

Op weg naar prestatiegericht werken binnen het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

“De uitwerking en implementatie van Service Level Agreements”

Jan Lugtig
Bachelor thesis
Afdeling: Waterkeringen & Wegen

februari 2013



UNIVERSITEIT TWENTE.

Managementsamenvatting

In het hedendaagse bedrijfs- en overheidsleven wordt steeds meer verwacht van organisaties. Alles moet goedkoper, meer en beter. Dit is ook bij het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier te merken. De organisatie bereidt zich voor op de toekomst waarin meer kwaliteit wordt verwacht met minder geld. Met het invoeren van Service Level Agreements neemt het HHNK verdere stappen in deze onzekere toekomst. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de afdeling Waterkeringen & Wegen. Hierbij stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

Wat is voor de afdeling Waterkeringen & Wegen de juiste methode om Service Level Agreements op te stellen en te implementeren?

Methode:

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn theoretische aspecten over SLA's bestudeerd, waarin beschreven stond welke onderwerpen van belang zijn voor het opstellen van SLA's. Deze onderwerpen zijn vergeleken met drie SLA's van andere waterschappen. Hieruit zijn een aantal onderwerpen afgeleid, die in algemene zin worden gebruikt bij het opstellen van SLA's tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen een organisatie. Vervolgens is met deze elementen een voorbeeld van een SLA gemaakt voor het onderhoud aan dammen. Dit voorbeeld is gebruikt om het algemene model te controleren op volledigheid en kan als voorbeeld gebruikt worden door de medewerkers van de afdeling Waterkeringen & Wegen.

Daarnaast is beschreven op welke manier SLA's ingevoerd kunnen worden binnen de afdeling. Er moet hierbij onderscheid gemaakt worden tussen het proces voordat, en nadat een definitieve beslissing is genomen over het invoeren van SLA's. Voordat er een beslissing is genomen, is het van belang dat medewerkers betrokken worden bij de beslissing en inzien wat de toegevoegde waarde van SLA's is. Na het besluit over het invoeren van SLA's is het van belang dat de opdrachtgever en opdrachtnemer samen tot duidelijke en realistische afspraken komen die in de SLA worden opgenomen. Hiervoor zijn in dit verslag drie fasen beschreven: 'voorbereidingen op een SLA', onderhandelingen over een SLA' en 'beheer van een SLA'.

Resultaten:

SLA's kunnen op een aantal manieren toegevoegde waarde voor de afdeling Waterkeringen & Wegen opleveren. Door het bespreken van de eisen en verwachtingen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer, kunnen er duidelijkere en meer realistische afspraken gemaakt worden. Hierdoor ontstaat meer begrip voor de standpunten van de opdrachtgever en opdrachtnemer, wat leidt tot een betere samenwerking. Daarnaast wordt door het opstellen van prestatie-indicatoren eenvoudiger om inzicht te krijgen in de vorderingen van een project. Daardoor kan er eerder ingegrepen worden als een project niet aan de eisen of verwachtingen voldoet.

Voorwoord

Voor u ligt het verslag dat de afsluiting vormt van mijn bacheloropleiding Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Dit verslag is gemaakt in opdracht van het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK). Met plezier heb ik onderzoek gedaan bij de afdeling Waterkeringen & Wegen en na vele ups en downs ben ik gekomen met een resultaat waar ik trots op ben.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die hebben bijgedragen aan mijn onderzoek. Allereerst zijn dat alle medewerkers van de afdeling Waterkeringen & Wegen. Zij waren bereid om naar mij te luisteren, mijn vragen te beantwoorden en mij mee te nemen in de bijzondere wereld van het hoogheemraadschap. Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn begeleider, Petra Bredefeldt, voor de tijd die zij in mijn onderzoek heeft gestoken, voor haar enthousiasme en voor haar motiverende praatjes.

Tevens wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente, Waling Bandsma en Niels Pulles, bedanken voor het vertrouwen, de kritische opmerkingen en waardevolle adviezen die zij hebben gegeven.

Voor het vertrouwen in mijn kunnen wil ik graag mijn moeder, vader, broer, zus en tante bedanken. Zij steunden mij, ook wanneer ik even de weg kwijt was. Een laatste dankwoord voor twee speciale mensen die mij geholpen hebben om dit onderzoek tot een goed einde te brengen. Jan Makkinga en Hans. Bedankt!

Enschede, februari 2013.

Jan Lugtig

Inhoudsopgave

1	Organisatiebeschrijving en onderzoeksontwerp	7
1.1	Historie van het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	7
1.2	Aanleiding voor dit onderzoek	7
1.3	Doelstelling van dit onderzoek	8
1.4	Onderzoeksvragen	9
1.5	Onderzoekopzet en leeswijzer van het verslag	11
1.6	Afbakening	12
2	Theoretisch kader van Service Level Agreements	13
2.1	De definitie van SLA's	13
2.2	De doelen van een SLA	14
2.3	Inhoud van een SLA	15
2.3.1	Beschrijving punten in interne SLA's	16
2.4	Proces voor het opstellen van SLA's	21
2.4.1	Vorbereidingen op het invoeren van SLA's	21
2.4.2	Het invoeren van SLA's	22
2.5	Het vastleggen van prestaties in een SLA	26
3	De huidige opdrachtverlening binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen	30
3.1	De afdeling Waterkeringen & Wegen	30
3.2	Huidige opdrachtverlening binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen	32
3.2.1	De uitvoering van regulier onderhoud	33
3.3	Sterkte en zwaktes van het opdrachtgever/opdrachtnemer principe	34
4	Opdrachtverlening en –uitvoering met SLA's	36
4.1	De doelen van het invoeren van SLA's	36
4.2	Inhoud van SLA's voor de afdeling Waterkeringen & Wegen	37
4.3	Uitwerking van een voorbeeld van een SLA voor het onderhoud aan dammen	37
5	Implementatie van Service Level Agreements	41
5.1	De algemene voorbereidingen op het invoeren van SLA's	41
5.2	Het invoeren van SLA's	41
6	Conclusies en aanbevelingen	46
6.1	Aanleiding van het onderzoek	46
6.2	Conclusies	46
6.3	Onderzoeksspecifieke aanbevelingen	48
6.4	Algemene aanbevelingen	48
	Referenties	49

1 Organisatiebeschrijving en onderzoeksontwerp

1.1 Historie van het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

Al ruim 800 jaar zorgen waterschappen en hoogheemraadschappen ervoor dat de inwoners van Nederland droge voeten hebben. Door een fusie van een aantal waterschappen in Noord-Holland in 2003 is het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (vanaf nu hoogheemraadschap genoemd) ontstaan. Dit hoogheemraadschap is de beheerder van de waterhuishouding van de provincie Noord-Holland ten noorden het Noordzeekanaal inclusief Texel. Haar belangrijkste taken zijn het beschermen van de inwoners tegen overstromingen, het zorgen voor de kwaliteit en kwantiteit van het oppervlaktewater en het onderhouden van diverse plattelandswegen (HHNK, missie en taken, 2012). Deze taken vormen de basis voor het beleid dat jaarlijks door de organisatie wordt opgesteld. Binnen het hoogheemraadschap zorgen ruim 100 uitvoerders voor het daadwerkelijke uitvoeren van onderhoud aan dijken, wegen, natuur en sluizen en het bestrijden van calamiteiten aan deze objecten. De uitvoerders handelen in opdracht van opdrachtgevers, de beheerders.

1.2 Aanleiding voor dit onderzoek

Binnen het hoogheemraadschap is een structuurverandering gaande. Het doel hiervan is om optimaal uitgerust te zijn voor de toekomst, waardoor er meer bereikt kan worden met minder geld. Om dit te bereiken kijkt het hoogheemraadschap kritisch naar haar eigen prestaties in het verleden en naar de verwachtingen voor de toekomst. In dit kader is ook dit onderzoek uitgevoerd.

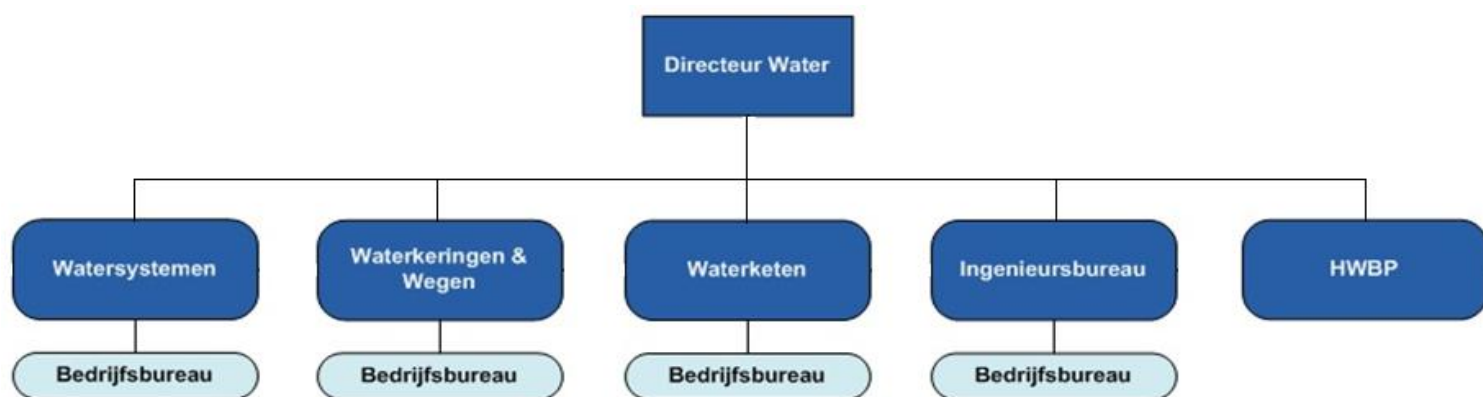
In bijlage A is het organogram van mei 2011 van de organisatie opgenomen. De structuur van deze situatie is taakgericht en kent elf afdelingen die ieder bestaan uit minimaal twee clusters. Een cluster is een eenheid van een aantal medewerkers met een bepaalde verantwoordelijkheid voor een specifiek deel van een proces binnen de organisatie.

Vanaf 1 juli 2012 is er geleidelijk een nieuwe structuur in de organisatie doorgevoerd. In juli 2013 zal de nieuwe structuur in zijn geheel in de organisatie ingevoerd zijn. Het doel van de nieuwe structuur is om de samenwerking tussen de beheerders (opdrachtgevers) en teamleiders van uitvoerders (opdrachtnemers) te verbeteren. Door deze verandering verschuiven verantwoordelijkheden en veranderen functies, waardoor het mogelijk wordt om nieuwe afspraken te maken tussen beheerders en teamleiders van uitvoerders. Beide groepen geven aan dat het belangrijk is om tot nieuwe overeenkomsten te komen en om hiermee duidelijkheid te krijgen over de te behalen prestaties en de kwaliteit van het werk te kunnen garanderen (Clusterhoofden, 2012).

Momenteel zijn de overeenkomsten tussen de beheerders en uitvoerders voornamelijk gebaseerd op de beschikbare uren van de uitvoerders en de financiële middelen. Het blijkt dat deze overeenkomsten volgens beide partijen niet toereikend zijn om de gewenste kwaliteit te bereiken (Clusterhoofden, 2012).

Om de werkprocessen beter te kunnen beheersen en om meer duidelijkheid te scheppen in de eisen en verwachtingen van de beheerders en de uitvoerders, heeft de organisatie besloten om geleidelijk over te gaan op prestatiecontracten, verder te noemen, “Service Level Agreements” (SLA’s). In SLA’s worden afspraken over prestaties vastgelegd waardoor beide partijen beter in staat zijn om deze prestaties te monitoren en eerder in te kunnen grijpen als een project dreigt te escaleren. In dit verslag zullen de mogelijkheden voor het opstellen en invoeren van SLA’s worden onderzocht.

Dit voorliggende onderzoek zal uitgevoerd worden voor de nieuwe afdeling Waterkeringen & Wegen van de directie Water (zie figuur 1.1 en bijlage B voor een compleet overzicht van de nieuwe organisatie). Deze afdeling is verantwoordelijk voor het beheeren en onderhouden van de dijken, duinen en plattelandswegen. De (nieuwe) afdeling Waterkeringen & Wegen is ingedeeld in een viertal clusters: Kennis & Ontwikkeling, regio Noord, regio Midden en regio Zuid. De medewerkers van de drie regio’s hebben zich gevestigd op een eigen werf in respectievelijk: Dirkshorn, Zwaagdijk en Kwadijk.



Figuur 1.1 Directie Water

1.3 Doelstelling van dit onderzoek

Het hoogheemraadschap wil de invoering van de nieuwe organisatiestructuur gebruiken om de overeenkomsten tussen de beheerders en uitvoerders te vervangen door Service Level Agreements (SLA’s), om hiermee prestatiegericht werken binnen de afdeling te bevorderen. Hiermee wordt verwacht dat er efficiënter gewerkt kan worden, waarbij de kwaliteit van het uitgevoerde werk op een hoog niveau blijft en waardoor de opdrachtgever beter inzicht krijgt in de vorderingen het project en waarbij er, indien nodig, op tijd ingegrepen kan worden als het project niet voldoet aan de verwachtingen.

De inhoud van de SLA’s, die tussen de beheerders en uitvoerders van de afdeling Waterkeringen en Wegen afgesloten gaan worden, moeten volgens de leidinggevendenden gericht zijn op beschrijvingen van de prestaties die in het komende jaar geleverd worden door de uitvoerders en de eisen die de beheerder hieraan stelt (Clusterhoofden, 2012). Het is echter nog onduidelijk op welke manier deze SLA’s uitgewerkt en geïmplementeerd kunnen worden.

Met het opstellen van een algemene uitwerking van een SLA voor de gehele afdeling Waterkeringen & Wegen en het doen van aanbevelingen over het invoeren van SLA's, worden de beheerders en uitvoerders in staat gesteld om zelf SLA's op te stellen en in te voeren.

Uit het voorgaande wordt het doel van dit onderzoek afgeleid:

“Het opstellen van een algemene uitwerking van Service Level Agreements tussen de beheerders en uitvoerders en het doen van aanbevelingen voor de implementatie van deze Service Level Agreements binnen het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier”

De algemene uitwerking van de SLA's wordt getest door één SLA uit te werken voor een product van de afdeling: het onderhoud aan dammen. Hiermee wordt teruggekeken naar de volledigheid en toepasbaarheid van het algemene model voor SLA's op de andere diensten van de afdeling Waterkering & Wegen. Tevens wordt deze SLA als voorbeeld gebruikt door de betrokken partijen, waardoor een beter beeld ontstaat van de inhoud van een SLA. Naast het uitwerken van een SLA, worden ook aanbevelingen gegeven over de implementatie van SLA's, zodat de SLA's op een juiste manier kunnen worden ingevoerd.

1.4 Onderzoeksvragen

Om het doel van dit onderzoek te behalen en het onderzoek te structureren is een aantal onderzoeksvragen opgesteld. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat is voor de afdeling Waterkeringen & Wegen de juiste methode om Service Level Agreements op te stellen en te implementeren?

Vanwege de brede formulering van de hoofdvraag is er voor gekozen om de hoofdvraag te verdelen in een drietal informatiegebieden: theoretische aspecten, de huidige opdrachtverlening en de toekomstige opdrachtverlening. In deze informatiegebieden wordt kennis opgedaan, die vervolgens gebruikt wordt om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

Theoretisch aspecten van SLA's

- Wat is de toegevoegde waarde van een Service Level Agreement?
- Welke elementen en kenmerken zijn van belang voor het opstellen van een SLA?
- Aan welke voorwaarden moet een organisatie voldoen om een SLA in te voeren?
- Wat is een geschikte manier om een SLA in te voeren in een organisatie?

Het eerste informatiegebied levert een theoretisch uitgangspunt op, waarin duidelijkheid wordt gegeven over de theoretische uitwerking van SLA's en de invoering hiervan in een organisatie. Met behulp van deze informatie wordt een algemene lijst opgesteld met eisen waaraan een SLA moet voldoen om uitgewerkt en ingevoerd te kunnen worden in een organisatie. Deze lijst wordt in hoofdstuk 4 gebruikt om een specifieke SLA op te stellen voor één product van de afdeling.

De huidige opdrachtverlening tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer

- Welke functies en groepen zijn betrokken bij de huidige opdrachtverlening?
- Hoe is de huidige opdrachtverlening opgebouwd?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de huidige uitvoering van de werkzaamheden door de afdeling?

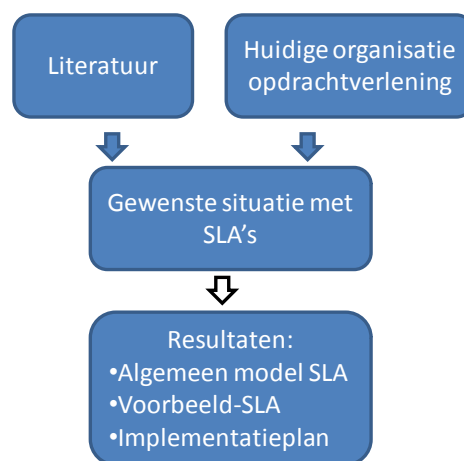
Door de zwakke punten in de huidige opdrachtverlening te vergelijken met de doelen van SLA's, kan een besluit worden genomen over de toegevoegde waarde van een SLA voor de afdeling Waterkeringen & Wegen. Om duidelijkheid te verkrijgen over de zwakke punten in de huidige opdrachtverlening en –uitvoering zijn onder andere beheerders en uitvoerders ondervraagd, door middel van gesprekken en face-to-face interviews (Verschuren & Doorewaard, 2000, p. 129). Het doel van deze interviews is inzicht krijgen in de denkbeelden van de medewerkers over de huidige en gewenste opdrachtverlening en -uitvoering.

De gewenste opdrachtverlening tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer

- Welke afspraken tussen de beheerders en uitvoerders moeten worden opgenomen in een SLA?
- Welke stappen moeten genomen worden om de implementatie van SLA's binnen de afdeling te realiseren?

Uit dit derde informatiegebied moet duidelijk worden waaraan de SLA's moeten voldoen om een succesvolle implementatie binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen van het hoogheemraadschap mogelijk te maken. Vervolgens wordt een algemeen model van een SLA opgesteld dat als hulpmiddel wordt gebruikt voor de verdere uitwerking van SLA's. Dit model is gebaseerd op theorie, verwachtingen van opdrachtgevers en –nemers en ervaringen van bedrijven. Daarna wordt er een SLA uitgewerkt voor het onderhoud aan de dammen. Deze uitwerking wordt vervolgens gebruikt om het model te controleren op volledigheid en functioneert als voorbeeld voor de medewerkers. Tevens wordt in dit onderzoek een implementatieplan uitgewerkt dat gebruikt wordt om SLA's tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer in te voeren.

