrieved August 17, 2011, from, http://www.digitalboardroom.com/?menu_id=18&content_id=381
- Encyclo.nl (n.d.) *Interactie (Betekenis / definitie van)*. Retrieved August 20, 2011, from, <http://www.encyclo.nl/begrip/interactie>
- Farndale, E. Paauwe, J. Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, March 2009, 544-561.
- Gianotten, M., (2006, March 3). Shared Service Centers de voor- en nadelen op een rijtje. *Managementscope*. Retrieved August 16, 2011, from <http://managementscope.nl/magazine/artikel/80-shared-service-center>
- Gomm, R. (2008). *Social research methodology : a critical introduction* (2nd ed.). Basingstoke England ; New York: Palgrave Macmillan.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, Vol. 9, No. 3.
- Janssen, M. & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26 (2006) 102-115.
- Kagelmann, U. (2000). Shared Services als alternative Organisationsform: am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern. Ph. D. thesis, *Universität Rostock, Wiesbaden, Germany: Deutscher Universitäts-Verlag*.
- Keller, K. L. & Kotler, P. (2006). *Marketing Management* (12 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Korstens, Schaepkens, Sonnenschein, Shared services: nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten, InAxis commissie openbaar bestuur, 2004.

- Lourens, J., Brughmans, I., HR Nieuwe Stijl, Kluwer, Alphen aan de Rijn 2006.
- Maat, E., M. Tuinder, S. de Wit en B. Pilon, verdeeld sturen of gestuurd delen: 'governance' van SSC's bij de rijksoverheid . NSOB, Den Haag 2004.
- McAlexander, J.H., Kaldenberg, D.O., and Koenig, H.F. (1994). Service Quality Measurement. *Journal of Health Care Marketing*, 3 (Fall), 34-40.
- Moller, P. (1997). Implementing shared services in europe. *Treasury Management International*. Retrieved, June 7, 2003, from, <http://www.treasurymanagement.com/TOPICS/aaemu/emu6b.htm>
- Opheij, W. & Willems, F., Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht. *Holland Management Review* 95-2004, p. 31-45.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (2000). 'Organisational learning', *Management Learning*, Vol. 31, No. 2, pp. 181-96.
- Quinn, B., R. Cooke, and A. Kris (2000). Shared Services: Mining for Corporate Gold. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Reilly, P. (2000), 'HR Shared Services and the Realignment of HR,' Report 368, *Institute for Employment Studies, Brighton, UK*.
- Roth, P.L., & Switzer, F., III. (1995). A Monte Carlo analysis of missing data techniques in a HRM setting. *Journal of Management*, 21(5), 1003-1023.
- Rust, R.T., and Oliver R.L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-19.
- Schulman, Dunleavy, Harmer and Lusk, Shared Services; Adding value to business units, 1999.
- Shadish, W.R. Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Company.
- Shared Service Centers. Excitans Enterprise Services (n.d.). Retrieved July 27, 2011, from, <http://excitans.nl/Slideset/Dossiers%20SSC%20v1.0.pdf>
- Strikwerda, J., (n.d.). *Shared service centers en outsourcing*. Retrieved July 5, 2011, from http://www.emedia.nl/_assets/client/images/collateral/whitepaper%20maak%20uw%20bedrijf%20klaar%20voor%20SSC.pdf
- Strikwerda, J., Shared Service Centers: hoe de weerstanden bij invoering daarvan te overwinnen. *Holland Management Review* 95-2004, p.46-53.
- Strikwerda, J., Shared Service Centers. Van kostenbesparing naar waardecreatie, Koninklijke Van Gorcum, Assen 2005.
- Strikwerda, J., Shared Service Centers II. Van kostenbesparing naar waardecreatie, Koninklijke van Gorcum, Assen 2010.
- Ulbrich, F. (2003). Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies. *Stockholm School of Economics. Department Information Management*.
- Treacy, M., Wiersema, F., The discipline of marketleaders, Basic books, New York 1995.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (1999). *Designing a research project*. Utrecht: Lemma BV.
- Wilcox, R.R. (2005). *Introduction to robust estimation and hypothesis testing* (2nd ed.) Burlington, MA: Elsevier.

