

To share or not to share?



Ellen van Ingen

To share or not to share?

Auteur: Ellen van Ingen

Opdrachtgever: Telegraaf Media Groep
Basisweg 30
1043 AP Amsterdam

Begeleider: Dhr. R. Schellingerhout

Instelling: Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. Th.G.J. Loeffen

Medebeoordelaar: Dhr. R.H.J. van Wezel

Periode onderzoek: 06-02-06 t/m 23-05-06

Plaats en datum: Amsterdam, 23-05-06

Auteursreferaat

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar Shared Service Centers bij de Telegraaf Media Groep. De hoofdprobleemstelling luidt: *“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van Telegraaf Media Groep een commercieel Shared Service Center worden, welke continue innoveert?”*

Geconcludeerd is dat het Facilitair Bedrijf werkt volgens de methoden van een Shared Service Center, alleen nog niet zo genoemd en gezien wordt. Om commercieel te werken dient het Shared Service Center van de Telegraaf Media Groep externe markt te gaan bedienen. Voor het SSC de externe markt kan bedienen dient het Shared Service Center verbeteringen aan te brengen op het gebied van: de promotie en bekendheid van het SSC en de producten en diensten, de klantgerichte focus en documentatie. Om continue innovatie te bewerkstelligen dient het SSC innovatie en verbeteringen ingesleuteld worden in de strategie van het SSC van het bedrijf.

Indexreferaat

Facility Management, afstudeerscriptie, Telegraaf Media Groep, Shared Service Center, synergie, klanttevredenheid, schaalvoordeel, kosten doorbelasting, resultaatverantwoordelijkheid, transparantie, onderzoek, commercieel, innovatie.

Managementsamenvatting

Steeds meer organisaties gaan door financiële en economische omstandigheden het Shared Service Center concept gebruiken. Wat leidt tot kostenbesparing en kwaliteitverbetering.

Bij het Facilitair Bedrijf van de Telegraaf Media Groep rezen vragen als:

“Wat houdt de ontwikkeling Shared Service Center precies in?”

“Is dit een Hype of een blijvend fenomeen?”

“In hoeverre zijn wij een Shared Service Center?”

“Hoe kunnen wij een commercieel en innovatief Shared Service Center worden?”

Om een antwoord te vinden op deze vragen is een onderzoek gestart naar het Shared Service Center Concept bij het Facilitair Bedrijf. Met de probleemstelling:

“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van Telegraaf Media Groep een commercieel Shared Service Center worden, welke continue innoveert?”

Geconcludeerd, aan de hand van voorwaarden voor een Shared Service Center gegeven door de experts uit het werkveld, is dat het Facilitair Bedrijf van de Telegraaf Media Groep werkt aan de hand van de methoden van een Shared Service Center, maar nog niet zo genoemd en gezien wordt. Vanaf dit punt wordt het Facilitair Bedrijf; Shared Service Center genoemd.

Getoetst aan het professionaliserings-verzakelijgingsmodel van adviesorganisatie Quint, blijkt dat het huidige Shared Service Center van de Telegraaf Media Groep zich bevindt in fase drie: creëren van afstemming met de klant en externe dienstverlening in ontwikkeling. Op het gebied van verzakelijking zit het Facilitair Bedrijf tussen een Shared Service Center voor interne –en externe klanten en een commercieel Shared Service Center in. Momenteel biedt het Shared Service Center haar producten en diensten aan, aan de interne klant en aan twee externe klanten (oud dochterondernemingen) als zelfstandig bedrijf, nog niet op commerciële basis.

De gewenste situatie bevindt zich in fase vijf van het professionaliserings-verzakelijgingsmodel. Een commercieel Shared Service Center die continue innoveert.

Het commerciële Shared Service Center heeft een expliciete winstdoelstelling. Om commerciëler te gaan werken dient het Shared Service Center naast de interne markt ook de externe markt verder te gaan bedienen. Intern is geen winst te behalen, omdat het Shared Service Center werkt als een profit center met een rendementsdoelstelling van 0%.

Voordat een organisatie de externe markt op kan gaan, dient zij intern eerst goed te werken. Bij het Shared Service Center van de Telegraaf Media Groep zijn de harde kanten als: de positionering van de organisatie en de methoden goed geregeld, echter de zachte kanten als: de promotie en bekendheid van het SSC en de producten en diensten, de klantgerichte focus en documentatie minder goed.

Professionaliseren; continue innoveren heeft in eerste instantie veelal betrekking op de interne factoren (efficiency) en vervolgens op de juiste afstemming met klanten. Het komt erop neer dat het Shared Service Center ervoor dient te zorgen dat innovatie en verbeteringen ingesleuteld worden in de strategie van het bedrijf.

Om te overleven op de externe markt en de continuïteit te waarborgen is het schrijven van een concurrentiestrategie een aanbeveling. Ook aan te bevelen is het verbeteren van de promotie en bekendheid van het Shared Service Center en de producten en diensten, de klantgerichte focus en documentatie. Als laatste dient het Shared Service Center ervoor te zorgen dat continue innovatie en verbeteringen ingesleuteld worden in de strategie van het bedrijf.

Voorwoord

Om mijn onderzoek en scriptie tot het succes te brengen dat het is heb ik hulp gehad uit diverse hoeken. In dit woord vooraf wil ik deze mensen graag hartelijk bedanken voor hun hulp en inzet.

In het bijzonder Dhr. Ruud Schellingerhout en Dhr. Jan Jaap van Os, respectievelijk de manager Facilitair Diensten en het hoofd Facilitaire Diensten/ hoofd Concern Inkoop van de Telegraaf Media Groep, voor de kansen en de ondersteuning die zij mij geboden hebben.

Niet te vergeten de medewerkers van het Facilitair Bedrijf voor alle hulp en gezelligheid de afgelopen vier maanden.

Last but not least, Dhr Theo Loeffen, voor zijn begeleiding vanuit de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Ellen van Ingen
Amsterdam, mei 2006

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	3
VOORWOORD.....	4
INLEIDING.....	8
HOOFDSTUK 1 METHODEN VAN ONDERZOEK	9
1.1 AANLEIDING.....	9
1.2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	9
1.2.1 Theoretisch onderzoek.....	9
1.2.2 Empirisch onderzoek.....	9
1.2.3 KWALITATIEF ONDERZOEK.....	9
1.2.4 KWANTITATIEF ONDERZOEK	10
1.3 DOELGROEPEN	10
1.4 METHODEN	11
1.5 ANALYSETECHNIEKEN.....	11
1.6 PROBLEEMSTELLING	11
1.6.1 Subprobleemstellingen.....	11
HOOFDSTUK 2 TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.	13
2.1 INLEIDING.....	13
2.2 CIJFERS	13
2.3 BELEID	15
2.4 WERKMAATSCHAPPIJEN	15
2.5 PRODUCTEN EN DIENSTEN	15
HOOFDSTUK 3 FACILITAIR BEDRIJF TELEGRAAF MEDIA GROEP	17
3.1 FACILITAIR BEDRIJF	17
3.2 PRODUCTEN EN DIENSTEN.....	17
3.3 KOSTENSTRUCTUUR	18
3.4 MISSIE.....	19
3.5 DOELSTELLING.....	19
3.6 STRATEGIE	19
3.7 MEDEWERKERS	19
3.8 KLANTEN	19
3.9 IMAGO.....	20
3.10 CULTUUR.....	20
3.11 VERSCHILLEN.....	22
HOOFDSTUK 4 SHARED SERVICE CENTER	24
4.1 GESCHIEDENIS VAN HET SHARED SERVICE CENTER	24
4.2 WAT IS EEN SHARED SERVICE CENTER?.....	24
4.3 VERKLARING VAN BEGRIPPEN	25
4.4 SHARED SERVICE CENTER EEN HYPE OF EEN BLIJVEND FENOMEEN?.....	27
4.5 TOEGEVOEGDE WAARDE	29
4.5.1 Financiële toegevoegde waarde	29
4.5.2 Kwalitatieve toegevoegde waarde	29
4.6 DE VOORDELEN & NADELEN VAN EEN SHARED SERVICE CENTER VOOR DE ORGANISATIE.....	29
4.7 DE VOOR –EN NADELEN VAN EEN SHARED SERVICE CENTER VOOR DE AFNEMER	31
4.8 GEVOLGEN	32
4.9 DE UNIEKE KENMERKEN	32
4.10 VERSCHILLENDE VORMEN VAN EEN SHARED SERVICE CENTER	32
4.11 DE POSITIONERING VAN HET SHARED SERVICE CENTER.....	32
4.12 STRATEGIE VAN HET SHARED SERVICE CENTER.....	33
4.13 MODELLEN.....	33
4.14 SOURCING	34