In figuur 1.2 is een schematische weergave gemaakt van de informatieverzameling van dit onderzoek. De informatie uit de literatuur wordt gecombineerd met de analyse van de huidige organisatie van de opdrachtverlening. Naar aanleiding van deze resultaten worden uitspraken gedaan over de gewenste organisatie van de opdrachtverlening met SLA's. Dit resulteert in een drietal punten: een algemeen model van SLA's, een voorbeeld van een SLA m.b.t. het onderhoud aan dammen en een implementatieplan van SLA's voor de afdeling.



Figuur 1.2 onderzoeksopzet

1.5 Onderzoeksopzet en leeswijzer van het verslag

Dit onderzoek richt zich op het leveren van een bijdrage aan een verandering van een bestaande situatie, door middel van het invoeren van SLA's. Dit soort onderzoeken wordt gezien als ontwerponderzoeken (Peffer et al., 2008, p. 49). De afdeling Waterkeringen & Wegen heeft geconstateerd dat binnen de afdeling problemen zijn en heeft hiervoor een mogelijke oplossing aangedragen, het invoeren van SLA's. Het is echter onduidelijk of een SLA een geschikt middel is en op welke manier SLA's opgesteld en ingevoerd kunnen worden. Peffer et al. (2008, p. 64) zien dit als een aanpak waarbij ontwerpen en ontwikkelen centraal staan.

Deze aanpak is opgesplitst in een aantal fasen. De eerste fase is het identificeren en motiveren van het probleem (Peffer et al., 2008, p. 64). De identificatie van het probleem is beschreven in het doel van het onderzoek, en de redenen achter het probleem zijn beschreven in hoofdstuk 3 waarin de sterke en zwakke punten van de huidige opdrachtverlening worden uitgewerkt.

In de tweede fase wordt onderzocht wat de doelen zijn van de oplossing. Dit wordt beschreven in de derde vraag van het informatiegebied '*theoretische aspecten*'.

Vervolgens worden ontwerpen en ontwikkelingen besproken (Peffer et al., 2008, p. 64). Hiervoor wordt informatie gehaald uit de deelvragen uit de informatiegebieden '*theoretische aspecten*' en '*gewenste organisatie van de opdrachtverlening*'. Om tot een duidelijke uitwerking van deze deelvragen te komen is gebruik gemaakt van verschillende databronnen. Allereerst zijn artikelen uit de literatuur gebruikt om een algemeen beeld te schetsen van de mogelijkheden van SLA's. Deze zijn vergeleken met een aantal SLA's van andere waterschappen, om te weten te komen op welke manier SLA's worden toegepast in de praktijk. Daarnaast zijn interviews gehouden met opdrachtgevers, opdrachtnemers en leidinggevendenden om informatie te verkrijgen over het functioneren van de huidige en gewenste opdrachtverlening. Met deze gegevens is een voorbeeld van een SLA opgesteld, om het algemene model te testen, en om betrokkenen een idee te geven over de inhoud en de functie van een SLA.

Het demonstreren van de oplossing vormt de laatste fase van dit onderzoek (Peffer et al., 2008, p. 66), de overige fasen (evaluatie en communicatie) staan buiten dit onderzoek. De resultaten van dit onderzoek zijn gedemonstreerd middels een presentatie aan opdrachtgevers, opdrachtnemers en leidinggevendenden van de afdeling Waterkeringen & Wegen. Tijdens deze presentatie zijn de eerste stappen voor het invoeren van SLA's genomen, hebben de betrokkenen kennis gemaakt met het voorbeeld van de SLA en is feedback gegeven op dit onderzoek en het werken met SLA's.

1.6 Afbakening

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen. Dit verslag is daarom ook geschreven voor de medewerkers en leidinggevenden van de afdeling Waterkeringen & Wegen. Indien gewenst kunnen andere afdelingen ook gebruik maken van Service Level Agreements. Dit verslag kan dan als basis worden gebruikt, maar vereist wel extra onderzoek en zorgvuldige afwegingen van keuzes, omdat het functioneren van een SLA per afdeling kan verschillen.

Daarnaast wordt er in dit onderzoek alleen gekeken naar de uitvoering van regulier onderhoud door de eigen onderhoudsdienst van het hoogheemraadschap. Dit betekent dat het onderzoek gericht is op interne Service Level Agreements. Binnen het hoogheemraadschap zijn behalve het reguliere onderhoud nog diverse andere processen te beschrijven, zoals calamiteitenbestrijding en externe uitbesteding van opdrachten. Het is vanuit het hoogheemraadschap (nog) niet wenselijk om dit proces vast te leggen in SLA's. Hier wordt verder ook geen aandacht aan besteed in dit verslag.

In dit onderzoek wordt aangenomen dat er per product (bijvoorbeeld het maaien van bermen langs de weg) één SLA wordt opgesteld. Dit wordt gedaan omdat het invoeren van een SLA voor elke opdracht kan leiden tot grote administratieve processen, wat niet gewenst is door de betrokkenen.

2 Theoretisch kader van Service Level Agreements

Het is voor de afdeling Waterkeringen & Wegen van het hoogheemraadschap onduidelijk op welke manier Service Level Agreements (SLA's) opgesteld en ingevoerd kunnen worden. Om hier duidelijkheid in te krijgen, is in dit hoofdstuk een theoretisch kader opgesteld, waarin uitspraken worden gedaan over de doelen, de kenmerken en de mogelijkheden van het opstellen en implementeren van SLA's.

Een SLA wordt gezien als onderdeel van prestatie management (Waal & Kerklaan, 2004, p. 16). Dit is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missies, strategieën en doelstellingen van de organisatie, deze meetbaar te maken aan de hand van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren en om vervolgens actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie (Waal & Kerklaan, 2004, p. 2).

Hierin zit ook het verschil tussen een SLA en een 'gewoon' contract. Waar een contract gericht is op het vastleggen van mondelinge en schriftelijke overeenkomsten, is een SLA gericht op het beschrijven van overeenkomsten over prestaties tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Een SLA is zodoende meer toegespitst op het beschrijven van de eisen, wensen en verwachtingen van de beide groepen, terwijl bij een 'gewoon' contract de focus vaak ligt op de opdrachtgever.

Opvallend is dat er veel geschreven wordt over SLA's met externe partijen, met als doel kostenreductie, maar minder over SLA's met interne partijen gericht op kwaliteitsverbetering. Daarom zal er in §2.3 aandacht worden geschonken aan de ervaringen van andere waterschappen met SLA's. Vervolgens wordt er in §2.4 een implementatieplan uitgewerkt, waarin duidelijk wordt welke stappen de afdeling, de opdrachtgever en opdrachtnemer moeten nemen om SLA's in te voeren. Tenslotte wordt in §2.5 een belangrijk aspect van een SLA besproken: de prestatie-indicatoren.

2.1 De definitie van SLA's

Al eeuwenlang worden afspraken gemaakt tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers over het verlenen van diensten, maar de term "Service Level Agreement" wordt pas sinds enkele decennia gebruikt. SLA's worden veelvuldig gebruikt voor het vastleggen van afspraken over de dienstverlening tussen leveranciers en klanten in de ICT-branche (Haq et al., 2011), (Goo & Huang, 2008). Nadat bleek dat er betere afspraken en resultaten behaald werden binnen deze sector, zijn er tegen het einde van de vorige eeuw ook SLA's ingevoerd in andere sectoren, zoals de gezondheidszorg en binnen de facilitaire dienstverleners.

In een SLA staat beschreven welke afspraken er gemaakt zijn tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer over de verschillende rechten en plichten die beide partijen hebben (Spillner & Schill, 2009, p. 183). Er wordt hierbij over het algemeen niet ingegaan op hoe de prestaties behaald worden, tenzij de opdrachtgever expliciet aangeeft hoe de opdracht uitgevoerd moet worden.

In dit onderzoek wordt met de volgende definitie van een SLA gewerkt:

“In een Service Level Agreement worden afspraken vastgelegd die een opdrachtgever mag verwachten, over het niveau van de dienstverlening en de gevolgen wanneer prestaties niet gehaald worden.” (Huai, 2010, p. 2)

Een SLA helpt de opdrachtgever om te definiëren wat hij kan verwachten van de opdrachtnemer, zodat de opdrachtnemer zal voldoen aan zijn verwachting. Daarnaast helpt een SLA de opdrachtnemer door te voorkomen dat de opdrachtgever onrealistische verwachtingen heeft. Daarom kan gezegd worden dat SLA's voordelen hebben voor beide partijen (Huai, 2010, p. 2). In §2.5 zullen de prestatie-indicatoren gebruikt worden om prestaties in de SLA meetbaar te maken.

Hallows (1995, blz. 60) beschrijft het verschil tussen adviserende en contracterende SLA's, maar beschouwt deze als gelijk; beide helpen namelijk de verwachtingen van de klant te beheersen. Adviserende SLA's zijn vooral gericht op het verbeteren van de dienstverlening. Contracterende SLA's worden voornamelijk afgesloten tussen partijen als er behoefte is aan een kostenreductie. Bij contracterende SLA's is over het algemeen een terugbetalingssysteem terug te vinden, terwijl dit bij adviserende SLA's niet het geval is. Dit betekent dus dat het bij adviserende SLA's lastiger is om te zorgen dat de afspraken nageleefd worden.

2.2 De doelen van een SLA

De doelen van een SLA zijn voor iedere organisatie verschillend, waardoor de toegevoegde waarde per organisatie verschilt. In deze paragraaf worden vier doelen van een SLA beschreven.

Kosten reduceren

Men kan kostenreductie als een eerste doel zien (Duan, 2012, p. 809). In een SLA worden afspraken gemaakt over financiële voorwaarden en verwachtingen. Hierdoor worden de opdrachtgever en opdrachtnemer bewust van de (te maken) kosten en kunnen de partijen kanttekeningen zetten bij bepaalde uitgaven.

Relatie verbeteren

Een tweede doel van een SLA kan zijn om de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer te verbeteren (Vandaele & Gemmel, 2004, p. 152). Indien deze relatie niet optimaal functioneert, kan door het opsporen van de behoeften en eisen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer, begrip voor elkaars standpunten gecreëerd worden. Hierdoor kunnen betere en meer realistische afspraken gemaakt worden, wat de opdrachtverlening ten goede komt. Hierbij moet men wel oppassen, want een SLA is geen wondermiddel en kan een verstoorde relatie niet altijd oplossen (Huai, 2010, p. 2). In dat geval zullen er eerst goede afspraken gemaakt moeten worden tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer over de opdrachtverlening, voordat er gedacht kan worden over het invoeren van een SLA's.

Kwaliteit verbeteren

Het verbeteren van de kwaliteit van de eigen prestaties wordt als derde doel van een SLA gezien (Huai, 2010, p. 3). Door het grondig analyseren van de processen die worden opgenomen in de SLA en het meetbaar maken van de prestaties, wordt het mogelijk de tekortkomingen te signaleren.

Beheersen van de prestaties

Als vierde doel kan een verbetering in het beheersen van de opdrachtverlening genoemd worden (Kearney et al., 2010, p. 217). In een SLA worden afspraken gemaakt over welke prestaties op welke manier behaald zullen worden. Deze prestaties worden gemeten en besproken met de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Hierdoor is de opdrachtgever beter in staat te beoordelen in hoeverre het project gevorderd is, wat de verwachtingen zijn voor de komende tijd en weet de opdrachtnemer wat er van hem verwacht wordt (bijvoorbeeld: resultaten). Tevens is het mogelijk om eerder in te grijpen als een project uit de hand dreigt te lopen.

2.3 Inhoud van een SLA

De inhoud van een SLA beslaat een breed terrein, omdat er geprobeerd wordt om naast de te verwachte prestaties ook mogelijke problemen vast te leggen. Daardoor zijn er veel verschillen te vinden in de inhoud van SLA's. In deze paragraaf wordt beschreven op welke manieren de inhoud van SLA's in wetenschappelijke artikelen wordt beschrijven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen 'interne en externe' SLA's.

Naast wetenschappelijk artikelen wordt er ook gebruik gemaakt van drie SLA's van andere waterschappen. De inhoud van de drie SLA's worden met elkaar vergeleken en in tabellen gezet en worden conclusies getrokken over de opzet van een SLA. De conclusies van deze paragraaf worden in §4.3 gebruikt om een voorbeeld van een SLA te beschrijven voor de afdeling Waterkeringen & Wegen.

Thouars

Thouars (2008) heeft onderzoek gedaan naar de gevolgen van het gebruik van SLA's op prestaties binnen operationele systemen in dienstensectoren. In dit onderzoek is op basis van literatuurbronnen een algemeen model van een SLA opgesteld waarin een combinatie gemaakt is van alle mogelijke elementen die SLA's kunnen bevatten. Het voordeel hiervan is dat de SLA zeer uitgebreid kunnen zijn, maar het nadeel is dat er veel elementen in voorkomen die niet voor interne SLA's van toepassing zijn, zoals strafbepalingen. Dit algemene model van een SLA is een voorbeeld van een SLA die afgesloten kan worden met een externe partij en daarom kan deze SLA gekwalificeerd worden als 'extern'.

Wustenhoff

Tevens is gebruik gemaakt van de SLA van (Wustenhoff, 2002). Deze SLA is afgesloten tussen de beherende afdeling en de ondersteunende afdeling van een internetorganisatie en heeft tot doel om werknemers van een internetorganisatie een beter beeld te geven van wat de organisatie kan doen en op welke manieren de diensten geleverd worden. Dit betekent dus dat deze SLA erop gericht is om de interne situatie binnen het bedrijf te verbeteren, daarom kan deze SLA gekwalificeerd worden als ‘intern’.

Regge & Dinkel

In de SLA van het waterschap Regge en Dinkel (zie bijlage C) wordt het proces van beheer en onderhoud van het watersysteem beschreven. Deze SLA heeft als uitgangspunt het bijdragen aan een betere en meer tijdige afstemming van vraag en aanbod tussen proceseigenaren van de afdeling beheer en de afdeling onderhoud. Doordat er bij deze overeenkomst twee partijen betrokken zijn die onder dezelfde afdeling vallen, kan hier gesproken van een interne SLA. Hoewel de SLA uitgebreid is, wordt er niet daadwerkelijk ingegaan op een specifiek project, waardoor de SLA algemeen en oppervlakkig blijft. Dit heeft echter geen invloed op de vergelijking die in dit verslag gemaakt wordt, omdat in deze vergelijking wordt gekeken naar de aanwezigheid van elementen en niet de uitwerking hiervan.

Regionale Belasting Groep

Het hoogheemraadschap Delflanden en het hoogheemraadschap Schielanden & Krimpenwaard zijn een samenwerking gestart op belastinggebied (zie bijlage D). Deze samenwerking wordt Regionale Belasting Groep (RBG) genoemd. Het doel hiervan is om tot beter afspraken te komen ten aanzien van de heffing en inning van belasting voor de waterschappen. In deze SLA worden de prestaties van de RBG beschreven en meetbaar gemaakt, waarbij projectomschrijvingen en prestatie-indicatoren een belangrijke basis vormen.

Fliwas

Het product Fliwas is een webapplicatie die bij hoogwatersituaties door waterbeheerders (waterschappen en regionale directies van Rijkswaterstaat) kan worden ingezet. In dit geval betreft de SLA (zie bijlage E) een samenwerking tussen het waterschap Rivierenland en Rijkswaterstaat en beslaat de afspraken die gemaakt zijn over het beheren en het functioneren van Fliwas. Hoewel deze SLA nog niet definitief is, kunnen de elementen die in deze overeenkomst staan toch gebruikt worden, omdat mogelijke veranderingen voornamelijk op details gericht zijn en niet op elementaire onderdelen.

2.3.1 Beschrijving punten in interne SLA's

In het volgende onderdeel worden de mogelijke punten beschreven die een SLA kan bevatten. Deze punten zijn gebaseerd op het onderzoek van Thouars (2003). Hiervoor is gekozen, omdat deze lijst zeer uitgebreid is en ook wordt gebruikt door andere auteurs (Vandaele & Gemmel (2004) en Hessel (2005)).

Om de inhoud van een SLA overzichtelijk te houden wordt in dit verslag gewerkt in drie verschillende gebieden: inleiding, overzicht van het product of dienst, en algemene afspraken. Voor elk van deze gebieden kunnen punten worden beschreven die voortkomen uit de hierboven beschreven SLA's. Dit is weergegeven in drie tabellen (tabel 2.1, 2.2 en 2.3). Hierdoor wordt het mogelijk om te beschrijven welke punten door andere organisaties en auteurs worden gebruikt in interne SLA's.

Deel 1: de inleiding

Identificatie van de partijen

Hier worden de namen en functies van de betrokken partijen genoemd. Er wordt gedefinieerd wie de opdrachtgever en opdrachtnemer zijn en op welke datum de SLA is afgesloten.

Inleiding

In dit deel wordt duidelijk gemaakt met welk doel de SLA is opgesteld en wat belangrijke uitgangspunten zijn voor de opdracht.

Aard van de overeenkomst

Hier wordt beschreven wat de juridische waarde van de SLA is en voor welke delen van de opdrachtverlening en -uitvoering de SLA geldt. Voor interne SLA's hoeven de juridische gevolgen niet expliciet vermeld te worden (Thouars, 2007, p. 26), mits hierover binnen de organisatie duidelijke afspraken zijn gemaakt en een procedure is beschreven voor het geval er conflictsituaties tussen de opdrachtgever en -nemer ontstaan.

Onderwerp

Vervolgens wordt een korte beschrijving van het onderwerp gegeven om de lezer een algemene indruk te geven van het project.

Randvoorwaarden

Hierin worden de randvoorwaarden van de opdracht beschreven. Dit kunnen zowel financiële als materiële randvoorwaarden zijn (Yan et al., 2007, p. 749). Hiermee wordt bijvoorbeeld bedoeld dat de opdracht binnen een bepaald budget moet worden uitgevoerd en dat er bepaalde materialen gebruikt moeten worden.

Inleiding	Thouars	Wustenhoff	Regge & Dinkel	RBG	Fliwas
Soort contract	Extern	Intern	Intern	Extern	Extern
Identificatie van partijen	x		x	x	x
Inleiding	x	x	x	x	x
Aard van de overeenkomst	x	x	x	x	x
Onderwerp	x	x	x	x	x
Randvoorwaarden	x		x	x	x
Definities en afkortingen	x				

Tabel 2.1: de uitwerking van het inleidende gedeelte van de SLA

In dit gedeelte valt het op dat eigenlijk alle elementen die beschreven zijn door Thouars worden gebruikt. Uitzondering hierop is ‘definities en afkortingen’, wat verklaard kan worden door dat de betrokken organisaties en personen elkaar goed genoeg kennen om te weten wat de afkortingen precies betekenen. Daarnaast worden in deze SLA’s weinig afkortingen gebruikt. De overige punten zullen worden meegenomen in het vervolg van dit onderzoek.