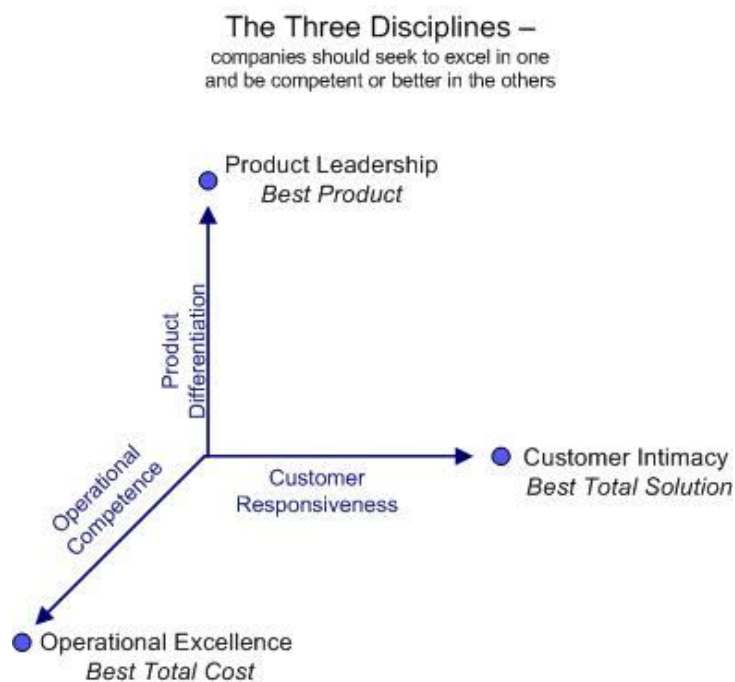
Bijlagen

Bijlage 1 – SSC, een combinatie van centralisatie en decentralisatie



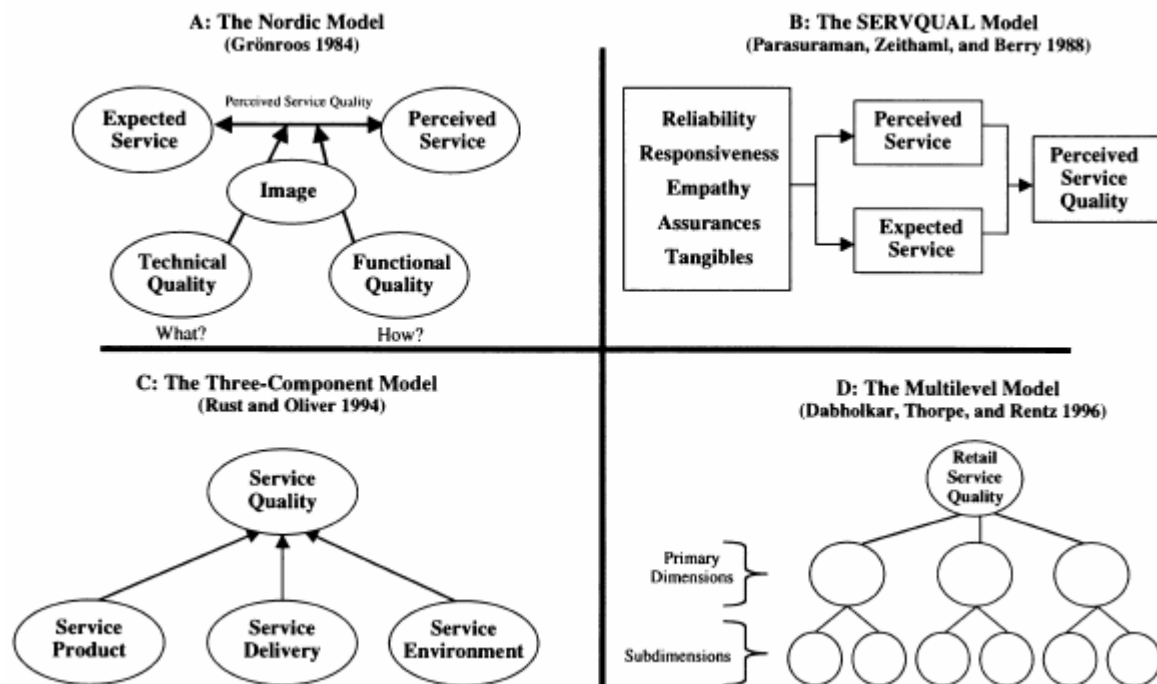
Schulman, Dunleavy, Harmer en Lusk. 1999