HOOFDSTUK 5 DE SITUATIE VAN HET FACILITAIR BEDRIJF	37
5.1 HUIDIGE SITUATIE FACILITAIR BEDRIJF (IST)	37
5.2 FASE 3 PROFESSIONALISERING	38
5.3 VERZAKELIJKING	40
5.4 GEWENSTE SITUATIE FACILITAIR BEDRIJF (SOLL).....	40
5.5 FACILITAIR BEDRIJF GETOETST AAN DE VOORWAARDEN VAN EEN SHARED SERVICE CENTER.....	40
5.6 CONCLUSIE.....	42
HOOFDSTUK 6 ONTWIKKELING	43
6.1 VERZAKELIJKING	43
6.2 PROFESSIONALISERING.....	44
HOOFDSTUK 7 BEANTWOORDING SUBPROBLEEMSTELLINGEN	46
7.1 VERSCHILLEN TUSSEN EEN SHARED SERVICE CENTER EN EEN CENTRALE AFDELING	46
7.2 VERSCHILLEN TUSSEN EEN SHARED SERVICE CENTER EN EEN FACILITAIR BEDRIJF	47
7.3 PRODUCTEN EN DIENSTEN VAN HET SHARED SERVICE CENTER	48
7.4 BEKENDHEID PRODUCTEN & DIENSTEN	49
7.5 VALKUILEN SHARED SERVICE CENTER	49
7.5.1 Valkuilen.....	49
7.6 IMPLEMENTEREN VAN EEN SHARED SERVICE CENTER	50
7.6.1 Vijf ontwikkelingsfasen	50
7.7 CONTINUEREN VAN EEN SHARED SERVICE CENTER	50
7.8 TOEKOMSTVERWACHTINGEN VAN SHARED SERVICE CENTERS	51
HOOFDSTUK 8 CONCLUSIE.....	53
HOOFDSTUK 9 AANBEVELINGEN	55
AANBEVELING 1 – CONCURRENTIESTRATEGIE	55
AANBEVELING 2 – KLANTGERICHTE FOCUS	56
<i>Relatiemanagementvaardigheden</i>	56
<i>Servicedesk</i>	57
<i>Klanttevredenheidsonderzoek(en)</i>	59
<i>Klantbenadering</i>	60
AANBEVELING 3 – PROMOTIE EN BEKENDHEID	63
<i>Producten en Diensten Catalogus</i>	63
AANBEVELING 4 – DOCUMENTATIE	64
<i>Vastleggen van informatie</i>	64
<i>SLA</i>	64
AANBEVELING 5 – INNOVATIE VERSLEUTELLEN IN DE STRATEGIE	66
LITERATUUROPGAVE	67
BIJLAGE 1 PLAN VAN AANPAK.....	70
BIJLAGE 2 DIEPTE INTERVIEWVRAGEN.....	75
BIJLAGE 3 SAMENVATTING SEMINAR ACCOUNTING PLAZA.....	77
<i>Brigitte Koolà Accountmanager Business Unit HRM Accounting Plaza</i>	78
<i>Monique Ferronà Business Unit Manager HRM Accounting Plaza</i>	80
<i>Prof. Dr. Hans Strikwerdaà Management consultant</i>	82
BIJLAGE 4 ORGANIGRAM TMG.....	84
BIJLAGE 5 WERKMAATSCHAPPIJEN TMG	85
BIJLAGE 6 PRODUCTEN EN DIENSTEN TMG.....	87
BIJLAGE 7 ORGANIGRAM FACILITAIR BEDRIJF TELEGRAAF MEDIA GROEP CAMPUS AMSTERDAM	88
BIJLAGE 8 ORIËNTEREND GESPREK - BEVEILIGING EN FRONTOFFICE.....	89
BIJLAGE 8.1 ORIËNTEREND GESPREK - BEHEER & SECRETARIAAT	91

BIJLAGE 8.2 ORIËNTEREND GESPREK - VASTE TELEFONIE	92
BIJLAGE 8.3 ORIËNTEREND GESPREK - MOBIELE TELEFONIE	93
BIJLAGE 8.4 ORIËNTEREND GESPREK - ARBO	95
BIJLAGE 8.5 ORIËNTEREND GESPREK - MILIEU	97
BIJLAGE 8.6 ORIËNTEREND GESPREK - BHV	98
BIJLAGE 8.7 ORIËNTEREND GESPREK - VASTGOED	99
BIJLAGE 8.8 ORIËNTEREND GESPREK - VASTGOED	101
BIJLAGE 8.9 ORIËNTEREND GESPREK- TOEGANGSPASSEN EN SLEUTELBEHEER	102
BIJLAGE 8.10 ORIËNTEREND GESPREK - CATERING/RESTAURANT.....	103
BIJLAGE 8.11 ORIËNTEREND GESPREK – CATERING/RESTAURANT	104
BIJLAGE 8.12 ORIËNTEREND GESPREK – INKOOP.....	105
BIJLAGE 8.13 ORIËNTEREND GESPREK–MAGAZIJN BESTELORGANISATIE	106
BIJLAGE 8.14 ORIËNTEREND GESPREK–SCHOONMAAK/VERHUIZINGEN	109
BIJLAGE 8.15 ORIËNTEREND GESPREK – ONDERHOUD GEBOUWEN & INSTALLATIES	110
BIJLAGE 8.16 ORIËNTEREND GESPREK–POSTKAMER & PRINT/COUVERTEER	111
BIJLAGE 9 NORMEN EN WAARDEN FACILITAIR BEDRIJF	113
BIJLAGE 10 DIEPTE INTERVIEW – SOZawe – ROY LAMERS.....	114
BIJLAGE 11 DIEPTE INTERVIEW – SOZawe – BERT UYTERLINDE	119
BIJLAGE 12 DIEPTE INTERVIEW ACCOUNTING PLAZA - JEROEN HUISMAN & MENNO VAN ROOIJ	123
BIJLAGE 13 DIEPTE INTERVIEW MINISTERIE VAN VERKEER EN WATERSTAAT - ELS VAN DER SCHANS	126

Inleiding

In opdracht van het Facilitair Bedrijf van de Telegraaf Media Groep is onderzoek verricht naar de ontwikkeling van het Shared Service Center concept binnen het Facilitair Bedrijf. De aanleiding van dit onderzoek zijn de vragen die spelen bij het management van het Facilitair Bedrijf:

“Wat houdt de ontwikkeling Shared Service Center precies in?”

“Is dit een Hype of een blijvend fenomeen?”

“In hoeverre zijn wij een Shared Service Center?”

“Hoe kunnen wij een commercieel en innovatief Shared Service Center worden?”

Bij het onderzoek is de volgende probleemstelling gebruikt:

“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van Telegraaf Media Groep een commercieel Shared Service Center worden, welke continue innoveert?”