Deel 2: beschrijving van de prestatie

Beschrijving van de dienst of opdracht

Naast een beschrijving van de opdracht, zijn hier ook de verwachtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer over de te leveren prestaties vastgelegd. Hierin staat vermeld om welke objecten het gaat, of in welke regio de werkzaamheden uitgevoerd gaan worden. De prestaties zijn hierin meetbaar gemaakt met behulp van prestatie-indicatoren (zie §2.5).

Formuleren van normen

Naast het opstellen van prestatie-indicatoren moeten ook normen ontwikkeld worden, waarmee de resultaten vergeleken kunnen worden. Ook wordt hier beschreven op welke manier de prestatie-indicatoren gemeten gaan worden.

Risico’s

In dit gedeelte worden de risico’s van de opdracht uiteengezet, bijvoorbeeld het risico dat de opdracht over het budget heen gaat of de deadline niet haalt. Door deze risico’s te benoemen worden de opdrachtgever en –nemer attent gemaakt op het feit dat het project zoveel mogelijk binnen de gestelde voorwaarden af moet zijn.

Geschillen

Vervolgens wordt uitgelegd wat de procedure is als er geschillen ontstaan tussen de opdrachtnemer en opdrachtgever? Men kan hierbij denken aan het aanspreken van een leidinggevende, maar ook is het van belang om af te spreken welke regels gevolgd gaan worden tijdens de contractperiode.

Verantwoordelijkheden en strafbepalingen

Welk(e) perso(o)n(en) zijn verantwoordelijk voor welke onderdelen van het proces en wanneer kunnen deze personen op hun verantwoordelijkheid worden aangesproken en door wie? Daarnaast wordt er in externe SLA’s vastgelegd wanneer er strafbepalingen in werking kunnen treden en wat deze inhouden. Bij interne SLA’s is dit meestal niet nodig, omdat dit binnen de organisatie al geregeld is.

Beperkingen en afhankelijkheden

Hier zijn de beperkingen terug te vinden die samengaan met het gebruik en levering van het producten en/of de dienst. Daarnaast is hierin de afhankelijkheid van derden en de situaties waarin men zich kan beroepen op overmacht vermeld.

Beschrijving van de prestatie	Thouars	Wustenhoff	Regge & Dinkel	RBG	Fliwas
Soort contract	Extern	Intern	Intern	Extern	Extern
Beschrijving van de dienst	x	x	x	x	x
Formuleren normen	x	x		x	x
Risico's	x		x	x	x
Geschillen	x				
Verantwoordelijkheden	x	x	x	x	x
Strafbepalingen	x			x	
Beperkingen	x				
Afhankelijkheden	x				

Tabel 2.2: beschrijving van de prestatie

Uit tabel 2.2 blijkt dat er een aantal overeenkomsten zijn tussen de SLA's van de waterschappen en de theorie. Dit zijn de 'beschrijving van de dienst', 'risico's' en 'verantwoordelijkheden'. Wustenhoff laat in zijn SLA één punt weg dat de anderen wel noemen: 'risico's'. Ook het 'formuleren van normen' wordt in de SLA van Regge & Dinkel niet expliciet uitgewerkt, wat het gevolg is van de functie van deze SLA, nl. een uitgangspunt. Uit de tabel blijkt echter wel dat het formuleren van aparte normen van belang is bij het maken van een SLA. Deze punten zullen daarom meegenomen worden als punten voor een interne SLA. Blijkbaar hebben de overige punten in de praktijk weinig toegevoegde waarde voor interne SLA's, wat verklaard kan worden door het feit dat deze SLA's, adviserende SLA's zijn. Zoals besproken in §2.1, zijn deze SLA's gericht op het verbeteren van verbeteren van kwaliteit en minder op het reduceren van kosten.

Deel 3: algemene afspraken

Geheimhouding en concurrentiebeding

De afspraken met betrekking tot geheimhouding van informatie worden hierin vastgelegd. Dit kan informatie zijn over de voortgang van het project, het functioneren van het personeel en dergelijke. Binnen een organisatie wordt deze geheimhouding meestal al ondertekend bij de indiensttreding. Daarom is dit punt niet relevant als beide partijen voor dezelfde organisatie werken.

Overlegstructuren

In dit deel is beschreven welke personen betrokken worden bij overleggen of rapportages en wanneer deze plaatsvinden. De opdrachtgever en opdrachtnemer zullen samen tot een compromis moeten komen over de inhoud van de rapportage. In ieder geval moeten de meetresultaten van de prestatie-indicatoren benoemd worden.

Contactpersonen

Onder de contactpersonen staan de gegevens van de betrokken partijen, zodat het voor iedereen duidelijk is welke personen bij het project betrokken zijn.

Wijzigingen

Er kunnen alleen wijzigingen worden doorgevoerd in een SLA, als beide partijen zich kunnen vinden in de wijziging. Er wordt door één van de partijen een wijzigingenformulier ingevuld, waarin wordt aangegeven wat de wijziging inhoudt en dat beide partijen akkoord gaan met de wijziging. Als de wijziging van de SLA is verwerkt, blijft de oude versie met wijzigingenformulier bewaard in het archief.

Herziening van de SLA

Hier staat beschreven welke redenen ervoor nodig zijn om de SLA te herzien en de procedure hiervoor wordt omschreven.

Duur, verlengingen en beëindiging

In dit deel staat vermeld tot wanneer de SLA geldig is, wat de voorwaarden zijn om de SLA te verlengen en wat er gebeurt als er wordt besloten om de SLA te beëindigen. De SLA zal geldig zijn gedurende het hele begrotingsjaar, tenzij hier anders over wordt besloten door beide partijen. Minimaal een maand voordat de SLA afloopt, wordt er een overleg gehouden tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij een besluit wordt genomen over het verlengen van de SLA, mogelijk met herzieningen, of het beëindigen van de SLA.

Slotbepalingen en handtekeningen

Als laatste worden de slotbepalingen geschreven, waarin beschreven staat dat de partijen zich zullen houden aan de gemaakte afspraken, en waarin de opdrachtgever en opdrachtnemer hun handtekeningen zetten, waarmee zij aangeven dat ze akkoord gaan met de afspraken.

Algemene afspraken	Thouars	Wustenhoff	Regge & Dinkel	RBG	Fliwas
Soort contract	Extern	Intern	Intern	Extern	Extern
Geheimhouding	x				
Concurrentiebeding	x				
Overlegstructuren	x	x	x	x	x
Contactpersonen	x	x	x	x	x
Wijzigingen	x	x	x	x	x
Herziening	x	x			x
Duur en verlenging	x	x	x	x	x
Beëindiging	x			x	
Slotbepalingen	x		x	x	x
Handtekeningen	x	x	x	x	x

Tabel 2.3: uitwerking van de algemene afspraken van de SLA

Opvallend is dat in dit gedeelte bij zowel interne als externe SLA's 'geheimhouding' en 'concurrentiebeding' niet worden meegenomen. Voor de interne SLA is dit te verklaren doordat deze punten al vaak binnen organisaties geregeld zijn en daarom niet nog een keer vastgelegd hoeven te worden in een contract. Voor deze externe SLA's geldt dat deze

samenwerkingen gebaseerd zijn op eerdere afspraken en contracten. Het lijkt daarom niet relevant om alle bestaande afspraken te herhalen in deze ‘specifieke’ SLA’s, maar om een kort overzicht te geven van deze eerder gemaakte afspraken. Hierin verschilt de externe SLA van de interne SLA. De overige punten worden vaak gebruikt in SLA’s en worden daarom meegenomen voor het opstellen van een interne SLA, dit zijn: ‘overlegstructuren’, ‘contactpersonen’, ‘wijzigingen’, ‘duur en verlenging’, ‘slotbepalingen’ en ‘handtekeningen’.

Door de resultaten uit de beschrijvingen en tabellen 2.1, 2.2 en 2.3 te combineren ontstaat een lijst met elementen die in het algemeen vaak worden teruggevonden bij interne SLA’s. Deze elementen zullen in hoofdstuk 4 worden gebruikt om een SLA te kunnen beschrijven voor de afdeling Waterkeringen & Wegen.

Identificatie van de partijen	Verantwoordelijkheden
Inleiding	Overlegstructuren
Aard van de overeenkomst	Contactpersonen
Onderwerp	Wijzigingen
Afbakening	Duur en verlenging
Beschrijving van de dienst	Slotbepalingen
Formuleren van normen	Handtekeningen
Eigendommen en risico’s	

2.4 Proces voor het opstellen van SLA’s

Voor het invoeren van een SLA binnen een organisatie zullen nieuwe afspraken gemaakt moeten worden tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers over het werken met SLA’s. Dit heeft onder andere betrekking op de manier van het gebruiken van prestatie-indicatoren en het vastleggen van de meetgegevens. Een verandering kan op verschillende manieren worden ingevoerd binnen een organisatie, maar meestal zijn er drie hoofdstappen in te herkennen (Sharma, 2007, blz. 31.). Dit zijn de voorbereidingen op de verandering, de verandering zelf, en de situatie na de verandering. Bij iedere stap zijn acties nodig van de (één of meerdere) betrokkenen, deze worden in de volgende paragrafen uitgewerkt.

2.4.1 Voorbereidingen op het invoeren van SLA’s

De eerste stap is de voorbereidingen op het invoeren van SLA’s. Om een verandering te laten slagen is het nodig dat betrokkenen binnen de organisatie zich bewust zijn van de noodzaak om te moeten voor veranderen en inzien wat de voordelen van de verandering zijn (Burnes, 2004). Dit kan bereikt worden door het analyseren van de voordelen van de gewenste situatie ten opzichte van de huidige situatie en het beschrijven van een aanpak hoe de gewenste situatie bereikt kan worden (Haskins, 2009). Bij het invoeren van SLA’s moet rekening gehouden worden met twee aandachtspunten: draagvlak en flexibiliteit.

Draagvlak

Het eerste aandachtspunt betreft het creëren van draagvlak bij de opdrachtnemers en opdrachtgevers (Thouars, 2003, p. 46). Een SLA is afhankelijk van de input van beide partijen en kan daarom alleen een succes worden als beide partijen de SLA ondersteunen en de gemaakte afspraken nakomen.

Flexibiliteit

Het tweede aandachtspunt is het voorkomen dat de opdracht of dienst op een te gedetailleerd niveau uitgewerkt wordt in de SLA. Dit betekent als elk detail vastgelegd wordt in de SLA, er hierdoor geen ruimte meer is voor de opdrachtnemer om zelf invulling te geven aan de dienst, waarmee de flexibiliteit en/of kwaliteit van de opdracht verloren kan gaan.

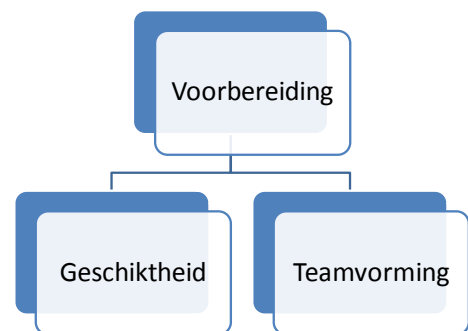
Als de organisatie gereed is om te gaan werken met SLA's, de medewerkers volledig geïnformeerd zijn, de voordelen inzien en het duidelijk is wat de vervolgstappen worden, kan er overgegaan worden op het daadwerkelijk invoeren van SLA's. Dit proces wordt in §2.4.2 beschreven.

2.4.2 Het invoeren van SLA's

Deze stap wordt beschreven als het proces van gebeurtenissen die er voorzorgen dat de huidige situatie zal veranderen in de gewenste situatie (Burnes, 2004, p. 985). Dit proces is zeer uitgebreid en bestaat uit meerdere handelingen van betrokkenen. Om dit proces overzichtelijk weer te geven wordt er in dit verslag gebruik gemaakt van een stappenplan dat gebaseerd is op de methode van Vandaele & Gemmel (2004, p. 152). Deze methode bestaat uit drie fases: voorbereidingen, onderhandelingen en beheer. Iedere fase bestaat uit een aantal elementen, waarin acties van betrokken partijen worden verwacht.

Fase 1: voorbereidingen op de SLA

Deze eerste fase omvat de voorbereidingen op het afsluiten van een SLA. Het doel van deze fase is om te identificeren voor welke prestatie een SLA wordt opgesteld en op wie hierbij betrokken zijn. De voorbereidingen bestaan uit twee elementen: 'geschiktheid' en het 'vormen van een team'. Deze elementen worden zullen hieronder nader uitgewerkt worden.



Figuur 2.1: Voorbereidingsfase op een SLA

Geschiktheid

Voordat er begonnen kan worden met het invoeren van SLA's, moet er gecontroleerd worden of een SLA wel het juiste middel is om de situatie binnen de organisatie te verbeteren (Di Modica et al., 2009, p. 763). Als blijkt dat een SLA niet het geschikte middel is, zal de organisatie andere oplossingen moeten zoeken voor de problemen. Deze worden niet in dit verslag behandeld.

Er kan een drietal situaties omschreven worden waarin het invoer van SLA's niet wenselijk is.

- Ten eerste moeten beide partijen bereid zijn om de SLA in te voeren, zonder de steun van beide partijen is het niet mogelijk om tot goede afspraken te komen. Als één van de partijen geen vertrouwen heeft in het functioneren van de SLA, is het beter om te zoeken naar andere oplossingen.
- Daarnaast is het niet gewenst dat er ernstige (communicatie)problemen zijn tussen de opdrachtgever en -nemer (Huai, 2010, p. 2). Beide partijen moeten er namelijk op kunnen vertrouwen dat zij volledig geïnformeerd worden en iedere partij moet in staat zijn om een mening te kunnen vormen over de prestatie. Als deze problemen aanwezig zijn, dienen zij eerst opgelost te worden voordat begonnen kan worden met het opstellen van een SLA. Beide partijen moeten elkaar kunnen vertrouwen, zodat er een goede basis ontstaat voor het maken van afspraken.
- Een derde ongewenste situatie is wanneer de opdrachtgever en opdrachtnemer geen duidelijk doel hebben voor het invoeren van SLA's. Het vastleggen en meten van prestaties heeft alleen zin wanneer er ook gehandeld gaat worden naar aanleiding hiervan (Huai, 2010, p. 4). In sommige gevallen kan het voldoende zijn om simpele afspraken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer te maken (bijvoorbeeld over het toewijzen van verantwoordelijkheden). Een SLA is in dit geval een te uitgebreid middel zonder duidelijk doel en daarom niet gewenst.

Teamvorming

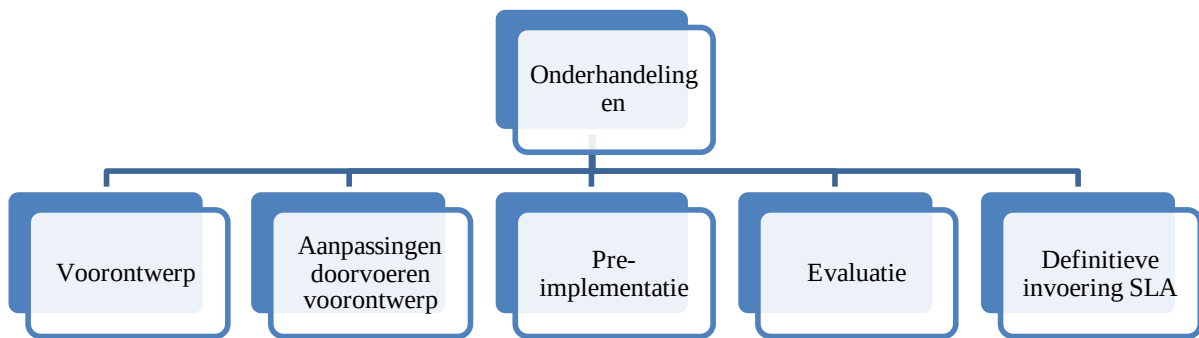
Als is gebleken dat het werken met SLA's een geschikt middel is om de organisatie te verbeteren, wordt er een team gevormd dat het proces van de invoering van SLA's gaat begeleiden (Correia & Abreu, 2010, p. 169). Dit team wordt samengesteld uit opdrachtgevers, opdrachtnemers en een adviseur. De adviseur kan advies geven over het op een juiste manier uitwerken en invoeren van SLA's. Hierbij is het belangrijk dat de teams niet te groot worden, omdat er anders weinig concrete resultaten bereikt worden en de invoering van SLA's een langdurig proces kan worden.

Vorbereidingen op onderhandelingen

Hoewel dit volgens Vandaele & Gemmel (2004) eigenlijk geen stap is in het stappenplan, wordt dit element toch in dit verslag apart genoemd, vanwege het grote verschil tussen de 'voorbereidingen' en 'onderhandelingen'. Het doel van deze stap is dat de opdrachtgever en opdrachtnemer informatie verzamelen en zich voorbereiden op de onderhandelingen, zodat bij beide partijen een duidelijk beeld ontstaat van de prestatie en de manier van werken in de afgelopen jaren (Huai, 2010, p. 2).

Fase 2: onderhandelingen over de SLA

Onderhandelingen vormen de tweede fase van het stappenplan voor het invoeren van SLA's. Het doel van deze fase is om de eisen en verwachtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar te delen, om zo te komen tot afspraken, die worden vastgelegd in een SLA (Di Modica et al., 2009, p. 763). In het onderstaande figuur (2.2) zijn de stappen van deze tweede fase schematisch uitgewerkt:



Figuur 2.2: Onderhandelingsfase van een SLA

Voorontwerp van een SLA

Tijdens deze tweede fase wordt een voorontwerp van de SLA door het team opgesteld, waarin de afspraken, gemaakt tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, worden vastgelegd. Als deze afspraken zijn vastgelegd in het voorontwerp van de SLA wordt deze aangevuld met een uitwerking van de elementen uit §2.3, zodat een volledige SLA ontstaat.

Aanpassingen in het voorontwerp

Het voorontwerp wordt beoordeeld door de betrokken partijen. Hierin controleren zij of de afspraken t.a.v. hun eisen en verwachtingen op een goede manier in het voorontwerp van de SLA zijn opgenomen. Na overleg met beide partijen wordt besloten of het voorontwerp nog gewijzigd moet worden. Zodra de partijen tevreden zijn met het voorontwerp, kan er overgegaan worden naar de pre-implementatie.

Pre-implementatie

De pre-implementatie is een proefperiode (bijvoorbeeld een maand) waarin reeds wordt gewerkt volgens de afspraken uit het voorontwerp van de SLA. Dit betekent dat er prestaties geleverd, gemeten en gerapporteerd gaan worden door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. De doelen van de pre-implementatie zijn dat er beoordeeld kan worden of de SLA op een juiste manier functioneert en dat de partijen kunnen wennen aan het werken met SLA's en het meten van prestaties (zie §2.5) .