Bijlage 2 – Organisatorische keuzes, drie richtingen



Waardeprincipe model Treacy & Wiersema (1995)

Bijlage 3 – Verschillende conceptualisaties van Service Quality



Bijlage 4 – De vragenlijst voor het onderzoek

Toelichting van het onderzoek (schriftelijke versie)

U kunt het klantonderzoek op de computer invullen door middel van het verwijderen van de open optie en vervolgens uw mening aangeven met een X. Een voorbeeld:

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden
(Dit is de beginsituatie zoals u ziet)

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ **X** ○ ○ Zeer tevreden
(verwijder een bolletje met “backspace” of “delete” en vul een X op die positie in.)

In deze situatie bent u een *beetje tevreden* over de gevraagde stelling.

De indeling is als volgt:

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Beetje ontevreden
4. Neutraal
5. Beetje tevreden
6. Tevreden
7. Zeer tevreden

Voor het invullen van een toelichting kunnen de stippellijnen verwijderd worden met “backspace” of met “delete” en kan u in deze ruimte een toelichting typen.

Als er bepaalde zaken onduidelijk zijn kan er altijd gemaild worden, ik probeer altijd zo snel mogelijk terug te mailen.

Hartelijk dank voor het helpen verbeteren van de ICT product en dienstverlening,

Fabian Breukers
Student Bedrijfskunde Universiteit Twente
F.Breukers@student.utwente.nl

Klantonderzoek ICT producten en diensten (Schriftelijke uitdraai)

Algemeen

1. Wat is uw naam?

.....

2. Wat is uw leeftijd?

.....

3. Hoe lang bent u in dienst van CRG?

.....

4. Hoe vaak heeft u een product en/of dienst aangevraagd bij de afdeling ICT?

Één keer ☐

Twee keer ☐

Drie keer ☐

Vier keer ☐

Vijf keer of vaker ☐

Product en dienstverlening ICT afdeling CRG

1. Hoe tevreden bent u over de **levertijd** (van moment van aanvraag tot de afronding) van de afdeling ICT?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de levertijd van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Hoe tevreden bent u over de **responstijd** (reactie van de service desk via topdesk) van de afdeling ICT?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de responstijd van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Hoe tevreden bent u over de **effectiviteit** (*De mate waarin een probleem wordt opgelost*) van de afdeling ICT?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de effectiviteit van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Hoe tevreden bent u over het **aanbod** (de geleverde producten en diensten momenteel) van de afdeling ICT?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over het aanbod van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Hoe tevreden bent u over de **technische bekwaamheid** (problemen herkenning en oplossing) van de afdeling ICT?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de technische bekwaamheid van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Hoe tevreden bent u over de **flexibiliteit** (mate waarin een medewerker van de ICT u buiten topdesk om diensten kan verlenen) van de afdeling ICT?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de flexibiliteit van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Hoe tevreden bent u over de **beschikbaarheid** (van de huidige systemen die u gebruikt gerelateerd aan de ICT) van de afdeling ICT?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de beschikbaarheid van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Hoe tevreden bent u over de **begrijpbaarheid** van het huidige aanvraag systeem (Topdesk)?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de begrijpbaarheid van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Hoe tevreden bent u over de **klantvriendelijkheid** van de huidige product en dienstverlening?

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de klantvriendelijkheid van de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Als u uw **(on)tevredenheid** wilt uitdrukken over de product en dienstverlening dan bent u,

Zeer ontevreden ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Zeer tevreden

Kunt u dat toelichten? Waarom ben u wel of niet tevreden over de product- en dienstverlening de ICT?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Er is hier ruimte voor overige opmerkingen, aanvullingen en suggesties

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

Hartelijk dank voor uw tijd.

Bijlage 5 – Continue ontwikkelingssystematiek