Hierbij horen de volgende subprobleemstellingen:

1. Wat is een Shared Service Center?
2. Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een gecentraliseerde afdeling?
3. Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een Facilitair Bedrijf?
4. Welke producten/diensten vallen binnen het Shared Service Center van de TMG?
5. Wat zijn de valkuilen bij het ontwikkelen/invoeren van een Shared Service Center?
6. Hoe kan een Shared Service Center binnen de Telegraaf Media Groep het beste geïmplementeerd worden?
7. Wat zijn de toekomstverwachtingen van Shared Service Centers over het algemeen?
8. Hoe kan een Shared Service Center binnen Telegraaf Media Groep de komende 5 jaar het beste gecontinueerd worden?

Door middel van theoretisch en empirisch onderzoek zijn gegevens verzameld die de subprobleemstellingen beantwoord hebben, welke geleid hebben tot adviezen bij de hoofdprobleemstelling.

Dit document begint met de opdrachtverantwoording en aanleiding van het onderzoek, daarna wordt de methode van onderzoek vermeld. Aansluitend wordt een beschrijving van de Telegraaf Media Groep en het Facilitair Bedrijf gegeven. Vervolgens wordt in de verschillende hoofdstukken een antwoord gegeven op de geformuleerde subprobleemstellingen. Aan de hand van deze antwoorden is de conclusie getrokken. De aanbevelingen zijn gebaseerd op deze conclusie. Aan het eind van het verslag zijn de literatuurlijst en bijlagen te vinden, welke dit rapport ondersteunen.

Hoofdstuk 1 Methoden van Onderzoek

De aanleiding en aanpak van het onderzoek worden beschreven in dit hoofdstuk. Ook de opgestelde probleemstelling en subprobleemstellingen komen hieronder aan bod.¹

1.1 Aanleiding

Het Facilitair Bedrijf (FB) van de Telegraaf Media Groep (TMG) wil weten in hoeverre zij werkt met de methodes van een Shared Service Center (SSC) en hoe zij een commercieel en innovatief SSC kan worden?

Hierbij spelen de volgende vragen:

“Wat houdt de ontwikkeling Shared Service Center precies in?”

“Is dit een Hype of een blijvend fenomeen?”

“In hoeverre zijn wij een Shared Service Center?”

“Hoe kunnen wij een commercieel en innovatief Shared Service Center worden?”

1.2 Onderzoeksverantwoording²

Een onderzoek kan worden opgesplitst in een theoretisch onderzoek en een empirisch onderzoek. Hieronder wordt toegelicht wat deze twee termen inhouden en op welke manier deze vormen van informatieverzameling bij het onderzoek gebruikt zijn.

1.2.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit een literatuur onderzoek naar de organisatie en het onderwerp. Voor het literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende middelen: boeken, artikelen, informatie van Internet, lesstof, syllabi en informatie uit andere scripties. De bronnen van de theorie zijn vermeld in de literatuuropgave.

1.2.2 Empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verzameld aan de hand van vragen en/of observaties. Empirisch onderzoek is op te delen in kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

1.2.3 Kwalitatief onderzoek²

Bij kwalitatief onderzoek wordt een driedeling gemaakt in dataproductietechnieken:

Deskresearch; informatie verwerving betreffende bestaande informatie.

De deskresearch is uitgevoerd om te kijken wat er al aan bruikbare gegevens beschikbaar is over SSC's. Deskresearch is vaak het vooronderzoek dat dient als voorbereiding van onderzoek onder de doelgroep. Uit de deskresearch is informatie naar voren gekomen welke in de literatuuropgave vermeld staan. Naar aanleiding van het deskresearch is de topic lijst voor de diepte-interviews opgesteld.³

Observatie; informatie verwerving betreffende gedragingen en cultuur door middel van waarnemingen.

Door middel van waarnemingen binnen het FB van de TMG en de TMG zelf is informatie geworven over cultuur, gedragingen, omgang met elkaar en manieren van aanpak, wat noodzakelijk is voor de beeldvorming van de student van de organisatie. Dit door dagelijks te werken bij de organisatie, maar ook uit de oriënterende interviews.

Interviews; informatie verwerving betreffende kennis en opinies van anderen.

Om informatie te verwerven zijn 15 oriënterende interviews gehouden met de productverantwoordelijke medewerkers en coördinatoren van het Facilitair Bedrijf.

¹ Plan van Aanpak zie bijlage 1

² Bron: Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006, afdeling Facility Management, elfde druk 2005.

³ Diepte interview topic lijst zie bijlage 2

Daarnaast is voor het diepteonderzoek een viertal diepte-interviews gehouden met bedrijven die bezig zijn met de opzet van een SSC en bedrijven die al een SSC operationeel hebben. Hierbij is bewust gekozen voor verschillende voorbeelden, om de verschillende kanten en fases van het concept te zien. Gekozen is om twee praktijkvoorbeelden te nemen welke overeenkomen met de wensen van het FB van TMG en twee voorbeelden welke niet helemaal overeenkomen met de wensen van het FB van de TMG. Dit om te kijken hoe het concept succesvol is of kan worden, maar ook om te kijken hoe het niet succesvol is en wat valkuilen zijn, van elkaars fouten kan geleerd worden.

1.2.4 Kwantitatief onderzoek²

Van kwantitatief onderzoek is geen gebruik gemaakt, aangezien er geen grote populaties onderzocht dienden te worden.

1.3 Doelgroepen

Tevens is er een onderscheid te maken tussen de gekozen organisaties voor de interviews en de fases waar ze in zitten met het SSC concept. De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid van gemeente Rotterdam zit nog in de beginfase van het SSC concept, het SSO (shared service organisatie) van het ministerie van Verkeer en Waterstaat bestaat al drie jaar en Accounting Plaza werkt al vijf jaar als SSC. De vierde organisatie Connexxion, was uiteindelijk niet in staat om mee te werken aan het onderzoek. Voor het regelen van een ander vierde bedrijf was, in verband met de inleverdatum van de scriptie, geen tijd meer.

De keuze voor de benaderde organisaties is eenvoudig; Accounting Plaza en Connexxion werden door de opdrachtgever gedefinieerd als goede voorbeelden en overheid als minder goede voorbeelden. Accounting Plaza is een goed voorbeeld aangezien zij, in tegenstelling tot andere bedrijven, een succesvol SSC is en geen centralisering, wat vaak voorkomt. Connexxion omdat zij qua organisatie op het FB van de TMG lijkt, zij bieden een paar van hun diensten op dezelfde manier aan als het FB van de TMG. Minder succesvol werden overheid SSC's bevonden. Omdat deze meer op een centralisering lijken dan op een Shared Service Center.

Ook interessant is het advies van een extern Facilitair Adviesbureau. Er is gekozen voor een adviesbureau wat al een onderzoek uitvoert voor het FB van de TMG. Zodat de adviseur met kennis van de organisatie, de vragen kon beantwoorden.

Gesproken is met:

- **Jeroen Huisman**, Commercieel Directeur en **Menno van Rooij**, afstudeerder opleiding Economie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam bij Accounting Plaza; zelfstandig financieel Shared Service Center.
- **Els van der Schans**, het hoofd bedrijfsvoering en control van de Shared Service Organisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- **Roy Lamers**, projectmedewerker van de Facilitaire Dienst en **Bert Uytterlinde**, Facilitair Manager, tevens verandermanager van het toekomstige SSC bij Gemeente Rotterdam – Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- **Frank Ruitenga**, adviseur van Corporate Facility Partners, Facilitair Adviesbureau.