Evaluatie van de pre-implementatie

Na een afgesproken proefperiode wordt de pre-implementatie tijdens een gesprek met de opdrachtgever en opdrachtnemer geëvalueerd. Hierbij wordt besproken of de SLA op een gewenste manier functioneert, wat de ervaringen van de medewerkers met de SLA en op welke punten de SLA of de afspraken nog verbeterd kunnen worden. Deze feedback wordt door de opdrachtgever verwerkt, waarna door beide partijen wordt besloten of er over gegaan kan worden op de definitieve invoering van de SLA.

Invoering van een SLA

De definitieve invoering van de SLA is een belangrijke gebeurtenis binnen de implementatie van een SLA. Het doel van deze gebeurtenis is om de definitieve versie van de SLA in te voeren en dat de opdrachtgever en opdrachtnemer volgens de, in de SLA, gemaakte

afspraken gaan werken. Hoewel Thouars (2007, p.91) de invoering van een SLA beschouwt als een aparte fase in de implementatie van een SLA, wordt deze gebeurtenis in dit verslag als afsluiting van de fase ‘onderhandelingen’ gezien en niet als een aparte fase. Hiervoor is gekozen, omdat de invoering van een SLA slechts één enkele gebeurtenis is (Vandaele & Gemmel, 2004, p. 162).

Fase 3: beheer van een SLA

De laatste fase is ‘beheer’ van de SLA. Hierin worden de prestaties gerapporteerd en indien nodig wijzigingen in de SLA doorgevoerd (Di Modica, Tomarchio, & Vita, 2009, p. 763). De beheerfase is een doorlopend proces en stopt pas bij de beëindiging van de SLA. Het beheer van een SLA kan vergeleken worden met de derde stap van het veranderingsmodel van Lewin, waarin de nieuwe situatie als standaard wordt gezien door de werknemers (Burnes, 2004, p. 985). Het kan veel tijd kosten voordat deze stap genomen is. Daarom is het verstandig om hier bewust mee om te gaan en de medewerkers voldoende tijd te geven om aan de nieuwe situatie te wennen.

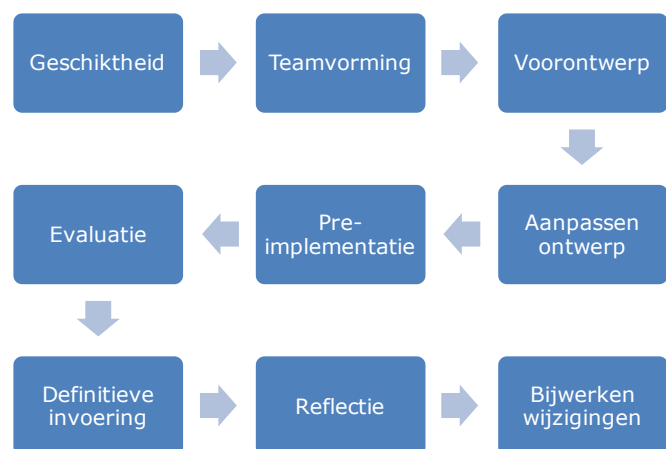
Reflectie op de prestaties

Als de SLA is ingevoerd, moeten de prestaties worden gemeten en worden besproken met de partijen. Dit overleg zal op regelmatig terugkerende momenten moeten plaatsvinden. Indien er afgeweken wordt van de afgesproken prestaties, kunnen er sancties volgen. Als de opdrachtnemer merkt dat de afgesproken prestaties niet gehaald gaan worden, wordt dit gemeld aan de opdrachtgever, zodat er in overleg gezocht kan worden naar een oplossing (Pantry en Griffiths, 1997).

Bijwerken van een SLA

Op afgesproken momenten komen de partijen bij elkaar om te bepalen of de SLA naar behoren functioneert. Indien nodig kunnen er dan veranderingen in de SLA aangebracht worden. Deze veranderingen in de SLA dienen regelmatig verwerkt te worden in de SLA, om te zorgen dat de SLA niet veroudert en de prestaties op het gewenste niveau blijven. Hierbij moeten uiteraard beide partijen akkoord gaan met de voorgestelde veranderingen.

Samengevat bestaat de implementatie van een SLA uit drie fases: voorbereidingen, onderhandelingen en beheer. Deze fases bestaan uit verschillende elementen. Door de elementen in één schema samen te vatten ontstaat een stappenplan voor de implementatie van een SLA. Dit is in figuur 2.3 weergegeven.



Figuur 2.3: Implementatieplan SLA

De implementatie van SLA's is geen eenvoudig proces doordat soms stappen opnieuw moeten worden gedaan. Het is bijvoorbeeld raadzaam, als blijkt dat er na de ‘evaluatie van de

pre-implementatie’ nog veel veranderd moet worden aan de SLA, om nogmaals een periode van pre-implementatie in te voegen. Het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie kost tijd en de organisatie moet bereid zijn om het proces en de betrokkenen tijd te geven (Thouars, 2003, p. 90).

2.5 Het vastleggen van prestaties in een SLA

In de vorige paragrafen is meerdere keren gesproken over het vastleggen van prestaties in een SLA. Hierbij rijst de vraag hoe kunnen deze prestaties vastgelegd worden. Dit is mogelijk door de prestaties uit te drukken in Kritische Succesfactoren en Kritieke Prestatie-indicatoren (Lohman et al., 2004, p. 267). In deze paragraaf zal met een voorbeeld, de theorie over Kritische Succesfactoren en Kritieke Prestatie-indicatoren uitwerkt worden.

Sterke en zwakke punten van de opdrachtverlening bepalen

Een Kritische Succesfactor (KSF) kan worden omschreven als een element dat ervoor zorgt dat een organisatie of project haar doelen behaalt (Eni, 1989). Daarom wordt een KSF meetbaar gemaakt, zodat er uitspraken over gedaan kunnen worden. Een Kritieke Prestatie-indicator (KPI) maakt dit mogelijk. Een KPI is een variabele die effectiviteit of efficiëntie van een proces of systeem kwantitatief uitdrukt, en dit vergelijkt met een norm of doel (Lohman et al., 2004, p. 268).

Voorbeeld (1):

Als een bedrijf onderzoek wil doen naar haar klanten, kan het bedrijf mogelijk als KSF klanttevredenheid kiezen (Kerklaan, 2003, p. 142). Hiermee krijgt het bedrijf een indruk van hoe haar klanten over het bedrijf denken, waarna het bedrijf kan besluiten of er iets verbeterd moet worden aan de klanttevredenheid. Het probleem is echter dat klanttevredenheid niet eenvoudig te meten is. Om dit toch meetbaar te maken, worden er indicatoren opgesteld.

Een indicator opstellen

Een indicator geeft weer wat er gemeten gaat worden. Voor een KSF worden meerdere indicatoren opgesteld om zodoende tot een volledig beeld van de KSF te komen, want één indicator geeft over het algemeen te weinig informatie over een KSF, waardoor er geen betrouwbaar beeld van de KSF ontstaat (Kerklaan, 2003, p. 143).

Voorbeeld (2):

Een mogelijke indicator voor klanttevredenheid is het aantal klachten dat bij het bedrijf per week binnenkomt van klanten die ontevreden zijn over de dienstverlening. Dit lijkt een duidelijk en eenvoudig te meten indicator te zijn. Echter het probleem met deze indicator is dat de KPI geen volledig beeld geeft, omdat een deel van de klanten niet zal klagen bij het bedrijf, maar wel ontevreden is. Daarom is het dus verstandig om voor één KSF meerdere indicatoren op te stellen. Een andere mogelijkheid voor een indicator is om een enquête te houden onder de klanten en de klanten te vragen om een rapportcijfer te geven aan de organisatie. Het gemiddelde rapportcijfer kan dan als indicator dienen.

In de praktijk blijkt het voor veel organisaties en personen lastig om de goede indicatoren voor een KPI op te stellen. Om te controleren of een goede KPI is gekozen moet de organisatie zich afvragen of de KPI SMART geformuleerd is (Van Dam, 2002, p.60). Dit staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. In figuur 2.4 is een schematisch overzicht gegeven voor de controle van een KPI op SMART.

Specifiek

Met ‘specifiek’ wordt bedoeld dat de indicator eenduidig moet zijn, om te zorgen dat het geheel duidelijk en concreet blijft. Dit betekent dat het maar voor een uitleg vatbaar mag zijn. Als de indicator niet eenduidig is, wordt het lastig om er mee te werken, omdat niet iedereen dezelfde ideeën heeft over wat er precies gemeten wordt.

Voorbeeld (3):

Het aantal klachten is eenvoudig te meten. Er moet echter wel worden vermeld bij wie de klachten binnen komen en wat er volgens de organisatie onder een klacht wordt verstaan.

Meetbaar

Om conclusies aan een indicator te kunnen verbinden is het van belang dat een indicator meetbaar is. Indien de indicator niet meetbaar is, wordt het lastig om te bepalen wat de resultaten zijn.

Voorbeeld (4)

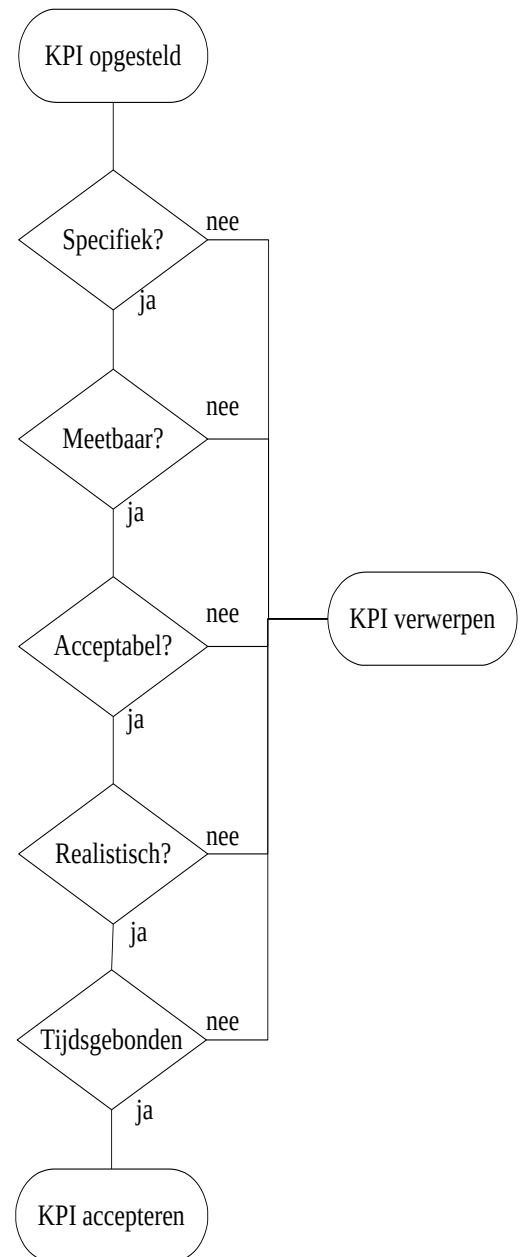
Het aantal klachten is een meetbare grootte. Er moet echter wel goed gedefinieerd worden wat er verstaan wordt onder een klacht en waar de klachten geregistreerd zijn, zodat het ook te controleren valt.

Acceptabel

Als derde eis geldt dat de KPI ‘acceptabel’ moet zijn. Dit houdt in dat de betrokkenen bereid zijn om met de indicator te werken en er voor te zorgen dat de gegevens (meetresultaten) op een juiste manier worden verwerkt, zodat tijdens de reflectie conclusies aan de indicator verbonden kunnen worden.

Voorbeeld (5):

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij de klachten in behandeling nemen en vervolgens opslaan in het systeem. Dit vereist weinig extra handelingen voor de werknemers, waaruit afgeleid wordt dat de werknemers de indicator zullen accepteren.



Figuur 2.4: controle KPI

Realistisch

Daarnaast moet de KPI ‘realistisch’ zijn. Het moet niet te lastig worden om de gegevens te verzamelen of te meten. Het is niet de bedoeling dat de medewerkers een dagtaak hebben aan het vastleggen van de gegevens. Daarnaast is het van belang dat de betrokkenen invloed hebben op de indicator. Het heeft weinig zin om een indicator te meten die niet beïnvloed kan worden.

Voorbeeld (6):

Het aantal klachten is eenvoudig meetbaar voor de medewerkers en vereist weinig extra handelingen van het personeel. Daarnaast kan de indicator beïnvloed worden door de prestaties van het personeel en dus is de indicator beïnvloedbaar.

Tijdsgebonden

Om de KPI en daarmee ook de prestatie te laten slagen is het belangrijk om de KPI ‘tijdsgebonden’ te maken door vast te stellen over welke periode gemeten gaat worden. Dit kan wekelijks, maandelijks of zelfs jaarlijks zijn. Door een periode af te spreken wordt duidelijk afgebakend welke resultaten wel of niet meegenomen worden in de evaluatie.

Voorbeeld (7):

Het aantal klachten per week vormt een duidelijk periode waarin gemeten wordt, dus de KPI is ook tijdsgebonden.

Een norm opstellen

Met de norm wordt het gewenste niveau van de indicator vastgelegd. Het opstellen van een norm is lastig omdat het afhankelijk is van de eisen van een bedrijf. Dit kan gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden, maar ook op verwachtingen in de toekomst. Een onrealistisch hoge norm betekent dat de KPI nooit behaald zal worden, en een te lage norm is te soepel waardoor er geen uitdaging in het proces zit.

Voorbeeld (8):

Bij de maatstaf ‘aantal klachten’ moet een norm geformuleerd worden. Dit kunnen bijvoorbeeld maximaal zes klachten per week zijn. Als er in een week meer dan zes klachten bij het bedrijf binnen komen, kan het bedrijf besluiten om onderzoek te doen naar de redenen van de klachten.

Evaluaties

Om de resultaten van de prestatie te analyseren, zal er gereflecteerd moeten worden op de KPI's van de afgelopen periode. Dit doen de opdrachtgever en de opdrachtnemer door middel van het bespreken van de resultaten in een gesprek. Uit dit gesprek moet duidelijk worden waarom de norm wel of niet gehaald is en of de norm realistisch is. Tevens dienen er afspraken gemaakt worden over de metingen voor de komende periode.

In dit hoofdstuk zijn op basis van theoretische en praktische aspecten uitspraken gedaan over Service Level Agreements. Hiermee zijn de eerste deelvragen beantwoord. Deze informatie wordt in de hoofdstukken 4 en 5 gebruikt om SLA's op te stellen en in te voeren binnen de afdeling. In het volgende hoofdstuk worden de sterke en zwakke punten van de huidige opdrachtverlening en –uitvoering beschreven, zodat duidelijk wordt wat de toegevoegde waarde van een SLA kan een afdeling zijn.

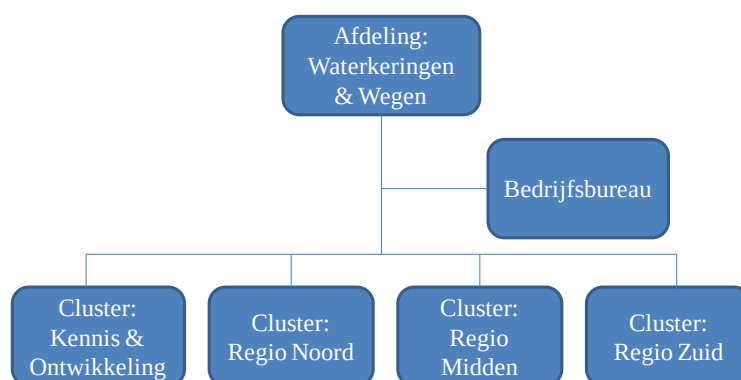
3 De huidige opdrachtverlening binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen

In dit hoofdstuk wordt de huidige opdrachtverlening en –uitvoering van de afdeling Waterkeringen & Wegen beschreven. Hierbij wordt ook gekeken naar de punten waar verbetering behaald kan worden. Deze punten vormen de basis voor de invoering en uitwerking van de Service Level Agreements binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen. Opdrachtverlening wordt binnen de afdeling beschouwd als het complete proces van het formuleren van een opdracht, het uitvoeren van de activiteiten, tot de gereedmelding van de opdracht. De functies die bij de opdrachtverlening betrokken zijn, worden in §3.1 kort besproken. Hiermee kan in §3.2 gekeken worden naar de manier waarop de huidige opdrachtverlening plaatsvindt, waarna in §3.3 de sterke en zwakke punten van de huidige opdrachtverlening naar voren worden gebracht.

3.1 De afdeling Waterkeringen & Wegen

De huidige afdeling Waterkeringen & Wegen is op 1 juli 2012 ontstaan door een structuurverandering van het hoogheemraadschap. De belangrijkste taken van deze afdeling zijn het vertalen en uitvoeren van de doelen over het zorgen voor waterveiligheid, verkeersmobiliteit en -veiligheid. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor het bestrijden van calamiteiten (zoals een dijkdoorbraak). In figuur 3.1 staat een schematische weergave van de huidige indeling van de afdeling.

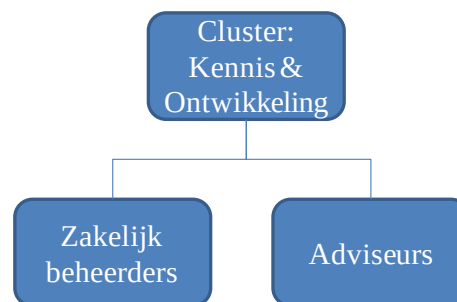
De afdeling Waterkeringen & Wegen is opgedeeld in clusters. Een cluster is een eenheid van een aantal medewerkers met een bepaalde verantwoordelijkheid voor een specifiek deel van de organisatie. Een cluster wordt geleid door een clusterhoofd die verantwoordelijk is voor het functioneren van zijn cluster. Hij maakt een beleid voor de uitvoering van de werkzaamheden voor het komende jaar. Deze afdeling bestaat uit vier clusters: Kennis & Ontwikkeling, Regio Noord, Regio Midden en Regio Zuid. Deze clusters worden ondersteund door het ‘Bedrijfsbureau’.



Figuur 3.1: de afdeling Waterkeringen & Wegen

Het cluster: Kennis & Ontwikkeling

De medewerkers van het cluster Kennis & Ontwikkeling werken aan de ontwikkeling van het beleid voor de komende jaren en zorgen ervoor dat de medewerkers van de andere clusters advies krijgen over nieuwe inzichten in bepaalde thema's, bijvoorbeeld primaire waterkeringen. Voor het



Figuur 3.2: cluster Kennis & Ontwikkeling

analyseren van de opdrachtverlening binnen cluster Kennis & Ontwikkeling zijn twee functies van belang, zoals weergegeven in figuur 3.2. Het figuur is een statische weergave van de realiteit en is van belang voor het maken van een onderscheid tussen de drie soorten beheerders (zie ook: regio's Noord, Midden en Zuid). In werkelijkheid zijn de functies van soorten beheerders dynamisch en in elkaar verweven.

De zakelijk beheerders

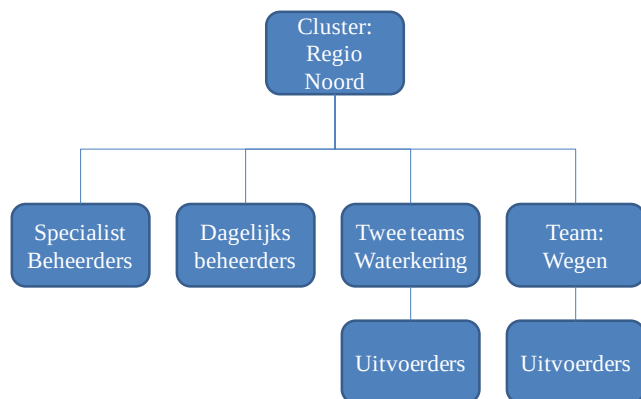
De zakelijk beheerders ondersteunen het clusterhoofd met het opstellen van het beleid voor de drie beleidsthema's; primaire en secundaire waterkeringen en (vaar)wegen. Hierin wordt een langere termijn planning gemaakt, prioriteiten voor de werkzaamheden gesteld en een verdeling van de geldstromen voor de verschillende beleidsthema's gemaakt, zoals de primaire waterkeringen. Naast deze taak is de zakelijk beheerder verantwoordelijk voor het functioneren van de overige beheerders (zie specialistbeheerder en dagelijks beheerder).

Adviseurs

De kennis van deze medewerkers wordt gebruikt om de werkprocessen van de afdeling te verbeteren en meer duidelijkheid te verkrijgen over de exacte werkzaamheden en eigendommen van het hoogheemraadschap. Hiervoor zijn zij veel in contact met particulieren, gemeentes, provincie en Rijkswaterstaat en gaan regelmatig naar cursussen.

De clusters: Regio's Noord, Midden en Zuid

Binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen zijn nog drie clusters te onderscheiden, de clusters: Regio Noord, Midden en Zuid. De drie regio's richten zich op het beheren, inspecteren en uitvoeren van onderhoud aan de waterkeringen en wegen van het hoogheemraadschap in een bepaald gebied. In figuur 3.3 is de indeling van het cluster Noord uitgewerkt. De overige clusters zijn op dezelfde manier opgebouwd.



Figuur 3.3: cluster Regio Noord

De specialistbeheerders

De specialistbeheerder geeft verdere invulling aan de verschillende beleidsthema's door het maken van gedetailleerde plannen. Daarnaast zoeken zij contact met de betrokken instanties als gemeentes en bedrijven. De specialistbeheerders zorgen ervoor dat de uitvoerders weten waar en op welke manier bepaalde werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. De specialistbeheerder is de opdrachtgever binnen de opdrachtverlening.

De dagelijks beheerders

De dagelijks beheerder doet inspecties van de diverse objecten, zoals de wegen en dijken. Hij zorgt ervoor dat er duidelijk op papier komt wanneer er onderhoud gepleegd moet worden of

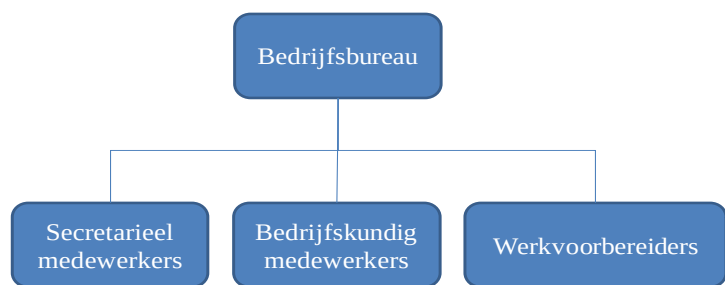
wanneer er bepaalde onderdelen vervangen dienen te worden. Dit geeft hij door aan de specialistbeheerder, die een keuze maakt voor het vervolgproces. Het is belangrijk om te weten wat de staat van een object is, zodat op tijd besloten kan worden of er geld aan een bepaald object moet worden besteed.

Teams Waterkeringen en Wegen

De uitvoerende medewerkers van de afdeling zijn opgedeeld in teams (meestal vijf of zes uitvoerders). Een team zorgt voor de daadwerkelijke uitvoering van het onderhoud aan de objecten en wordt geleid door een teamleider. Deze is verantwoordelijk voor het functioneren van het team en vormt het vaste aanspreekpunt van deze medewerkers. Binnen de opdrachtverlening is de teamleider de opdrachtnemer. Een teamleider zorgt voor voldoende informatie en middelen om de werkzaamheden uit te kunnen voeren en controleert ook of de werkzaamheden volgens de opdracht worden uitgevoerd. De teamleider zorgt er ook voor dat de problemen opgelost worden, zodat het team productief blijft.

Het bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau functioneert als stafafdeling en ondersteunt de administratieve processen van de afdeling. Onder het bedrijfsbureau vallen secretarieel medewerkers, bedrijfskundig medewerkers en werkvoorbereiders. De functies van de secretarieel en bedrijfskundig medewerkers zijn voor dit onderzoek niet van belang en hier wordt niet verder op ingegaan.



Figuur 3.4: het bedrijfsbureau

De werkvoorbereiders

De werkvoorbereiders zorgen voor de technische ondersteuning van drie regio's en voor het sturen van de opdrachten van de specialistbeheerders naar de teamleider. De werkvoorbereiders functioneren hierbij dus als tussenpersoon. Hiervoor is gekozen omdat er binnen de afdeling veel specialistbeheerders en teamleiders zijn, waardoor het vroeger gebeurde dat opdrachten twee keer werden opgesteld. Door de werkvoorbereiders een centrale rol te laten spelen, blijft het overzicht behouden en kan de opdrachtverlening efficiënter verlopen. Daarnaast zorgt hij ervoor dat er voldoende materiaal wordt ingekocht om de werkzaamheden uit te voeren. Ook spoedklussen en calamiteiten worden bij de werkvoorbereider gemeld, die deze vervolgens doorspeelt naar teamleiders of beschikbare uitvoerders.

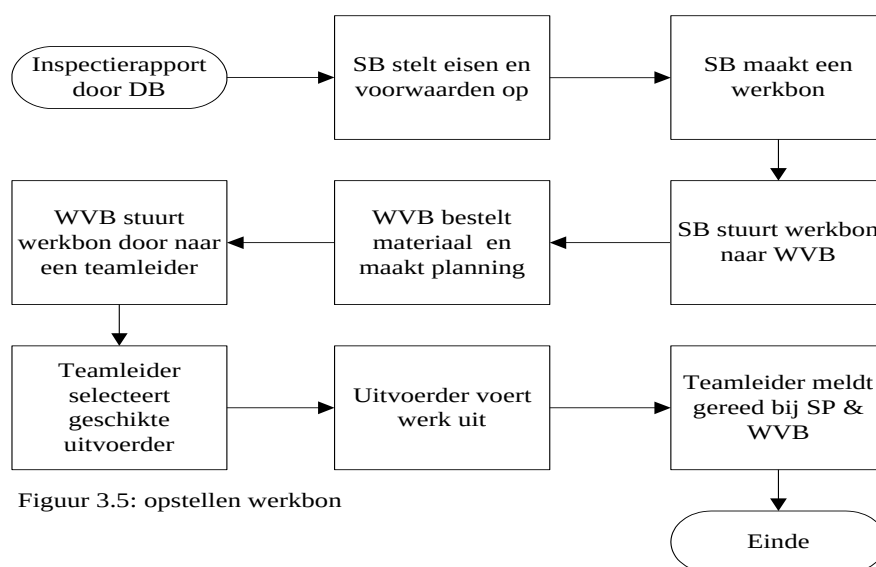
3.2 Huidige opdrachtverlening binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen

De afdeling Waterkeringen & Wegen werkt op basis van het opdrachtgever/opdrachtnemer principe. Dit betekent dat de opdrachtgever de beslissingen neemt en de regie over het project heeft en de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het efficiënt en goed uitvoeren van de opdracht volgens de eisen van de opdrachtgever. Aan de basis van het

opdrachtnemer/opdrachtgever principe staan de financiële begroting en de urenbegroting. Dit laatste is een overzicht waarin de beschikbare uren van de uitvoerders staan begroot per product (bijvoorbeeld: het onderhoud van duinen) van de afdeling.

3.2.1 De uitvoering van regulier onderhoud

Het regulier onderhoud bestaat uit periodiek en non-periodiek onderhoud. Vanwege de diversiteit en grote hoeveelheid van sommige objecten (dijken, sluizen, wegen e.d.) is het niet altijd mogelijk om periodiek onderhoud uit te voeren. Dit is in het verleden wel geprobeerd, maar kostte veel tijd en geld. Daarom wordt bij een deel van deze objecten pas onderhoud uitgevoerd als de staat van het object duidelijk achteruit is gegaan of wanneer er klachten of meldingen komen vanuit de samenleving. In figuur 3.5 is weergegeven op welke manier de uitvoering van regulier onderhoud uitgevoerd wordt door de eigen onderhoudsdienst.



Figuur 3.5: opstellen werkbon

Inspectierapporten

Door de dagelijks beheerder (DB) worden voor het periodiek en non-periodieke onderhoud inspectierapporten opgesteld. In de inspectierapporten staat vermeld om welke objecten het gaat, wat de staat is van deze objecten en aan welke eisen de objecten niet voldoen. Op basis van de staat van een object bepaalt de dagelijks beheerder of er onderhoud nodig is. De inspectierapporten worden vervolgens doorgestuurd naar de specialistbeheerder.

Specialistbeheerder

Op basis van de inspectierapporten van de dagelijks beheerder maakt de specialistbeheerder een keuze of het mogelijk is om onderhoud uit te voeren en of er voldoende budget is. Daarnaast besluit hij op welke manier het onderhoud uitgevoerd dient te worden, bijvoorbeeld door het volledig vervangen van een object. De specialistbeheerder stuurt na het opstellen van een eisenlijst de opdracht door naar de werkvoorbereiders. Dit doet hij door het uitschrijven van een werkbon. Dit is een specificatie van de opdracht. Hierin wordt onder andere gemeld wat de werkzaamheden zijn, wat de locatie is, wanneer het af moet zijn en hoeveel de opdracht mag gaan kosten.

Werkvoorbereider

De werkvoorbereider onderzoekt of de opdracht door de eigen onderhoudsdienst of extern wordt uitgevoerd. Op basis van de uren die in de urenbegroting zijn begroot wordt bepaald of een werkbond kan worden uitgevoerd door de eigen onderhoudsdienst. Het is namelijk niet mogelijk om alle werkzaamheden intern uit te voeren, omdat daar te weinig mankracht voor aanwezig is. Als de eigen onderhoudsdienst in staat is om een werkbond aan te nemen, wordt deze doorgespeeld naar een teamleider. Het werk dat wordt uitbesteed aan aannemers (extern) wordt niet in dit verslag behandeld.

Teamleider

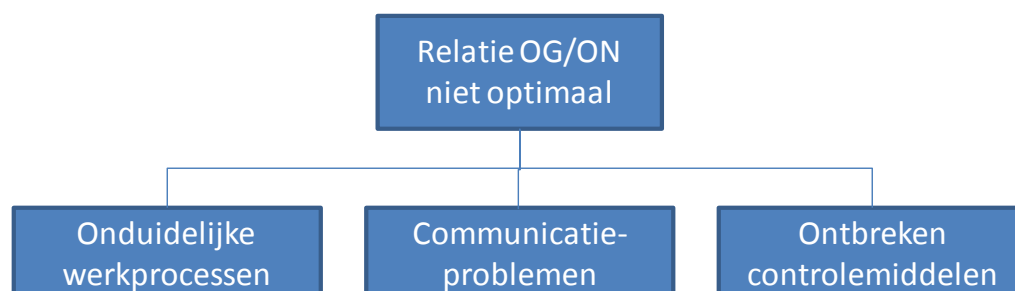
De teamleider krijgt de werkbond via de werkvoorbereiders. Door het accepteren van de werkbond gaat de teamleider akkoord met de gestelde eisen en is hij opdrachtnemer. De werkbond kan dus worden opgevat als opdracht van de specialistbeheerder naar de teamleider. Hierbij wordt weinig rekening gehouden met de verwachtingen en ideeën van de teamleider. De teamleider verdeelt de werkbonden onder zijn medewerkers en houdt contact met de werkvoorbereider over de benodigde materialen, middelen en de voortgang van het project. Tijdens de uitvoering van het werk houdt de teamleider toezicht op de uitvoerders en zorgt ervoor dat de gestelde eisen worden gehaald.

Indien de opdracht gereed is of als er iets gewijzigd moet worden in de werkbond koppelt de teamleider de werkbond terug naar de specialistbeheerder en werkvoorbereider. Zo ontstaat een wisselwerking en blijft iedereen op de hoogte van de voortgang van het project.

3.3 Sterkte en zwaktes van het opdrachtgever/opdrachtnemer principe

Door het identificeren van de sterktes en zwaktes van het opdrachtgever/opdrachtnemer principe (OG/ON principe), ontstaan een eisenlijst waaraan de Service Level Agreements moeten voldoen om ingevoerd te worden binnen de afdeling. Op deze manier wordt gezorgd dat de SLA's toegevoegde waarde creëren binnen de nieuwe vorm van opdrachtverlening. Binnen het OG/ON principe vervullen de specialistbeheerders de rol van opdrachtgever en de teamleiders van de uitvoerders de rol van opdrachtnemer.

Uit interviews met opdrachtgevers en opdrachtnemers blijkt dat het OG/ON principe wordt gewaardeerd door beide partijen, maar dat er nog enkele verbeteringen te behalen zijn. Dit zijn vooral verbeteringen op het gebied van communicatie en samenwerking tussen de partijen. De belangrijkste oorzaken van het niet optimaal functioneren van het OG/ON principe zijn weergegeven in figuur 3.5.



Figuur 3.5: Oorzaken relatie OG/ON niet optimaal

Onduidelijke werkprocessen en eisen

De eerste oorzaak van het niet optimaal functioneren van de OG/ON relatie zijn de onduidelijke werkprocessen van de huidige opdrachtverlening. Dit wordt vooral veroorzaakt door problemen met de werkbonnen. Er moet voor elke opdracht een werkbond uitgeschreven worden, maar de werkbonden zijn niet altijd even duidelijk ingevuld. Hierdoor kan bij beide partijen verwarring ontstaan. Het kan bijvoorbeeld dat gebeuren dat een teamleider een onderdeel laat repareren terwijl de beheerder al een nieuw onderdeel heeft besteld. Hierdoor kan het gebeuren dat de resultaten van de uitvoering anders zijn dan de specialistbeheerder had bedacht, waardoor een gevoel van ontevredenheid bij beide partijen ontstaat. Dit is het gevolg van dat de uitvoerders niet weten waar de prioriteiten van de beheerders liggen en dus niet kunnen inschatten wat de gewenste resultaten zijn.

Communicatieproblemen tussen beheerders en uitvoerders

Door het ontbreken van verantwoordelijken bij een opdracht en het ontbreken van duidelijke afspraken over wat en wanneer er gecommuniceerd moet worden, ontstaan communicatieproblemen. De specialistbeheerder weet niet in hoeverre de opdracht al gevorderd is en de teamleider weet niet wat de verwachtingen van de specialistbeheerder zijn. Hierdoor kan een situatie ontstaan, waarbij iedereen bezig is met zijn eigen werk en niet kijkt naar wat de anderen aan het doen zijn, waardoor samenwerking onmogelijk wordt.

Ontbreken van controle

Een laatste belangrijke oorzaak van het niet optimaal functioneren van het OG/ON principe is het ontbreken van controle. Er wordt momenteel gestuurd op het aantal gemaakte uren en niet op de hoe resultaten van een project zijn. De beheerder is niet in staat om te controleren hoever de uitvoerder gevorderd is met een opdracht, doordat er geen duidelijke eisen zijn gesteld aan de prestaties van de uitvoerder. Daarnaast zijn er geen tussentijdse rapportages over de voortgang van de opdrachten, waardoor de specialistbeheerder het overzicht kwijtraakt van de lopende projecten.

Door de bovengenoemde zwaktes functioneert de opdrachtverlening en –uitvoering binnen de afdeling niet als gewenst, waardoor er onduidelijkheden optreden bij de opdrachtnemer. Daarnaast zijn de opdrachtgevers niet in staat om te beoordelen hoever de projecten gevorderd zijn en of het budget binnen de begroting blijft. Deze informatie wordt in het volgende hoofdstuk gebruikt om te beschrijven wat SLA's voor de afdeling kunnen betekenen en op welke manier dit uitgewerkt kan worden.

4 Opdrachtverlening en –uitvoering met SLA's

In dit hoofdstuk wordt de opdrachtverlening en -uitvoering met behulp van Service Level Agreements (SLA's) beschreven. In §4.1 worden de doelen van het invoeren van SLA's binnen de afdeling kort uiteengezet. Daarna wordt in §4.2 de algemene inhoud van een SLA voor de afdeling Waterkeringen & Wegen vormgegeven. Deze inhoud wordt in §4.3 uitgewerkt voor één product van de afdeling, het onderhoud aan dammen. Dit wordt gedaan om te onderzoeken of de algemene inhoud van de SLA toereikend is en dient tevens als voorbeeld voor de opdrachtgevers en opdrachtnemers die in de toekomst met de SLA gaan werken.

4.1 De doelen van het invoeren van SLA's

De focus van het hoogheemraadschap is met de structuurverandering van juli 2012 komen te liggen op het beheersen van de kwaliteit en het beheersen van de voortgang van de werkzaamheden (Clusterhoofden, 2012). Uit hoofdstuk 3 is gebleken dat de huidige opdrachtverlening op dit moment op beide punten ontoereikend is. Dit kan worden vergeleken met twee doelen van het invoeren van SLA's beschreven in §2.2; *'kwaliteit verbeteren'* en *'beheersen van de opdrachtverlening'*.

Daarnaast willen de clusterhoofden van de afdeling Waterkeringen & Wegen de relatie tussen de opdrachtgevers en opdrachtnemers verbeteren om meer begrip te creëren tussen de partijen (zie §2.2; *'relatie verbeteren'*). Met het verbeteren van de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer wordt het mogelijk om betere afspraken te maken en zodoende de communicatie te verbeteren. Deze doelen kunnen bereikt door het invoeren van SLA's tussen de opdrachtgevers en –nemers; de specialistbeheerders en de teamleiders van de uitvoerders. Omdat beide partijen tot dezelfde afdeling behoren, wordt er gebruik gemaakt van interne SLA's. De consequentie van interne SLA's is dat er niet expliciet gesproken wordt over juridische consequenties, zoals het invoeren van boetes.