Tevens is er bij Accounting Plaza deelgenomen aan een seminar met als onderwerp: het opzetten van een SSC Human Resource Management (Hierna te noemen: HRM). Op dit seminar werden de voor –en nadelen van SSC's, outsourcing en off shoring weergegeven, de opzet van een SSC HRM en de huidige trends van SSC's en outsourcing door de auteur van het boek Shared Service Centers van kostenbesparing naar waardecreatie, J. Strikwerda. ⁴

⁴ Samenvatting seminar zie bijlage 3

Ook zijn er gesprekken geweest met de coördinator inkoop bij TMG, die zich in het verleden, buiten de TMG, bezig gehouden heeft met de oprichting van SSC's.

1.4 Methoden

Zoals aangegeven wordt er gebruik gemaakt van bestaande informatie, vragen (interviews) en observaties.

1.5 Analysetechnieken

De huidige situatie van het Facilitair Bedrijf is getoetst aan het professionalisering/verzakelijking model van adviesorganisatie Quint. En aan de zeven voorwaarden aan een SSC van J. Strikwerda en de vijf voorwaarden aan een SSC van W. Opheij en F. Willems. Gekeken is hoe de praktijk overeenkomt met de theorie. Waarna een conclusie is getrokken.

1.6 Probleemstelling

In overeenstemming met de docentbegeleider en de afstudeerbegeleider van het FB van de TMG zijn onderstaande probleemstelling en subprobleemstellingen opgesteld en goedgekeurd.

De hoofdprobleemstelling zal beantwoord door middel van de onderzoeksresultaten. De subprobleemstellingen leveren informatie ter beantwoording van de hoofdprobleemstelling en ter verzameling van informatie over het onderwerp.

“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van Telegraaf Media Groep een commercieel Shared Service Center worden, welke continue innoveert?”

1.6.1 Subprobleemstellingen

Per subprobleemstelling zal beschreven worden wat voor onderzoek het betreft en hoe deze beantwoord gaat worden.

1. Wat is een Shared Service Center?

De eerste subprobleemstelling is opgesteld om een beeld te krijgen van wat het onderwerp inhoudt. Deze probleemstelling zal beantwoord worden door middel van theoretische bronnen.

2. Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een gecentraliseerde afdeling?

Een veelvoorkomende fout is dat organisaties in plaats van een SSC, een gecentraliseerde afdeling vormen. Om te voorkomen dat, deze valkuil bij het FB van de TMG voorkomt, wordt dit onderwerp verwerkt in de topic lijst van het diepte-interview. En wordt informatie uit theoretisch onderzoek opgenomen.

3. Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een Facilitair Bedrijf?

Om het verschil te benadrukken tussen een Facilitair Bedrijf en een Shared Service Center, is deze subprobleemstelling opgenomen in het onderzoek. Deze vraag wordt beantwoord door theoretisch onderzoek, eigen facilitaire inzichten en informatie geworven uit de diepte-interviews.

4. Welke producten/diensten vallen binnen het Shared Service Center van de TMG?

Om aan te geven uit welke producten en diensten het SSC nu bestaat en om aan te geven waar het SSC naar streeft, worden de huidige producten en diensten en eventuele toekomstige producten en diensten van het SSC beschreven. Het antwoord op deze subprobleemstelling komt voort uit observatie van de huidige situatie, gesprekken met het management over de gewenste situatie en eigen facilitaire inzichten.

5. Wat zijn de valkuilen bij het ontwikkelen/invoeren van een Shared Service Center?

Van fouten van andere leer je veel. Om aan te geven welke zaken fout kunnen gaan en waar extra aandacht aan besteedt dient te worden, wordt beantwoord door deze subvraag. De gegevens ter beantwoording van deze subvraag komen voort uit de literatuur en uit de resultaten van de diepte interviews.

6. Hoe kan een Shared Service Center binnen de Telegraaf Media Groep het beste geïmplementeerd worden?

De beantwoording van deze subvraag geeft aan hoe een SSC geïmplementeerd kan worden. Dit kan op diverse manieren. De antwoorden hiervoor komen voort uit theorie en interview gegevens.

7. Hoe kan een Shared Service Center binnen de Telegraaf Media Groep gecontinueerd worden?

Om als organisatie voort te bestaan dient er aandacht te worden besteedt aan de diverse zaken hieromheen. De theorie en de praktijk beantwoorden deze vraag.

8. Wat zijn de toekomstverwachtingen van Shared Service Centers over het algemeen?

Wat belooft de toekomst voor het SSC concept? En wat zijn de vooruitzichten voor het FB van de TMG? Deze vragen worden beantwoord door de theorie, de praktijkantwoorden van de geïnterviewden en eigen facilitaire inzichten.

Hoofdstuk 2 Telegraaf Media Groep N.V.

De Telegraaf Media Groep en haar dochterondernemingen worden in hoofdstuk twee beschreven. Aan de hand van de cijfers uit het jaarverslag 2005, het beleid, de dochterondernemingen en de producten en diensten van de Telegraaf Media Groep.

2.1 Inleiding

De Telegraaf Media Groep (TMG) is een beursgenoteerde, onafhankelijke Nederlandse mediagroep. De onderneming is voortgekomen uit het gelijknamige dagblad "De Telegraaf." Door overnames en lancering van nieuwe producten is het bedrijf uitgegroeid tot een multidisciplinaire mediagroep. Naast de Telegraaf zijn de Hitkrant, Cosmopolitan, Spits, Privé, www.speurders.nl bekende namen. Onlangs heeft de TMG een gedeelte van Sky Radio gekocht, de website www.geenstijl.nl is overgenomen, ook heeft zij een belang in Wegener N.V., SBS Broadcasting S.à.r.l. en B.V. Algemeen Nederlands Persbureau (ANP).⁵

De TMG is één van de drie grote uitgeversmaatschappijen van Nederland. De twee andere uitgeversmaatschappijen zijn PCM uitgevers (Pers Combinatie Meulenhoff) en Wegener.

PCM uitgevers is in het Nederlands taalgebied een toonaangevende uitgever van media op een breed terrein van nieuws, achtergrond, kunst, cultuur, economie, wetenschap, zorg, onderwijs en ontspanning. Het mediapakket omvat landelijke dagbladen, huis-aan-huis bladen, radio, algemene-, educatieve- en gezondheidszorgboeken, doelgroep tijdschriften, professionele en elektronische informatie. Enkele bekende namen zijn: het NRC Handelsblad, de Trouw, de Volkskrant, Algemeen Dagblad, Thieme Meulenhoff, Bruna uitgevers.⁶

Wekelijks produceert Wegener ruim 7 miljoen nieuwsbladen en huis-aan-huiskranten. Bovendien is Wegener in West-Europa één van de grotere spelers op het gebied van direct marketingdiensten en -producten, met sterke marktposities in Nederland, België, Groot-Brittannië, Frankrijk en Scandinavië. Bekende namen zijn: Party, Brabants Dagblad, Job track, Autotrack⁷

2.2 Cijfers

Telegraaf Media Groep N.V. heeft over 2005 een omzet behaald van € 736,7 miljoen tegenover € 694,3 miljoen over 2004. De groei van 6,1% is met name afkomstig van nieuwe activiteiten. Het bedrijfsresultaat nam daarbij toe van € 26,3 miljoen tot € 53,2 miljoen.⁸

Oplage

De totale verspreide oplage van de Nederlandse dagbladen daalde in de periode 1 oktober 2004 tot en met 30 september 2005 met 3,7% tot 3.912.382 exemplaren. De daling van de oplage van de landelijke dagbladen bedroeg 3,2%, die van de regionale dagbladen 4,1%.

De verspreiding van dagbladen bestond voor 90,2% uit abonnementen en voor 8% uit losse verkoop. De buitenlandse verkoop bedroeg gemiddeld 40.452 exemplaren per dag.

De overige verspreidingsvormen (speciale abonnementen, Telegraaf-i) vormden 1,8%.