Met het invoeren van de SLA's zullen de taken van de opdrachtverlening en -uitvoering neergelegd worden bij de mensen die verstand van zaken hebben. De opdrachtgevers weten in welke staat de objecten moeten verkeren en hoeveel budget hiervoor beschikbaar is. De opdrachtnemers hebben veel ervaring met de uitvoering van onderhoud en weten daarom vaak wat er nodig is qua materiaal en tijd om bepaalde opdrachten uit te voeren. Door deze twee specialisten aan elkaar te koppelen kan er beter en efficiënter gewerkt worden. De werkvoorbereiders spelen hierbij een ondersteunende functie en zorgen ervoor dat de teamleider de benodigde middelen tot zijn beschikking heeft, zodat het werk op de juiste manier uitgevoerd kan worden.

Door meer te sturen op resultaten en prestaties weet de opdrachtnemer wat er van hem verwacht wordt en kan de opdrachtgever tevreden zijn met het resultaat, omdat de staat van de objecten naar tevredenheid is en de opdracht binnen budget blijft. Met de SLA's wordt dus meer gestuurd op output, de resultaten, en worden uren en budget gezien als randvoorwaarden.

4.2 Inhoud van SLA's voor de afdeling Waterkeringen & Wegen

In §2.3 is de inhoud van een aantal SLA's weergegeven en er zijn conclusies getrokken over het gebruik van bepaalde elementen in een interne SLA. Het doel en algemene uitwerking van deze elementen zijn besproken met opdrachtgevers, opdrachtnemers en leidinggevend, om een goede aansluiting te krijgen van de SLA op de opdrachtverlening en –uitvoering. Uit deze evaluaties is gebleken dat behalve het 'beschrijven van de dienst' en het 'formuleren van normen' ook veel belang is bij het formuleren van de risico's. Daarnaast wordt het element 'contactpersonen' overbodig geacht, omdat dit reeds genoemd is bij de identificatie van de partijen en bij het invoeren van een SLA maar een selecte groep medewerkers betrokkenen is. Dit element zal vervallen in de beschrijving van de inhoud van de SLA in het algemeen.

Identificatie van de partijen	Risico's
Inleiding	Verantwoordelijkheden
Aard van de overeenkomst	Overlegstructuren
Onderwerp	Wijzigingen
Afbakening	Duur en verlenging
Beschrijving van de dienst	Slotbepalingen
Formuleren van normen	Handtekeningen

In de volgende paragraaf zullen bovenstaande punten gebruikt worden om een voorbeeld van een SLA op te stellen voor het onderhoud aan dammen door de afdeling Waterkeringen & Wegen.

4.3 Uitwerking van een voorbeeld van een SLA voor het onderhoud aan dammen

In deze paragraaf is een voorbeeld van een Service Level Agreement uitgewerkt voor de uitvoering van het onderhoud aan 20 dammen in de regio Zuid van het hoogheemraadschap door de eigen onderhoudsdienst. Onder dammen worden de waterkeringen verstaan waar aan twee kanten water staat. Door verloop van tijd, weersomstandigheden of dieren kan de dam aangetast worden, waardoor het zijn functie niet goed kan volbrengen. Daarom moet er onderhoud gepleegd worden aan de dammen.

Deel 1: de inleiding

Identificatie van de partijen en inleiding

Bij de tot stand komst van deze Service Level Agreement zijn twee partijen betrokken: de opdrachtgever (specialistbeheerder) en de opdrachtnemer (teamleider). In deze SLA zijn de afspraken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer over het onderhoud aan dammen in de regio Zuid vastgelegd.

Aard van de SLA

Het doel van deze SLA is het vastleggen van te verwachten prestaties voor de opdracht, waardoor er op resultaten en prestaties gestuurd kan worden. Hierdoor krijgt de opdrachtgever meer inzicht de voortgang van het project en kan de opdrachtnemer beter inschatten wat er van hem verwacht wordt.

Onderwerp

Deze SLA geldt voor de 20 dammen die vallen onder regio Zuid. Het onderhoud aan dammen heeft als kenmerk (productnummer) 358 en valt onder het beleidsthema ‘secundaire waterkeringen’.

Randvoorwaarden

Aan de uitvoering van het onderhoud aan de 20 dammen in de regio Zuid is een aantal randvoorwaarden verbonden. Er mag in 2012 in totaal voor het onderhoud van deze dammen maximaal 350 uur besteed worden. De maximale kosten van de materialen en uren voor het onderhoud liggen op 20.000 euro. Als de opdrachtnemer merkt dat de randvoorwaarden overschrijden worden, dient er binnen twee werkdagen contact te worden gezocht met de opdrachtgever, waarin de situatie wordt besproken.

Deel 2: beschrijving van de prestatie

Beschrijving van de dienst en formuleren van normen

Het onderhoud aan dammen bestaat uit het ervoor zorgen dat de dammen zich in goede staat bevinden, zodat de waterkerende functie gewaarborgd blijft. Dit wordt bereikt doordat de dagelijks beheerder de dammen op de voorgeschreven eisen controleert. Indien een dam niet meer aan deze eisen voldoet, kan er besloten worden om de dam te repareren of te vervangen. Voor het onderhoud aan de dammen zijn de volgende prestatie-indicatoren opgesteld:

Klachten over de dam

Als dammen in goede staat verkeren, zullen er in principe geen klachten binnenkomen over de staat van de dammen. Daarom mogen er maximaal gegronde 3 klachten van burgers, ingelanden of organisaties per maand bij de opdrachtgever binnenkomen over het functioneren van de dammen (zowel telefonische klachten als klachten via de website). Als er meer dan drie klachten in één maand tijd binnenkomen wordt er via de e-mail contact gezocht met de opdrachtnemer, waarin de klachten behandeld worden. De opdrachtnemer doet vervolgens onderzoek of de klachten gegrond zijn en bespreekt met de opdrachtgever welke acties er ondernomen moeten worden.

Hoogte van de dam

De dam moet te allen tijde minimaal 40 centimeter boven het waterpeil zijn, zodat er geen water over de dam heen kan stromen als het waterniveau stijgt. Indien de dam niet aan deze eis voldoet zal de opdrachtnemer de ernst van de situatie moeten inschatten en een plan maken om de dam weer op de juiste hoogte te krijgen.

Kwelpunten in de dam

Een kwelpunt is een zwakke plek in de dam. Er mogen daarom geen grote kwelpunten in de dam zitten. Als er kwelpunten in de dam zitten verliest de dam zijn waterkerende functie. Dit kan gevaar opleveren voor de maatschappij en de teamleider dient te onderzoeken wat de oorzaken zijn en op welke manier de problemen opgelost kunnen worden. Dit wordt besproken met de opdrachtgever, waarna een besluit wordt genomen over verdere stappen.

Bekleding van de dam

De bekleding op de dam moet op minimaal 95 procent van de dam in goede staat zijn. Er mogen dus geen gaten in zitten of stenen ontbreken. Gaten dienen binnen twee weken na constatering weer opgevuld te worden.

Risico's

Het risico bestaat dat een dam zijn waterkerende functie niet kan uitvoeren door achterstallig onderhoud. De risico's zijn dat het waterpeil in de laaggelegen sloot stijgt, waardoor sloten kunnen overstromen. Dit is slecht voor de beeldvorming van het hoogheemraadschap en boeren kunnen hierdoor schade ondervinden.

Verantwoordelijkheden

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het op een goede manier uitvoeren van de afspraken en draagt zorg voor het behalen van de prestaties in deze SLA genoemd. Indien er fouten worden gemaakt bij het opstellen van de opdracht en dit duidelijk te wijten is aan de opdrachtgever, zal deze daar op worden aangesproken door de opdrachtnemer en indien nodig door de leidinggevende. De opdrachtgever is daarnaast te allen tijde verantwoordelijk voor het volledig, juist en op tijd informeren van de opdrachtnemer.

Deel 3: algemene afspraken

Overlegstructuren

Er is per jaar 10 maal overleg ingepland tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer op elke eerste dinsdag van de maand om 09:00 uur, met uitzondering van de maanden juli en augustus. Vijf werkdagen voor elk overleg worden door de opdrachtnemer de meetgegevens van de prestatie-indicatoren naar de opdrachtgever gestuurd.

Wijzigingen

De SLA kan alleen gewijzigd worden als de opdrachtgever en opdrachtnemer beiden akkoord gaan met de voorgestelde wijzigingen. De oude versie van de SLA wordt inclusief wijzigingenblad bewaard in het archief. Wijzigingen treden in werking, zodra het nieuwe document is ondertekend door beide partijen.

Duur, verleningen

Deze SLA wordt aangegaan per 1 januari 2013 en is geldig tot en met 31 december 2013. Minimaal één maand voor het aflopen van de SLA, wordt de SLA geëvalueerd. Hierbij wordt besloten of de SLA verlengd of beëindigd wordt. Indien de opdrachtgever en -nemer besluiten om de SLA te beëindigen, wordt het clusterhoofd op de hoogte gesteld en worden de meetgegevens verzameld. Deze gegevens worden besproken met de opdrachtgever en opdrachtnemer, waarvan een verslag gemaakt met als belangrijkste vraag waarom de SLA niet functioneerde. Dit verslag wordt besproken met het clusterhoofd.

Slotbepalingen en handtekeningen

Betrokken partijen zijn het vorenstaande overeengekomen.

Namens opdrachtgever
Specialist beheerder
Heerhugowaard d.d.:

Namens opdrachtnemer
Teamleider Waterkeringen
Heerhugowaard d.d.:

In dit hoofdstuk is beschreven op welke manier een SLA uitgewerkt kan worden tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer van de afdeling Waterkeringen & Wegen. Door de ervaring en kennis van de specialistbeheerders beter aan de teamleiders te koppelen kunnen werkzaamheden beter geschat worden en is de kans dat de werkzaamheden uitlopen of over het budget gaan kleiner geworden. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven op welke manier de SLA ingevoerd kan worden binnen de afdeling.

5 Implementatie van Service Level Agreements

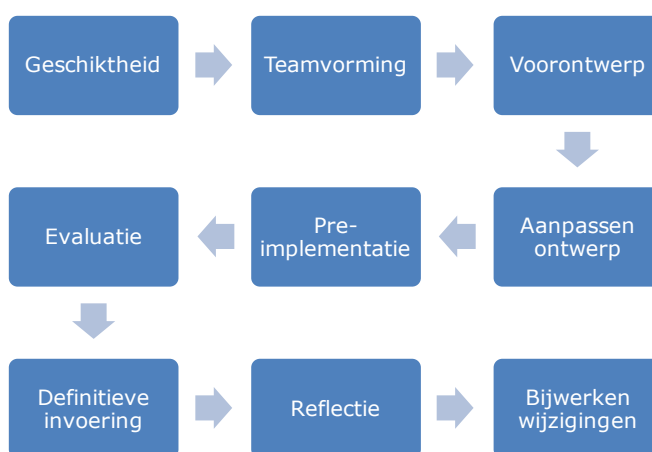
In dit hoofdstuk wordt de implementatie van SLA's binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen uitgewerkt. Dit wordt gedaan door het stappenplan voor de invoering van SLA's uit hoofdstuk 2 te gebruiken. De negen stappen van dit schema worden in §5.2 doorlopen, waarbij per onderdeel uitgelegd wordt wat de verwachtingen zijn en wie er verantwoordelijk is. Zodoende wordt een concreet plan gemaakt voor het invoeren van SLA's.

5.1 De algemene voorbereidingen op het invoeren van SLA's

Voordat er over gegaan kan worden op het invoeren van SLA's, zal er draagkracht bij de medewerkers gecreëerd moeten worden. Hierbij is het doel dat de medewerkers meer informatie krijgen over de voordelen van het werken met SLA's en beter begrijpen wat de gevolgen zijn van de invoering van een SLA. Draagkracht en begrip worden onder andere bereikt door dit verslag en het bespreken van de ideeën van de medewerkers over de huidige opdrachtverlening en –uitvoering en SLA's. Dit kan gedaan worden door het geven van presentaties en het houden van besprekingen.

5.2 Het invoeren van SLA's

Als er voldoende draagkracht binnen de afdeling bestaat en de algemene voorbereidingen afgerond zijn, moet het management een besluit nemen over het werken met SLA's. Indien het management bevestigt dat er gewerkt gaat worden met SLA's, kan er overgegaan worden naar de volgende fase: 'het invoeren van SLA's'. Voor het invoeren van SLA's zijn in hoofdstuk 2 negen stappen (zie figuur 2.3) beschreven. In deze paragraaf wordt



Figuur 2.3: Implementatieplan SLA

aandacht besteed aan de implementatie van SLA's binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen. Mocht het management besluiten dat de organisatie nog niet klaar is om het werken met SLA's, kan er ook niet begonnen worden met het uitvoeren van dit implementatieplan.

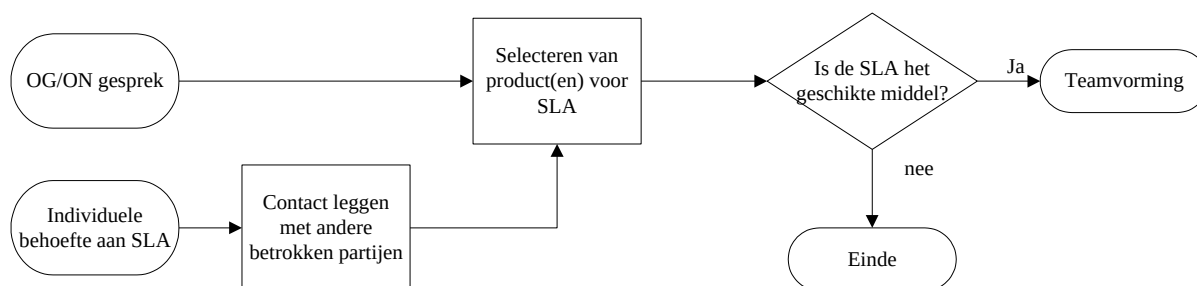
Fase 1: voorbereidingen op de SLA

Geschiktheid van een SLA

Tijdens de maandelijks terugkerende opdrachtgever/opdrachtnemer gesprekken (OG/ON gesprekken) worden in overleg producten geselecteerd waarvoor SLA's ingevoerd gaan worden. Het kan echter ook gebeuren dat voor het plaatsvinden van de OG/ON gesprekken al behoefte ontstaat aan een SLA. Dan kan de opdrachtgever zelf contact opnemen met de opdrachtnemer en omgekeerd. In overleg besluiten de opdrachtgever en opdrachtnemer of het realistisch is om te starten met een SLA voor het product en bepalen ook op welke termijn de SLA ingevoerd kan worden.

Er wordt door de partijen onderzocht of de SLA het geschikte middel is om de opdrachtverlening te verbeteren. Hierbij moet gekeken worden naar de drie situaties voor geschiktheid van een SLA, beschreven in §2.4.2;

- Bereidheid van de partijen om te werken met SLA's
- De kwaliteit van de relatie tussen de betrokken partijen
- Het niveau van de huidige opdrachtverlening

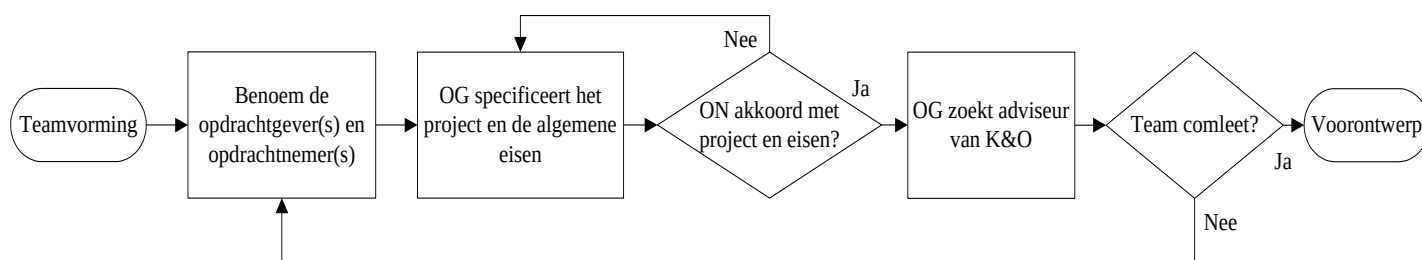


Figuur 5.1: geschiktheid SLA

Als blijkt dat de SLA niet het geschikte middel is om de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer te verbeteren, zal er gezocht moeten worden naar andere oplossingen. Dit stond buiten het onderzoek. Als blijkt dat de SLA de mogelijkheden biedt om de opdrachtverlening en -uitvoering te verbeteren, kan overgegaan worden naar de volgende fase; teamvorming.

Teamvorming

De opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON) vormen de basis van het team. Allereerst specificeert de opdrachtgever het product. Dit wordt gedaan door het analyseren van eigen ervaringen uit het verleden, en door inspectierapporten te raadplegen van de voorgaande jaren. De opdrachtgever verwerkt deze gegevens in een productschets waarin beschreven



Figuur 5.2: Teamvorming

staat op welke producten de SLA van toepassing is en hij vermeldt hier ook de eisen en randvoorwaarden, zoals de hoogte van het budget en het aantal beschikbare uren. Dit legt hij voor aan de opdrachtnemer, die controleert of de beschrijving volledig en realistisch is. Als de opdrachtnemer akkoord gaat met de beschrijving, kan een adviseur van het cluster Kennis & Ontwikkeling (K&O) aangewezen worden. Deze adviseur werkt onafhankelijk en geeft

advies over het uitwerken en invoeren van de SLA. Op deze adviseur kunnen de opdrachtgever en opdrachtnemer terugvallen als ze vastlopen in het proces. Als de partijen vertrouwen hebben dat de SLA ingevoerd kan worden, kan er worden begonnen met de volgende fase; het voorontwerp. Indien er geen overeenstemming tussen de partijen bereikt kan worden, is het verstandig om opzoek te gaan naar alternatieven van een SLA.

Fase 2: onderhandelingen over de SLA

Voorontwerp van een SLA

Als de voorbereidingen afgerond zijn, kan er daadwerkelijk begonnen worden met het opstellen van de SLA. De projectspecificatie en de randvoorwaarden die in de vorige stap (teamvorming) zijn uitgewerkt, worden aangevuld met overige kenmerken van producten en voorwaarden. De opdrachtnemer en opdrachtgever leveren samen input voor dit proces, waarbij beiden rekening houden met de haalbaarheid van de randvoorwaarden en de volledigheid van de productbeschrijving. De opdrachtgever werkt dit uit.

Vervolgens gaan beide partijen samen de kritieke prestatie-indicatoren (KPI) opstellen. Hiervoor kan het volgende stappenplan worden doorlopen (zie §2.5)

1. Aan de hand van de kenmerken en ervaringen met het product of dienst, moeten de sterke en zwakke punten van het product gedefinieerd worden zijn.
2. Deze punten worden vertaald naar indicatoren (bv. het aantal verzakkingen in de weg en het aantal gaten in de weg groter dan 5 centimeter). Een goede indicator moet SMART gedefinieerd zijn (zie schema §2.5). Als dit niet het geval is, moet er een betere KPI opgesteld worden.
3. Als de KPI is goedgekeurd dienen er normen opgesteld te worden (bv. maximaal nul zichtbare verzakkingen in de weg en nul gaten in de weg groter dan 5 centimeter).
4. Vervolgens worden er consequenties geformuleerd voor het moment dat de indicator over de norm heen gaat. In eerste instantie zal dit een waarschuwing opleveren en pas bij meerdere malen falen kunnen er consequenties volgen.

Het is lastig om in één keer de juiste prestatie-indicatoren op te stellen. Het blijft een proces van verbetering. Het kan dus voorkomen dat het bovenstaande stappenplan meerdere keren doorlopen moet worden om tot een goede KPI te komen. Na het definiëren van de prestatie-indicatoren worden deze voorgelegd aan de adviseur om te controleren of de indicatoren duidelijk en volledig zijn.

Na het opstellen van de prestatie-indicatoren moeten de risico's benoemd worden. Dit zijn onder andere risico's voor het falen van het projecten, het overschrijden van het budget of weersomstandigheden.

Als alle inleiding en het dienst overzicht zijn uitgewerkt en goedgekeurd door de partijen, moeten de overige elementen, de algemene afspraken beschreven worden. Dit zijn de zakelijke afspraken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer waarin wordt beschreven

wanneer er overleggen plaatsvinden, wat er gerapporteerd moet worden en wat er gebeurd met wijzigingen in de SLA.

Als elementen zijn samengevoegd, krijgt het voorontwerp van de SLA haar uiteindelijke vorm en kan deze worden opgestuurd naar de andere partij. Deze beoordeelt het voorontwerp van de SLA en indien nodig wordt het voorontwerp van de SLA aangepast.

Aanpassingen in een voorontwerp

Als het voorontwerp van de SLA is goedgekeurd door de opdrachtgever en de opdrachtnemer, wordt de SLA opgestuurd naar de adviseur. Indien nodig doet de adviseur aanbevelingen over verbeteringen die in de SLA doorgevoerd kunnen worden. De opdrachtgever en -nemer zorgen dat deze verbeteringen worden doorgevoerd, waarna het voorontwerp van de SLA klaar is voor de pre-implementatie.

Pre-implementatie

Voor de pre-implementatie wordt een bepaalde duur afgesproken om te kijken of de SLA ook in de praktijk functioneert. Voor de afdeling Waterkeringen & Wegen is de afgesproken duur van deze periode één maand. Na en tijdens deze periode wordt de pre-implementatie geëvalueerd. Dit gebeurt tijdens de maandelijkse OG/ON gesprekken.

Evaluatie van de pre-implementatie

Hier wordt er gekeken of de SLA werkt zoals verwacht. De resultaten van deze evaluatie worden besproken met de teamleider, specialistbeheerder en de adviseur, waarna de voorgestelde veranderingen worden doorgevoerd in de SLA. Er kunnen bijvoorbeeld nieuwe of andere prestatie-indicatoren worden opgesteld. Als de veranderingen zijn doorgevoerd en iedereen is tevreden, kan er overgegaan worden tot de definitieve invoering van de SLA.

Invoering van een SLA

Als de partijen na de evaluatie van de pre-implementatie vertrouwen in de SLA hebben kan overgegaan worden op de definitieve invoering van de SLA. Als het vertrouwen nog ontbreekt, kan over gegaan worden op nog een pre-implementatie periode om de nieuwe afspraken te testen.

Fase 3: beheer van de SLA

Reflectie op de prestatie

Naast de maandelijkse overleggen die vastgelegd zijn in de SLA, wordt er zes maanden na de definitieve invoering van de SLA een reflectie gehouden met de teamleider, specialistbeheerder en de adviseur. Hierin wordt het functioneren van de SLA, de resultaten van de prestatie en de verwachtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer besproken.

Bijwerken van de SLA

Indien er wijzigingen optreden in de SLA, wordt er contact gezocht met de andere partij, waarna in overleg besloten wordt wat er gaat veranderen. Als er besloten wordt dat de wijzigingen belangrijk zijn voor het functioneren van de SLA, kan de SLA gewijzigd worden. De wijzigingen worden bijgehouden en opgeslagen bij de SLA.

Uiteindelijk zal door de toename van het aantal SLA's het werken met SLA's 'gewoon' worden voor de betrokkenen. Men ervaart de toegevoegde waarde van SLA's, snapt op welke manier afspraken in een SLA worden vastgelegd en werkt volgens de afspraken van de SLA.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Aanleiding van het onderzoek

Met de structuurverandering van 1 juli 2012 heeft het hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier zich tot doel gesteld om de kwaliteit van de opdrachtverlening en -uitvoering op een hoog niveau te houden en de efficiëntie binnen de organisatie te verbeteren. Op de afdeling Waterkeringen & Wegen wil men deze doelen bereiken door het opdrachtgever/ opdrachtnemer principe (OG/ ON principe) dat momenteel gebaseerd is op inputvariabelen, zoals tijd en geld, te veranderen. De focus van het OG/ ON principe moeten komen de liggen op de output, de resultaten en prestaties, waarbij uren en geld als randvoorwaarden dienen. Om dit te bereiken is er door de afdeling gekozen om afspraken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer over prestaties vast te leggen in Service Level Agreements (SLA's). Binnen de afdeling was echter onbekend op welke manier SLA's uitgewerkt en ingevoerd konden worden. Dit resulteerde in de volgende onderzoeksvraag:

“Wat zijn voor de afdeling Waterkeringen & Wegen de juiste methodes om Service Level Agreements op te stellen en te implementeren?”

6.2 Conclusies

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn theoretische en praktische aspecten bestudeerd over het opstellen en invoeren van SLA's tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Vervolgens is onderzoek gedaan naar de huidige en de gewenste opdrachtverlening en –uitvoering binnen de afdeling, om te onderzoeken of SLA's inderdaad aansluiten bij de gewenste veranderingen.

Uit theoretische aspecten van SLA's is gebleken dat het gebruik van SLA's van toegevoegde waarde kan zijn omdat er meer op prestaties en resultaten gestuurd kan worden, de opdrachtgever en -nemer betere verwachtingen en meer inzicht in de opdrachtverlening en -uitvoering krijgen. Dit zijn tevens de punten waar de huidige opdrachtverlening en –uitvoering onvoldoende op scoort. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de SLA een geschikt middel is om de opdrachtverlening binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen te verbeteren.

Maak SLA's bespreekbaar.

Voordat er besloten kan worden of SLA's ingevoerd worden binnen de afdeling, is het van belang dat SLA's bespreekbaar worden gemaakt. Door opdrachtnemers en opdrachtgevers goed te informeren krijgen zij meer inzicht in de toegevoegde waarde van SLA's en zien daarmee ook de voordelen die een SLA biedt ten opzichte van de huidige situatie. Daarnaast moeten de mensen ook in staat zijn om hun mening over de SLA te uiten. Dit kan gedaan worden door het houden van presentaties en het organiseren van overleggen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.

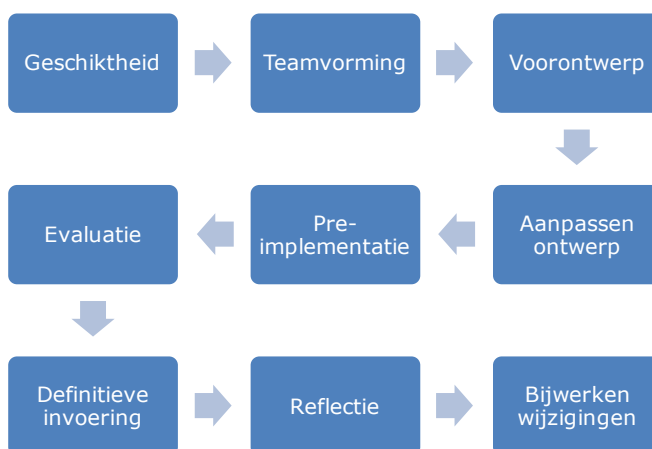
Inhoud van SLA's

Daarnaast is onderzoek gedaan naar de algemene inhoud van SLA's. Door theoretische en praktische beschrijvingen van SLA's te vergelijken zijn de volgende elementen gekomen die over het algemeen worden gebruikt in interne SLA's. Deze elementen moeten in de SLA's uitgewerkt worden, zodat een volledige en duidelijke SLA ontstaat.

Identificatie van de partijen	Risico's
Inleiding	Verantwoordelijkheden
Aard van de overeenkomst	Overlegstructuren
Onderwerp	Wijzigingen
Afbakening	Duur en verlenging
Beschrijving van de dienst	Slotbepalingen
Formuleren van normen	Handtekeningen

Stappen voor het invoeren van SLA's

Hierna worden stappen genomen om te komen van de huidige opdrachtverlening naar SLA's. Dit is een proces waar de opdrachtgever en opdrachtnemer samen tot goede afspraken moeten komen. Om dit proces in goede banen te leiden zijn in §5.2 negen stappen beschreven die de implementatie van een SLA beschrijven. Het invoeren van SLA's is een proces dat tijd nodig heeft en waarbij veel communicatie nodig is tussen de betrokken partijen. Het duurt ongeveer een maand voordat de eerste resultaten en ervaringen van de opdrachtgever en opdrachtnemer met de SLA zichtbaar worden. Deze periode wordt de pre-implementatie genoemd. Als deze stap afgerond en geslaagd is, kan er overgegaan worden op het definitief invoeren van SLA's. In figuur 2.3 is het schema nogmaals weergegeven. Doordat er steeds meer SLA's ingevoerd worden binnen de afdeling, zal er gewinning ontstaan bij de opdrachtgevers, -nemers en leidinggevend, en wordt het 'gewoon' om te werken met SLA's.



Figuur 2.3: Implementatieplan SLA

Uit dit onderzoek is duidelijk geworden dat het invoeren van SLA's van toegevoegde waarde kan zijn voor de afdeling. Hiervoor zijn twee duidelijke verklaringen te beschrijven. Ten eerste is er momenteel onduidelijkheid en weinig inzicht in de afspraken over de opdrachtverlening en -uitvoering. Daarnaast zijn er binnen de afdeling veel mensen die een mening hebben over een bepaald product, met de SLA wordt de invloed van deze meningen sterk verminderd en blijven de afspraken voor iedereen duidelijk en consistent.

Het is lastig om in één keer een goede SLA op te stellen en op de juiste manier te implementeren. Het is een proces waarbij men fouten kan en mag maken, zolang men maar

van deze fouten leert. Medewerkers moeten elkaar op fouten kunnen aanspreken, maar ook de positieve dingen moeten kunnen worden besproken, zodat er ervaringen uitgewisseld kunnen worden en er van elkaar geleerd kan worden. Daarom is evaluatie van de prestatie-indicatoren en van de afspraken in de SLA ook zeer belangrijk bij het werken met SLA's.

6.3 Onderzoeksspecifieke aanbevelingen

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat de afdeling Waterkeringen & Wegen op dit moment nog niet klaar is voor het invoeren van SLA's. Er heerst nog onzekerheid en onduidelijkheid bij de werknemers. Om dit te verminderen is in februari 2013 een presentatie gehouden waarin dit verslag is gepresenteerd, zodat de werknemers een beter beeld kregen van het werken met SLA's. Hieronder zijn twee aanbevelingen geformuleerd. Deze kunnen leidinggevend gebruiken om te zorgen dat de afdeling helemaal klaar is om te werken met SLA's.

Wijs één persoon aan die zich richt op de invoering van SLA's.

Doordat de afdeling Waterkeringen & Wegen een grote afdeling is die zich bezig houdt met uiteenlopende projecten, kan het onoverzichtelijk raken als iedereen ineens gaat beginnen met SLA's. Het is verstandig om één persoon aan te wijzen, die veel inzicht en ervaring heeft bij het opstellen en invoeren van SLA's. Bij deze persoon kunnen de opdrachtgevers en opdrachtnemers terecht als zij vragen hebben over de SLA.

Het opstellen van prestatie-indicatoren

Het opstellen van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vormt een belangrijk onderdeel van SLA's. Met een behulp van een KPI kunnen prestaties meetbaar gemaakt worden. Daarom is het van belang dat de opdrachtgevers en opdrachtnemers goede KPI's kunnen opstellen. Dit kan bereikt worden door begeleiding en veel oefenen met KPI's. Het geven van workshops over het opstellen van KPI's is daarom verstandig.

6.4 Algemene aanbevelingen

Het maken van duidelijke keuzes

In de laatste paar jaar is binnen het hoogheemraadschap veel veranderd. Tijdens dit onderzoek is gebleken dat deze veranderingen veel werk hebben gekost, maar niet allemaal tot het gewenste resultaat hebben geleid. Dit is jammer en wordt mogelijk veroorzaakt doordat er geen duidelijke keuzes worden gemaakt en dat er te lang wordt gewacht met het maken van keuzes door de leidinggevend. Hierdoor vallen de medewerkers terug in oude gewoontes. Door het maken van duidelijke keuzes kan dit worden voorkomen.

Het organiseren van meeloopdagen

Daarnaast is duidelijk geworden dat er een kloof bestaat tussen de medewerkers in de buitendienst en de mensen op kantoor. Men weet niet aan welke projecten wordt gewerkt en wat de werkzaamheden zijn. Door het organiseren van meeloopdagen kan meer begrip gecreëerd worden voor elkaars werkzaamheden. Binnen het kantoor is veel kennis over nieuwe technieken, terwijl er in de buitendienst veel ervaring is met de praktijk. Door deze mensen met elkaar samen te laten werken, kunnen veel nieuwe technieken praktijk toegepast worden.

Referenties

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, p. 977-1002.
- Chenthamarakshan, V., Hosn, R., & Kambhatla, N. (2010). Measuring compliance and deviations in a template-based service contract development process. *International conference on service computing*, p. 289-296.
- Correia, A., & Abreu, F. (2010). Defining and observing the compliance of service level agreements: A model driven approach. *Conference on the quality of information and communication technology*, p. 165-170.
- Di Modica, G., Tomarchio, O., & Vita, L. (2009). dynamic SLAs management in service oriented environments. *the journal of systems and software*, p. 759-771.
- Duan, Y. (2012). A survey on service contract. *ACIS International Conference on Software Engineering*, p. 805-810.
- Eni, G. (1989). The concept of critical success factors. *Healthcare management forum*, vol. 2, p. 12-17.
- Goo, J., & Huang, C. (2008). Facilitating relational governance through Service Level Agreements in IT outsourcing. *Decision support systems*, vol. 46, p. 216-232.
- Haq, I., Huqqani, A., & Schikuta, E. (2011). Hierarchical aggregation of Service Level Agreements. *Data & knowledge engineering*, vol. 70, p. 435-447.
- Haskins, T. (2009). Uncertainty, change management. The application to risk & safety for infrastructure projects how it happens in Australia. *International conference on systems safety*, p. 1-6.
- HHNK, missie en taken. (2012). *Missie en Taken*. Retrieved 06 21, 2012, from [www.hhnk.nl](http://www.hhnk.nl/bestuur_en/organisatie/organisatie/missie_en_taken): http://www.hhnk.nl/bestuur_en/organisatie/organisatie/missie_en_taken
- Huai, J. (2010). Design Service Level Agreements in outsourcing contracts. *Management and service science*, p. 1-4.
- Kearney, K., Torelli, F., & Kotsokalis, C. (2010). SLA*: An abstract syntax for Service Level Agreements. *ACM international conference on grid computing*, p. 217-224.
- Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research* (156), p. 267-286.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M., & Chatterjee, S. (2008). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, p. 45-77.
- Spillner, J., & Schill, A. (2009). Dynamic SLA template adjustments based on service property monitoring. *International conference on cloud computing*, p. 183-189.

Thouars, A. de (2003). Het hoe, wat en waarom van Service Level Agreements. *Factomedia*, p. 1-41.

Vandaele, D., & Gemmel, P. (2004). Service Level Agreements: een literatuuroverzicht. *Tijdschrift voor economie en management*, vol. 49, p. 137-168.

Waal, A. d., & Kerklaan, L. (2004). *De resultaatgericht overheid*. Opgeroepen op: 07 10, 2012, : <http://www.hcg.net/publicaties/OntwikkelenIdeeen/40%20De%20Resultaatgerichte%20Overheid.pdf>

Wustenhoff, E. (2002). Service Level Agreement in the Data Center. *Sun BluePrints*, p. 1-9.

Yan, J., Kowalczyk, R., Lin, J., Chhetri, M., & Goh, S. (2007). Autonomous service level agreement negotiation for service composition provision. *Future Generation Computer Systems*, vol. 23, p. 748–759.

Boeken

Kerklaan, L., (2003). De cockpit van de organisatie. Hoofdstuk 1-10. 3^e gewijzigde druk. Kluwer, Deventer.

Pantry, S. & Griffiths, P., (1997), The complete guide to preparing and implementing SLAs, Library Association Publishing, London.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2007). Operations Management. Hoofdstukken 17 & 18. 5e gewijzigde druk. Prentice Hall, Milan.

Sharma, R. (2007). Change Management: concepts and applications. McGraw-Hill, New Delphi.

Technische Universiteit Delft. (1997). De SLA specificatiemethode. Academic Service Informatica, Schoonhoven.

Van Dam, F.P., (2002). Kwaliteitszorg in de onderwijspraktijk. Kluwer, Alphen aan de Rijn.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2000). Het ontwerpen van een onderzoek. Hoofdstuk 3. 3^e gewijzigde druk. Lemma, Utrecht

Afkortingen

HHNK: hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

KPI: Kritieke Prestatie-indicator

KSF: Kritieke Succesfactor

OG/ON principe: opdrachtgever/opdrachtnemer principe

SLA: Service Level Agreement

W&W: afdeling Waterkeringen & Wegen

Begrippen

Cluster

Een cluster is een eenheid van een afdeling waarin een aantal medewerkers met een bepaalde verantwoordelijkheid voor een specifiek deel van het organisatieproces hun functie vervullen.

Beleidsthema

Een beleidsthema is de verzamelnaam van een kleinere thema's die over hetzelfde onderwerp gaan. Er zijn drie soorten beleidsthema's: primaire en secundaire waterkeringen en (vaar)wegen.

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier:

Een overheidsorganisatie gevestigd in Heerhugowaard, die zich richt op:

- Het beschermen van de burgers tegen overstromingen
- Het zorgen voor voldoende en schoon oppervlakte water
- Het beheer en onderhoud van plattelandswegen.