De uitsplitsing van de verspreide oplage naar oplage-elementen geeft voor de totale Nederlandse markt het volgende beeld:⁷

⁵ Organigram TMG, zie bijlage 4

⁶ Bron: www.pcmuitgevers.nl

⁷ Bron: www.wegener.nl

⁸ Bron: Jaarverslag 2005 TMG

Oplage Nederlandse Markt

	Binnenland	Buitenland	Totaal	%
Abonnementen	3.514.989	13.255	3.528.244	90,2
Losse verkoop	284.867	27.073	311.940	8,0
Overige verspreiding	72.074	124 72.	198	1,8
Totaal verspreide oplage	3.871.930	40.452	3.912.382	100

Afbeelding 1: Oplage totale Nederlandse markt
Bron: TMG Jaarverslag 2005

Personeel

De personeelsgegevens van 2005 zijn nog niet bekend, hieronder worden de personeelskarakteristieken van 2004 weergegeven.

Personeelskarakteristieken 2004

	Aantal medewerkers 2004	Aantal FTE 2004
Basismedia	66	62,3
Datawire	8	8,0
DistriQ	622	555,9
HDC Media	881	751,2
Holland Combinatie	527	444,7
MGL	453	403,3
TDG	730	697,2
TMI	190	186,3
TMM	42	39,5
Trompetter	114	96,1
TTG	160	152,2
UMT	1038	921,7
Totaal	4831	4318,4

Afbeelding 2: Aantal medewerkers en FTE 2004
Bron: Sociaal Jaarverslag 2004 N.V. Holdingmaatschappij De Telegraaf

De verdeling van het aantal mannen en vrouwen in 2004.

	Aantal mannen	Aantal vrouwen
Basismedia	32	34
Datawire	8	0
DistriQ	518	104
HDC Media	475	406
Holland Combinatie	231	296
MGL	295	158
TDG	691	39
TMI	168	22
TMM	20	22
Trompetter	71	43
TTG	72	88
UMT	543	495
Totaal	3124	1707

Afbeelding 3: Verdeling aantallen mannen en vrouwen
Bron: Sociaal Jaarverslag 2004 N.V. Holdingmaatschappij De Telegraaf

Leeftijdverdeling 2004

	0-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar	65+
Basismedia	1,5	59,1	30,3	9,1	0,0	0,0
Datawire	0,0	0,0	25,0	62,5	12,5	0,0
DistriQ	3,2	19,3	28,8	30,1	18,3	0,3
HDC Media	2,0	14,8	28,6	35,3	19,3	0,0
Holland Combinatie	3,8	28,7	26,2	23,7	17,5	0,2
MGL	1,3	14,8	36,2	34,2	13,5	0,0
TDG	3,8	15,3	35,6	27,8	17,4	0,0
TMI	0,5	27,9	42,6	22,6	6,3	0,0
TMM	0,0	26,2	35,7	23,8	14,3	0,0
Trompetter	1,8	22,8	36,0	27,2	2,3	0,0
TTG	0,0	28,1	40,6	23,8	7,5	0,0
UMT	1,7	22,7	35,8	24,7	15,0	0,0
Totaal	2,4%	20,5%	32,9%	28,4%	15,8%	0,1%

Afbeelding 4: Leeftijdverdeling 2004

Bron: Sociaal Jaarverslag 2004 N.V. Holdingmaatschappij De Telegraaf

Eigendom

Verdeeld over de verschillende werkmaatschappijen heeft de TMG ongeveer 70 panden en terreinen in eigendom. Dit varieert van grote kantoorpanden en distributieruimten tot bedrijfswoningen, parkeerterreinen en stukken grond.

2.3 Beleid

Anno 2005 heeft TMG te kampen met moeilijke marktomstandigheden. TMG heeft hierop ingespeeld door aan het begin van een neerwaartse economische spiraal (2001) een nieuw beleid te formuleren.

“Optimaliseren”, “vernieuwen” en “internationaliseren” zijn de speerpunten van het hedendaagse beleid van TMG.⁹

Het beleid moet leiden tot aanscherping van processen en activiteiten, het nemen van nieuwe initiatieven binnen bestaande activiteiten en het exporteren van bestaande kennis naar nieuwe markten. Dit alles met het doel de kosten structureel te verlagen, minder afhankelijk te worden van huidige activiteiten, minder kwetsbaar te worden voor veranderingen in de externe factoren, bestaande activiteiten meer dynamiek te geven en het versnellen van het lanceren van nieuwe initiatieven die de levenscyclus van bestaande activiteiten verlengen.

2.4 Werkmaatschappijen

De eerste Telegraaf werd 1 januari 1893 op de markt gebracht. Inmiddels is door het aankopen van bedrijven en het lanceren van nieuwe producten de Telegraaf sterk gegroeid. De Telegraaf is ontwikkeld tot een volwassen mediagroep, sinds 2005 bekend onder de naam: “Telegraaf Media Groep N.V”, oftewel TMG.

TMG bestaat uit verschillende werkmaatschappijen (bedrijven), die moeten worden gezien als losstaande bedrijven.¹⁰

2.5 Producten en diensten

De belangrijkste activiteiten van de TMG zijn:

⁹ Bron: Jaarverslag 2005 TMG

¹⁰ Opsomming werkmaatschappijen TMG zie bijlage 5

- o Dagbladen (zoals: De Telegraaf, Spits, Leidsch Dagblad)
- o Tijdschriften (zoals: Privé, FHM, Esquire)
- o Huis-aan-huisbladen (zoals: het Witte Weekblad, Haarlems Weekblad)
- o Exploiteren van informatie (via Internet, teletekst en de (mobiele) telefoon)
- o Internet: (zoals www.speurders.nl, www.relatieplanet.nl)
- o (Mobiele) telefoon (zoals: Mobillion)
- o Drukwerk (voor derden)
- o Deelnemingen in media (zoals SBS broadcasting, Sky Radio)¹¹

¹¹ Overzicht producten en diensten van TMG zie bijlage 6

Hoofdstuk 3 Facilitair Bedrijf Telegraaf Media Groep

Hoofdstuk drie geeft inzicht in het Facilitair Bedrijf van de Telegraaf Media Groep. Welke producten en diensten zij levert, hoe haar kostenstructuur in elkaar steekt, wat haar missie, doel en strategie is. Verder worden de medewerkers, de klanten, de cultuur, het imago en de verschillen met andere Facilitaire Bedrijven beschreven.

3.1 Facilitair Bedrijf

Het FB is voortgekomen door een samenvoeging van 14 afdelingen, verspreid over de diverse werkmaatschappijen, die zich bezig hielden met Facilitaire Dienstverlening. In 2003 heeft onder deze afdelingen een reorganisatie plaatsgevonden waaruit het FB is ontstaan. Het FB is destijds ondergebracht bij de B.V. Rotatiedrukkerij Voorburgwal. Op 1 februari 2005 is het FB ondergebracht bij de Telegraaf Drukkerij Groep B.V.¹²

Sinds 1 februari 2006 gaat het FB verder als zelfstandig bedrijf met een eigen winst –en verliesrekening. Dit betekent dat het FB is ontvlochten uit de Telegraaf Drukkerij Groep B.V. en ondergebracht in de bestaande Telegraaf Media Vastgoed B.V. Het FB is dus direct onder de raad van bestuur geplaatst, aan wie zij verantwoording aflegt. De reden hiervoor is dat het FB werkzaam is voor alle werkmaatschappijen binnen de TMG N.V. en externe bedrijven en niet alleen voor de drukkerij groep.