Opdrachtgever/opdrachtnemer principe (OG/ON principe)

Een manier van werken waarbij de opdrachtgever een opdracht geeft en de opdrachtnemer de opdracht aanneemt. De opdrachtgever zorgt voor de middelen (budget, materiaal) en de opdrachtnemer voor de uitvoering. Hierbij ontstaat een situatie waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer gelijk zijn aan elkaar; ze hebben elkaar nodig. Er ontstaat een band van vertrouwen.

Opdrachtverlening

Binnen de afdeling Waterkeringen & Wegen wordt opdrachtverlening gezien als het complete proces van het formuleren van de opdracht door de specialistbeheerder tot de gereedmelding van de opdracht door de teamleider.

KPI / (Kritieke) Prestatie-Indicator

Een KPI is een variabele die effectiviteit of efficiëntie van een proces of systeem kwantitatief uitdrukt, en dit vergelijkt met een norm of doel

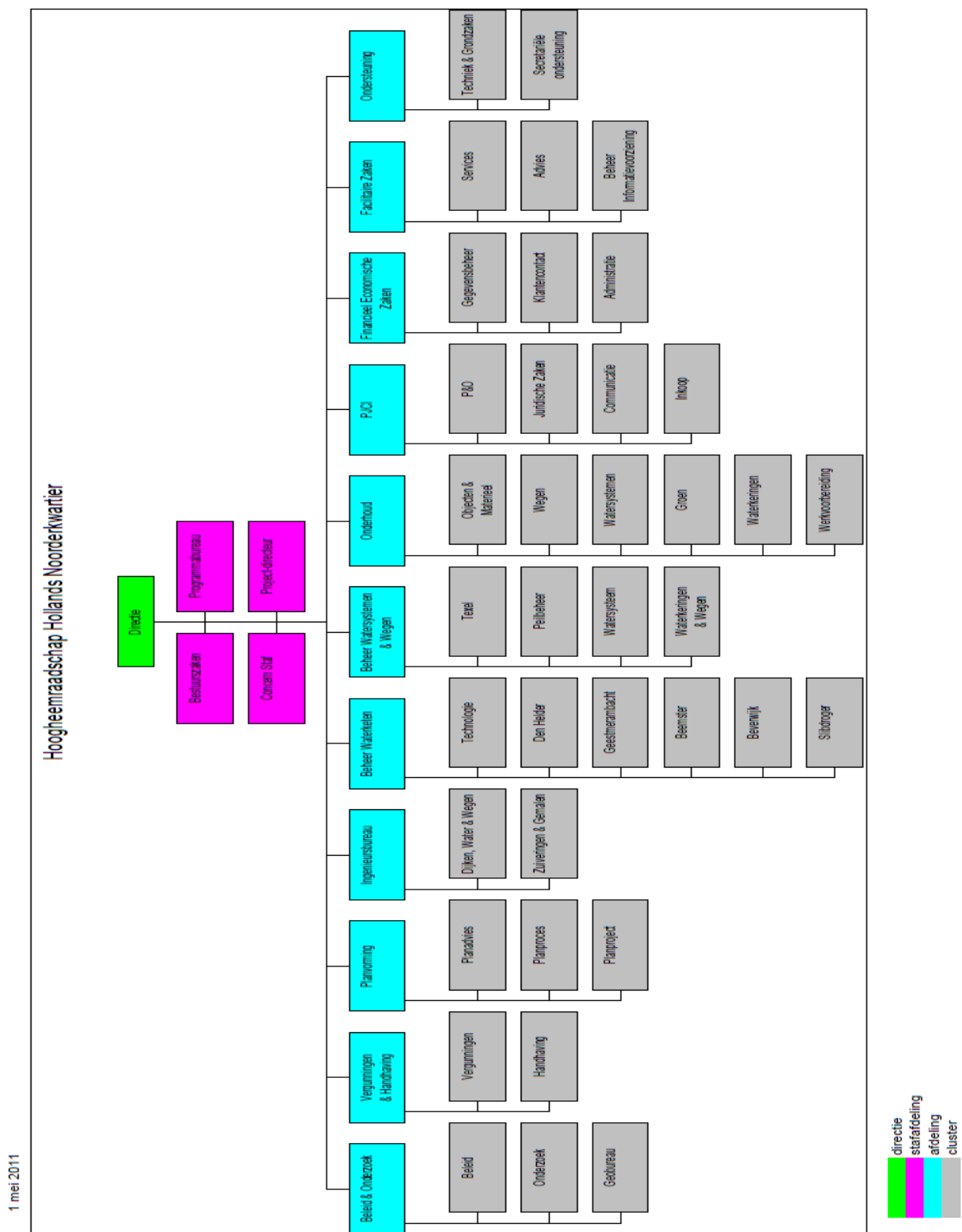
Service Level Agreement

Een contract tussen klantgroepen en een leverancier (opdrachtnemer) waarin de minimale service aan de klanten via prestatie-indicatoren is vastgelegd

SMART

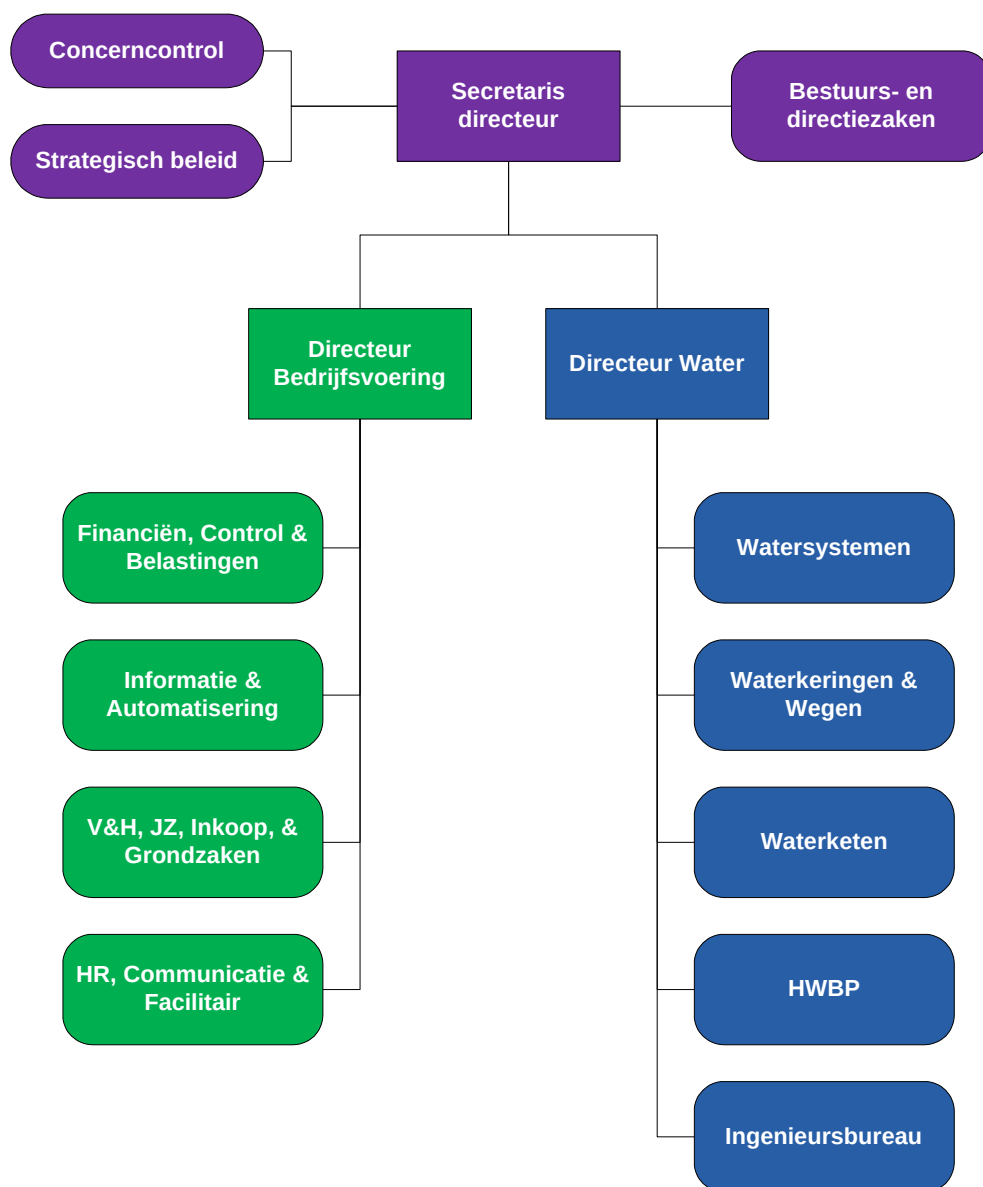
Een methode om te beoordelen of een prestatie-indicator op een juiste manier is geformuleerd. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden)

Bijlage A: De oude situatie

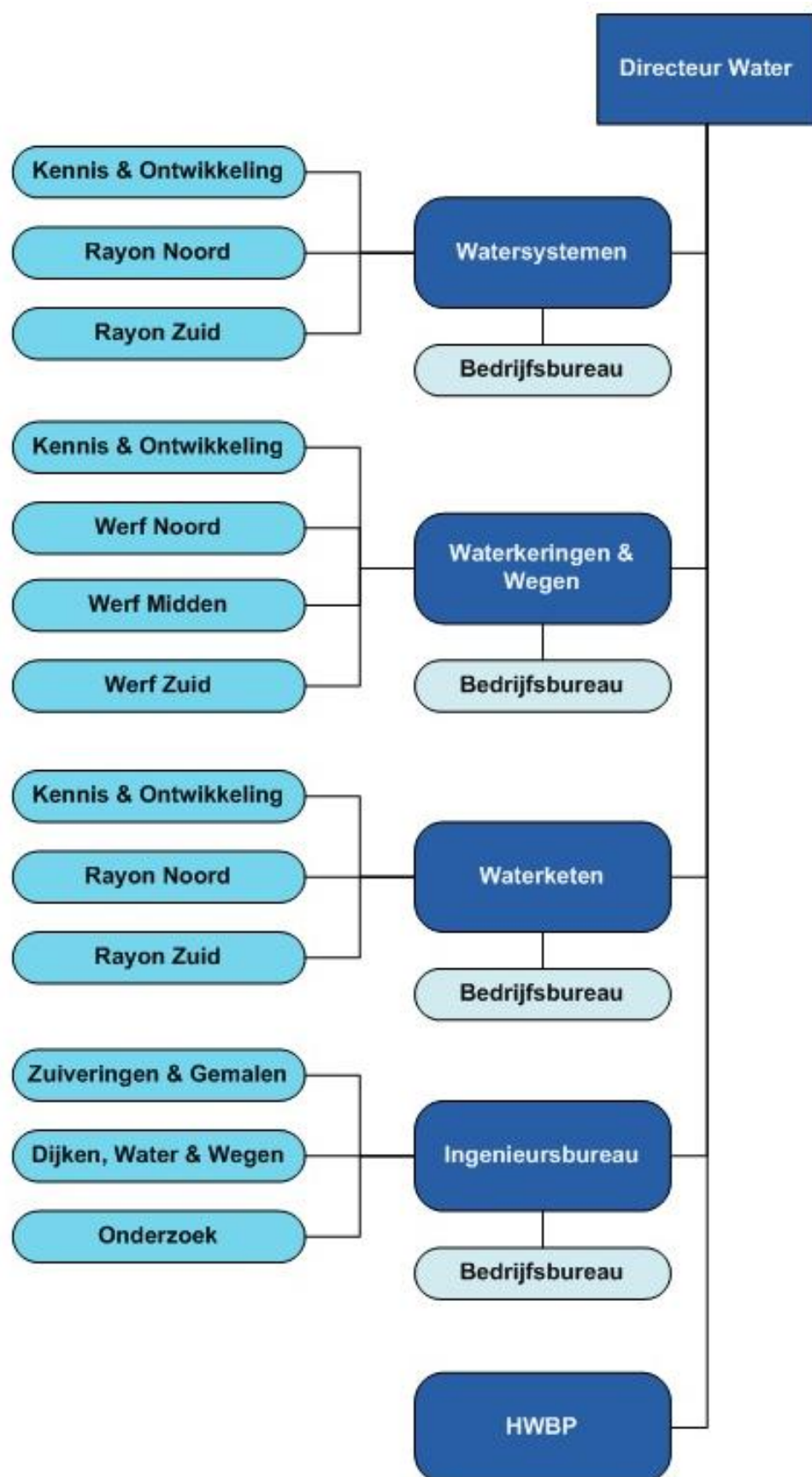


Bijlage B: De nieuwe situatie

In de nieuwe situatie zijn er naast de secretarisdirecteur twee extra directeuren aangesteld, een directie Water en een directie Bedrijfsvoering. Onder de directie Water vallen vijf afdelingen: Watersystemen; Waterkeringen & Wegen; Waterketen; HWBP (hoogwaterbeschermings-programma) en het Ingenieursbureau. Onder de directie Bedrijfsvoering vallen vier afdelingen: Financiën, Control & Belastingen; Informatie & Automatisering; V&H (Vergunningen & Handhaving), JZ (Juridische Zaken), Inkoop & Grondzaken en HR (Human Resources), Communicatie & Facilitair.



Figuur 1.1: organogram van de nieuwe organisatie



Bijlage C: Dienstverleningsovereenkomst Regge & Dinkel

DVO 2012

Proces beheer en onderhoud watersysteem

Proces onderhoud zuiveringen en kunstwerken

Corsanummer: 12.00920

Vastgesteld: 18 januari 2012 door:

Proceseigenaren BOW en OZK

.....
J. Wesselink

 ...
J. Ligtenberg

Inhoudsopgave DVO Regge & Dinkel

1.	Inleiding	
1.1	Algemene inleiding en uitgangspunten	3
1.2	De dienstverleningsovereenkomst	3
2.	Doel van de dienstverleningsovereenkomst	
2.1	Doel van de dienstverleningsovereenkomst	5
2.2	Aard en omvang en tijdsduur van de DVO	5
2.3	Beschrijving van alle betrokken partijen	5
2.4	Afbakening wat hoort bij deze DVO en wat niet	5
2.5	Communicatietraject over de DVO aan alle betrokkenen	5
2.6	Opzetten van verreken methoden	5
2.7	Evaluatiemoment van de DVO	5
2.8	Migratiepad om naar het gewenste niveau te komen	5
2.9	Beschrijving over verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden	6
2.10	Werkwijze hoe gaan we om met de wijziging in de DVO	6
3.	Opdrachtverstrekking	
3.1	Werkplan incl. reguliere werkorders uit Maximo	7
3.2	Meerwerk en gescheiden opdrachten	7
3.3	Storingen	7
4.	Kwaliteitseisen	
4.1	Afspraken over reactietijden en bereikbaarheid	8
4.2	Procedure opname en uitvoering en afhandeling	9
4.3	Bijhouden en werken in of met	11
5.	Financiële kaders	
5.1	Wijze van opbouw van de onderhoudsbudgetten	14
5.2	Rapportage verantwoordelijk richting de directie	15
5.3	Welke taken/rollen behoren bij de procesmanager OZK en Proceseigenaar OZK en BOW	15
6.	Overlegstructuur en rapportage eisen	
6.1	Beschrijving van overlegstructuur en contactpersonen	16
6.2	Doel van het overleg	16
6.3	Frequentie en aansluiten van overleg en rapportage bij de organisatie	16
6.4	Kwaliteit eisen van de rapportages	17
7.	Aanvullende afspraken en ondertekening	
7.1	Voorwaarden opleveringsprotocol	18
7.2	Ondertekening	18
7.3	Evaluatie van de DVO	18

Bijlage D: inhoudsopgave prestatiecontract Regionale Belasting Groep

Bron:

Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard

Hoogheemraadschap van Delfland

Regionale Belasting Groep

Rotterdam, 26 november 2009

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding

2. Algemene bepalingen

2.1 Partijen

2.2 Uitgangspunten

2.2.1 Inleiding en uitgangspunten

2.2.2 Onderwerp van deze overeenkomst

2.2.3 Geen onderwerp van deze overeenkomst

3. Inhoud van de dienstverlening en randvoorwaarden

3.1 Advisering inzake de belastingverordeningen en het fiscale beleid

3.2 Beheren van basisgegevens

3.3 Het verzorgen van de aanslagoplegging

3.4 Het afdoen van de kwijtscheldingsverzoeken

3.5 Het afdoen van bezwaar-, verzoek-, en beroepschriften

3.6 Het uitvoeren van de (dwang-)invorderingsmaatregelen

3.7 Het afhandelen van schriftelijke, digitale en telefonische reacties

3.8 Afdrachten belastinginkomsten

3.9 Grensoverschrijdend afvalwater

3.10 Bevoorschotting en garantstelling

4. Rapportages

4.1 Maandelijkse rapportage over de financiële afdracht en moralisering

4.2 Kwartaalrapportage over de voortgang van de dienstverlening

4.3 Jaarlijkse rapportage

4.4 Rapportage met betrekking tot de begrotingscyclus

5. Randvoorwaarden

5.1 Werkzaamheden van deelnemers

5.2 Onderkenning van de onderlinge procesafhankelijkheid

5.3 Tarieven

6. Overlegstructuren

7. Aanpassingen prestatiecontract

8. Duur en beëindiging van het prestatiecontract

9. Verantwoordelijkheid

10. Slotbepaling en handtekeningen

Bijlage I

Bijlage II

Bijlage E: inhoudsopgave prestatiecontract Fliwas

- 1. Inleiding**
 - 1.1 Algemeen
 - 1.2 Waterschap Rivierenland
 - 1.3 Doel LOI
 - 1.4 Opbouw LOI
- 2. Algemene afspraken**
 - 2.1 Partijen
 - 2.2 Context
 - 2.3 Looptijd
 - 2.4 Scope en afbakening LOI
 - 2.5 Wijziging en beheer LOI
 - 2.5.1. Opdrachtgever
 - 2.5.2. Opdrachtnemer
 - 2.5.3. Bevoegdheid tot het wijzigen van deze LOI
 - 2.6 Verrekening
 - 2.7 Overleg en afstemming
 - 2.7.1. Dienstverleningsoverleg
 - 2.7.2. Afnemersoverleg
 - 2.8 Internationale samenwerking
- 3. Afname product en beheerdiensten Fliwas**
 - 3.1 Het product Fliwas
 - 3.1.1. Fliwas versie
 - 3.1.2. Gekoppelde bronsystemen
 - 3.1.3. Beheerdiensten
- 4. Locatiegegevens**
 - 4.1 Opdrachtnemer Rijkswaterstaat
 - 4.2 Opdrachtgever Waterschap Rivierenland

Bijlage A. Dossier Afspraken en Procedures (DAP)

Bijlage B. Algemene contactgegevens

Bijlage C. Begrippenlijst