3.2 Producten en Diensten

Bij het Facilitair Bedrijf wordt in plaats van in functies en afdelingen, in producten en diensten gedacht. Zij biedt dan ook 28 producten en diensten, te weten:¹³

- Huisvesting campus Amsterdam;
- Huisvesting buiten campus Amsterdam;
- Verhuizingen verzoek klant;
- Arbo;
- Milieu;
- BHV;
- Vastgoedmanagement;
- Inkoop;
- Frontoffice;
- Beveiliging;
- Catering;
- Banqueting;
- Evenementen;
- Automaten gratis;
- Automaten betaald;
- Multifunctionals;
- Mobiele telefonie;
- Vaste telefonie campus;
- Vaste telefonie buiten campus;
- Datacommunicatie;
- HWAN;
- LAN;
- Magazijn;
- Kantoormeubilair;
- Print/couverteer;
- Postverwerking;
- Kleding;
- Facility cards/sleutelbeheer/perskaarten.

¹² Organigram Facilitair Bedrijf Telegraaf Media Groep zie bijlage 7

¹³ Oriënterende interviews zie bijlage 8

3.3 Kostenstructuur

Voor het ontstaan van het FB werd er door de klant weinig rekening gehouden met de kosten van de producten en diensten. Dit was toen niet één van de belangrijkste punten die speelden, destijds was de TMG een rijke organisatie en lette men niet zozeer op kosten. Met de invoering van het FB is het kostenbewustzijn ingevoerd. Vanaf dat moment werden de kosten inzichtelijk, deze kosten worden nu per periode doorbelast aan de werkmaatschappijen. Aangezien de klant nu direct betaalt voor de afname van het product of de dienst zal zij kiezen voor de goedkoopste en de beste. Dit zorgt ervoor dat het FB haar kwalitatief hoogwaardige producten en diensten tegen een zo laag mogelijke prijs aan de klant aanbiedt. Dit is tevens de unieke kracht van het FB.

Per product of dienst dient de eenheidsprijs altijd onder marktconform te zijn, anders wordt door het management van het FB besloten het product of de dienst uit te besteden. De producten en diensten moeten zo goedkoop mogelijk aangeboden worden. Per product of dienst is er een productverantwoordelijke aangesteld, waarnaast ieder product en iedere dienst een eigen winst –en verliesrekening heeft. De productverantwoordelijke is volledig verantwoordelijk voor alle financiële en organisatorische beslissingen en gevolgen rondom zijn/haar product of dienst.

Het FB werkt volgens de methodes van een profit center, zij is resultaatverantwoordelijk, verkoopt haar producten en diensten tegen een tarief en moet voor levering kosten maken. Het feit dat het FB streeft naar een rendement van 0% (geen winst, geen verlies) betekent dat het in principe goedkopere producten en diensten levert. Het exploitatieresultaat per product moet minimaal “break-even” zijn. Eventueel behaalde winst wordt verrekend in de (kost)prijzen van de tarieven die worden berekend aan de afnemers/ werkmaatschappijen, of aan het eind van een periode teruggegeven aan de klant.¹⁴ De indirecte kosten zijn door de productverantwoordelijke niet beïnvloedbaar, de directe kosten wel. Uiteindelijk dienen de kosten en inkomsten in evenwicht en onder de marktconforme prijs te zijn.

<u>Product</u>				<u>Klant</u>
<u>Indirect</u>	<u>Direct</u>	<u>Kosten</u>	<u>Inkomsten</u>	
Vaste personeelskosten	Ingehuurd personeel	Per periode: $P \times Q$ aantal x eenheidsprijs		
Arbo kosten	Leveranciers			
P&O kosten	Onderhoud-contracten			
€ ..., - Administratiekosten	ICT-middelen			
Overige overheadkosten			Korting behaald door Schaalgroote	€ ..., -
€ ..., -	€ ..., - € ..., -			
	Totaal € ..., -			Totaal € ..., -

Afbeelding 5: Uitleg kostenstructuur Producten en Diensten

Bron: Ruud Schellingerhout, Manager Facilitaire diensten Facilitair Bedrijf Telegraaf Media Groep

¹⁴ Bron: Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management, Kluwer Alphen aan den Rijn/Diegem 2001, eerste druk.

3.4 Missie

De missie van het FB luidt als volgt:

In het kader van de holdingbrede strategienota “Vernieuwen, Optimaliseren en Internationaliseren” heeft het FB als missie om zijn producten en diensten tegen marktconforme tarieven aan de werkmaatschappijen aan te bieden. Absolute voorwaarde daarbij is dat eerst de kosten van de bestaande producten en diensten inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast wordt gekeken naar mogelijkheden tot synergie met andere bedrijfsonderdelen, zoals TMI (Telegraaf Media ICT) en het FB van respectievelijk MGL (Media Groep Limburg) HDC (Hollandse Dagbladen Combinatie) en DistriQ (distributiebedrijf).

De afname van de producten en diensten van het FB aan de HDC is inmiddels gerealiseerd, de MGL wordt binnenkort verkocht.

3.5 Doelstelling

De doelstelling van het FB is om meer als klantgerichte organisatie te opereren, onder andere door de bereikbaarheid en de herkenbaarheid te verhogen en te komen tot één loket waar klanten de producten en diensten kunnen afnemen.

3.6 Strategie

De strategie van het FB is om een commerciële, kostenbesparende en goed draaiende organisatie neer te zetten. Een organisatie die een duidelijke meerwaarde heeft voor het primaire proces van de TMG.

3.7 Medewerkers

Het FB bestaat uit 100 medewerkers in vaste dienst, daarnaast worden 20 medewerkers op vaste basis ingehuurd voor operationele werkzaamheden. Dit is goedkoper en flexibeler dan het inhuren van vaste krachten voor operationele werkzaamheden. Het huidige aantal FTE is 89,4. De leiding van het FB bestaat uit het management; twee personen, zes coördinatoren en 14 productverantwoordelijken. De coördinatoren zijn tegelijkertijd productverantwoordelijken. Het management stuurt de coördinatoren aan, welke de medewerkers op operationeel niveau aansturen. De veertien productverantwoordelijken zijn verantwoordelijk voor de producten en diensten en de doorbelasting van de gemaakte kosten bij het FB.

Er wordt gestreefd naar een multi-inzetbare medewerker. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers elkaar en elkaars taken kunnen ver/opvangen. Door middel van de 80-20 regel van Pareto (een medewerker kan met 20% capaciteit 80% van de taken van een andere medewerker overnemen).

De medewerkers van het FB nemen persoonlijk verantwoordelijkheid voor de activiteiten die ze verrichten en zijn betrokken bij de klanten, het werk en de dienst. Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor het functioneren van de dienst en zij dragen bij aan het realiseren van de beoogde doelen.

3.8 Klanten

De klanten van het FB zijn degenen die betalen voor de afname van de producten en diensten, de diverse afdelingen en werkmaatschappijen van TMG. De gebruikers zijn de medewerkers die de producten en diensten afnemen. In principe alle medewerkers. Op het moment heeft het FB, afgezien van twee oude dochterondernemingen, alleen interne klanten, in de toekomst is het de bedoeling dat het FB haar producten en diensten ook aan externe klanten aan gaat bieden.

De werkmaatschappijen van TMG zijn de klanten van het FB. Vanuit de klant - leverancierrelatie, zijn een aantal zaken voor het FB van belang:

1. Inzicht in wat de kosten en opbrengsten per product zijn;
Het is belangrijk te weten wat de kostprijs per product is, om te weten of er nog winst mee gemaakt wordt. De kostprijs bestaat in dat geval niet alleen uit de inkoopprijs, maar ook uit de

kosten voor de medewerker. Dit samen mag uiteraard niet boven de prijs van de concurrent uit komen.

2. Een goede service naar de klant;
Vriendelijke bediening; een locatie dicht bij de klant; een goede kwaliteit van de producten; een snelle levering en het nakomen van afspraken.

3. Inzicht in de wensen van de klant:
Middels klantonderzoeken of door regelmatig overleg met de klant, inzicht krijgen in zijn wensen. Vanuit de klant proberen te denken. Hierdoor kan een op maat gesneden product aangeboden worden met de juiste kwaliteit/prijsverhouding.¹⁵

Het FB werkt vraaggestuurd. Ze levert haar producten en diensten aan de werkmaatschappijen binnen de TMG en een tweetal externe organisaties. Deze externe organisaties waren vroeger dochterondernemingen van de TMG. Tegenwoordig niet meer, echter zij nemen nog steeds de facilitaire producten en diensten van het FB af.

3.9 Imago

Werken aan de hand van een eigen methode, niet klakkeloos achter de markt aanlopen is het imago dat het Facilitair Bedrijf van TMG wil hebben. Ook wil zij een klantvriendelijk Facilitair Bedrijf zijn, welke goedkope en kwalitatief hoogwaardige producten en diensten levert. Een innovatieve organisatie die inspeelt op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Kortom een organisatie met doelgerichte, productverantwoordelijke medewerkers waar klanten op kunnen rekenen.

3.10 Cultuur

De cultuur van het FB wordt getypeerd aan de hand van een aantal steekwoorden als informeel, verantwoordelijk en elkaar helpen. Iedere productverantwoordelijk van het FB is verantwoordelijk voor het eigen product en helpt elkaar onderling. Iedereen is erg verschillend bij het FB, toch kan men erg goed met elkaar overweg. In het kader van teambuilding zijn er wekelijks bijeenkomsten, waarbij communicatie (onderling) het doel is.

Het kantoor van het FB is ingericht als kantoortuin. Er zijn 17 werkplekken waarbij iedereen een vaste werkplek heeft. Van de productverantwoordelijken van het FB is hier gevestigd. Naast het centrale kantoor van het FB is de beveiliging/ het frontoffice in de centrale hal van het hoofdgebouw van de TMG en in de andere gebouwen op locatie gevestigd, de postkamer, print/couverteer afdeling, het magazijn en de afdeling onderhoud gebouwen en installaties zijn op logistieke wijze in het gebouw geplaatst. De afdeling Inkoop valt sinds kort onder het FB en verhuist binnenkort naar dezelfde verdieping als het FB.

Sinds de oprichting van het FB wordt er al gewerkt in kantoortuinen, ook op andere afdelingen in het gebouw is het kantoortuinconcept het meest voorkomend dit stamt af van de redactie indeling. Dit werkt vooral drempelverlagend, doordat het een open afdeling is waar je niet tegen gehouden wordt door barrières als muren en deuren. Volgens de theorie zijn gevolgen, die voortkomen uit het werken in een kantoortuin, een verbetering van de communicatie, een verhoogde afleiding voor de medewerkers, verminderde privacy van de medewerkers en een toename van het ziekteverzuim.¹⁶

Het ziekteverzuim in 2005 exclusief zwangerschapsverlof is 2,09, in 2004 was dit exclusief zwangerschapsverlof: 3,26.

In praktijk blijkt dat er onderling veel gecommuniceerd wordt, echter niet altijd genoeg op zakelijk gebied. De theorie heeft op het gebied van verhoogde afleiding gelijk, dit doordat er 17 personen op één kantoor zitten, maar ook omdat er voortdurend afnemers met vragen, klachten en problemen bij het FB langs komen. De “verminderde” privacy op de werkvloer

¹⁵ Bron: “Een kilo veren kan niet vliegen...als er geen vogel in zit!”, uitleg strategie FB 2004-2008 ten behoeve van medewerkers FB, J.J.E. van Os, oktober 2003

¹⁶ Bron: Sheets module Werkplekconcepten 2005/2006 week college 3

wordt in de praktijk niet als storend ervaren, echter bij besprekingen met interne medewerkers en externe klanten en leveranciers wordt de privacy gezocht.

Het beleid van het FB ligt vastgelegd in een strategienota¹⁷ geschreven bij de oprichting van het FB drie jaar geleden. Echter zaken als methodes, procedures, productomschrijvingen, functieomschrijvingen staan niet, of niet goed vastgelegd. Dit blijkt uit onduidelijkheid van deze zaken en onvindbaarheid van informatie rondom deze zaken.

In het kader van waarden en normen en competentieontwikkeling bij het FB is er een start gemaakt met groepsessies en trainingen voor de coördinatoren van het FB.¹⁸

Ook is er de mogelijkheid om opleidingen te volgen om de kennis van de medewerkers te vergroten. Iedere medewerker kan een cursus, die betrekking heeft op zijn/haar werkzaamheden aanvragen.

3.11 Verschillen

Het FB van TMG is in de basis anders geregeld dan andere Facilitaire Organisaties.

In eerste instantie is er bij het FB geen sprake van gedwongen winkelnering. De medewerkers, oftewel de klanten en afnemers, zijn vrij om te kiezen waar ze hun producten en diensten afnemen. Door het aanbieden van de producten en diensten onder de marktconforme prijs en het leveren van een hoogwaardige kwaliteit binden zij klanten aan zich, dit is tevens de missie van het FB. Door de grootte van het concern en de mate waarin de werkmaatschappijen hun facilitaire producten en diensten aanschaffen bij het FB, is er zelfs sprake van dat de producten en diensten goedkoper zijn dan op de markt.

Het FB dient gezien te worden als een losstaand bedrijf met een hoog ondernemerschap. Er wordt gewerkt als een profit center in plaats van een cost center. Waarbij een rendementsdoelstelling van 0% gehanteerd wordt. Er wordt niet gewerkt met budgetten, maar met een winst –en verliesrekening.

Er is, bij de oprichting van het FB, van een budgetverantwoordelijke aanpak naar een productverantwoordelijke aanpak gegaan. Waarbij de productmanagers zelf verantwoordelijk zijn voor het resultaat van hun werkzaamheden. Deze resultaatgerichte aanpak betekent dat de medewerkers een grote betrokkenheid voelen met hun product of dienst en het FB.

Bij het FB van de TMG wordt gedacht in producten en diensten in plaats van in afdelingen. De producten en diensten zijn ingedeeld op een efficiënte werkwijze. Het personeel van de afdeling schoonmaak verzorgt bijvoorbeeld naast haar schoonmaakwerkzaamheden ook zaken omtrent de groenvoorziening, de ongediertebestrijding, de bekabeling, verhuizingen enz. Het geven van extra verantwoordelijkheden en uitbreiding van de taken van het schoonmaakpersoneel zorgt ervoor dat de medewerkers gemotiveerd blijven en zich gewaardeerd voelen. De grote kostenbesparing die hieruit naar voren is gekomen blijkt uit de besparing op externe hoveniers, verhuisbedrijven en installatiebedrijven.

Vier jaar geleden is de beveiliging geïntegreerd met de receptie en de telefooncentrale. Dit, doordat op de toenmalige telefooncentrale weinig werkzaamheden waren en doormiddel van een samenvoeging de medewerkers breder en ook 's avonds inzetbaar werden. Hierbij is het aantal leidinggevenden teruggebracht tot één, werd zes FTE overbodig en zijn de kosten sterk gedaald.

Een belangrijke taak, naast beveiliging en receptiewerkzaamheden, is de verkoop van Speurders advertenties en Echo advertenties. Op deze manier verdienen deze afdelingen zichzelf terug. Ook zit een groot deel van de kosten van de Beveiliging verwerkt in de m² huurprijs.

Op dit moment zijn alle diensten behalve de schoonmaakdienst in eigen beheer. Op het gebied van schoonmaak is één leidinggevende in vaste dienst, welke de, op vaste basis van ISS Facility Services ingehuurd, operationele medewerkers aan stuurt.

¹⁷ Bron: : “Een kilo veren kan niet vliegen....als er geen vogel in zit!, uitleg strategie FB 2004-2008 ten behoeve van medewerkers FB, J.J.E van Os, oktober 2003

¹⁸ Normen en Waarden FB per 1 juni 2005 zie bijlage 9

De producten en diensten worden bewust intern uitgevoerd, doordat de producten en diensten onder de marktconforme prijs geleverd kunnen worden. Als blijkt dat het tarief van een product of dienst boven de marktconforme prijs ligt, zal deze worden uitbesteed. Zodat het FB voortdurend goedkoop haar producten en diensten aan kan bieden.

Hoofdstuk 4 Shared Service Center

De ontstaansgeschiedenis, de uitleg, de verschillende gevolgen en vormen van het SSC zijn opgenomen in dit hoofdstuk.

4.1 Geschiedenis van het Shared Service Center

Het SSC concept vindt, volgens M. Jellema¹⁹ zijn oorsprong medio jaren tachtig in de Verenigde Staten. De belangrijkste reden voor het ontstaan van het SSC concept is dat grote complexe organisaties die geografisch ver van elkaar vandaan lagen zich meer op de primaire taken wilden richten. Voorbeelden van bedrijven met een SSC zijn: Unisys, Tandy Computers en American Express. Een aantal jaren later waaide het SSC concept over naar Europa, waarbij het concept in het begin vooral bij Amerikaanse bedrijven opgezet werd, te weten: IBM, 3M en Motorola.¹⁴ De meeste SSC's komen voort uit de financieel administratieve hoek.²⁰

Volgens onderzoek, uitgevoerd door adviesbureau Magnitude Consulting, is de zoektocht naar synergie één van de belangrijkste redenen voor de opkomst van Shared Services.²¹

Synergiererealiseer op het gebied van:

De verschuiving van groei naar consolidatie en integratie;

De mogelijkheden op gebied van ICT;

De toegenomen transparantie van financiële producten en markten;

De toetreding van 'nieuwe spelers'.

Een tweetal ontwikkelingen die bijdragen aan de opkomst van SSC's zijn de komst van Internet en geïntegreerde bedrijfssoftware. Door middel van Internet kan er plaats onafhankelijk gewerkt worden en geïntegreerde bedrijfssoftware zorgt voor standaardisatie en uniformering van bedrijfsprocessen.²²

4.2 Wat is een Shared Service Center?

Letterlijk vertaald naar het Nederlands betekent Shared Service Center; "gedeelde diensten centrum." Het samenbrengen van kennis en diensten op één punt in de organisatie. En het van daaruit, holdingbreed, aanbieden aan de organisatie. Doordat deze ondersteunende taken uit het primaire proces weggetrokken worden, kan zij zich focussen op haar eigen taken en zorgt een Shared Service Center voor effectiviteit, kostenbesparing en servicegerichtheid door een efficiëntere werkwijze; het bundelen van kennis, verantwoordelijkheden en het creëren van schaalvoordelen.

Naast facilitaire SSC's bestaan er ook SSC's voor onder meer HRM (human resource management), ICT, inkoop en administratie

Er zijn diverse definities te onderscheiden voor het begrip Shared Service Center. Er is besloten de definitie van J. Strikwerda aan te houden. J. Strikwerda is bevonden als machtigste consultant en de invloedrijkste directieadviseur van Nederland. Dat blijkt uit een peiling van Management Team onder vooraanstaande leden van de beroepsgroep.²³

J. Strikwerda is deeltijdhoogleraar organisatiekunde, werkt bij adviesbureau Nolan Norton & Co. en is als consultant zowel actief voor bedrijfsleven als overheid. Ook is hij auteur van een in de beroepskring veelgeprezen boek over SSC, een efficiënte manier om bedrijven te organiseren.

¹⁹ M. Jellema is directeur van Dataland en auteur van diverse artikelen en boeken.

²⁰ Bron: Jellema, M.: Dataland: een Shared Service Center in de praktijk. In: *B&G*, november 2004.

²¹ Bron: www.sharedservices.nl

²² Bron: Plugge, G.: *Shared Service Center, Wat is de toegevoegde waarde?*, Personeel en Arbeid, Haagse Hogeschool, januari 2005.

²³ Bron: www.zibb.nl

“Een Shared Service Center is een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie, inkoop e.d.), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”²⁴

De kern van de definitie ligt, volgens management adviesbureau Quint, in de volgende begrippen:²⁵

- Resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE)

Door resultaatverantwoordelijk te werken, wordt het SSC gestimuleerd om kosten- en kwaliteitbewust te werken.

- Overeenkomst

Door te werken met overeenkomsten wordt de opdrachtgever gestimuleerd om zijn vragen expliciet te formuleren en de kosten die daarmee worden gemaakt voor zijn rekening te nemen.

- Verrekenprijs

Door te werken met prijzen wordt het voor zowel het SSC als de opdrachtgever mogelijk gemaakt om de performance te vergelijken met anderen.

4.3 Verklaring van begrippen

Synergie, schaalvoordelen en transparantie zijn onderdelen van de toegevoegde waarde van een SSC, professionaliseren, commercieel werken en innovatie zijn manieren om een SSC efficiënter te laten werken.

Synergie

Synergie is afkomstig uit het Grieks (synergia). Het woord wordt gebruikt voor een situatie waarin het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken.

Synergisme heeft een algemene betekenis: 'samenwerking van instanties of personen' en 'verhoogde werking door het gebruik van verschillende middelen'.

Er is dus een subtiel betekenisverschil; het woord synergie impliceert meer dan synergisme het positieve effect van de gebundelde krachten in een samenwerkingsverband.²⁶

Synergie is het voordeel dat kan worden behaald als een bedrijf verschillende activiteiten ontplooit die elkaar ondersteunen. Door deze synergie kan het bedrijf een kostenvoordeel bereiken ten opzichte van de concurrent die een kleiner terrein bestrijkt. Ook dient bij deze stap te worden nagegaan op welke vlakken (productie, verkoop, onderzoek en ontwikkeling) deze synergie aanwezig is. (Dr. D. Keuning en Dr. D.J. Eppink, 2000)²⁷

Hoe te bereiken

Door samen en gecoördineerd te werken, bereik je meer dan alleen. Je maakt gebruik van ieders kwaliteiten. Bij vakanties en ziekte kan men elkaars taken overnemen.

Schaalvoordelen

Schaalvoordelen zijn kostenvoordelen die ontstaan door productie op grote schaal.²⁸ Een schaalvoordeel neemt niet eindeloos toe, bij een steeds groter wordende productie zijn ook meer machines, medewerkers en gebouwen nodig, waardoor de kosten ook toenemen.

²⁴ Bron: Strikwerda, J.: Shared Service Center. Van kostenbesparing naar waardecreatie, Koninklijke van Gorcum, vierde druk 2004.

²⁵ Bron: Quint Sharing Shared Services, onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt

²⁶ Bron: www.taaladvies.net

²⁷ Bron: Keuning, D. En Eppink, D.J.: Management & Organisatie, Stenfert Kroese Groningen, 2000, zevende druk.

²⁸ Bron: www.economische-begrippen.nl

Door samen te werken kun je gebruik maken van elkaars hulpmiddelen, het voorkomt de duplicatie van middelen. Het gebruik van flexplekken zorgt voor een afname van een enorme kostenpost voor een organisatie.

Transparantie

Transparantie houdt in het helder en doorzichtig maken van zaken. In het geval van een SSC verschaft transparantie onder andere duidelijkheid en inzicht in 'gemaakte' kosten en kwaliteit van producten en diensten. Het voordeel hiervan is dat de klant weet waar hij/zij aan toe is en de producten en diensten op kosten en kwaliteit eenvoudig kunnen vergelijken.

Commercieel

Een commercieel SSC is een zelfstandig bedrijf, al dan niet gelieerd aan een moederbedrijf, dat op commerciële basis diensten aanbiedt aan de markt.²⁹

Commercieel houdt, naast een zelfstandig bedrijf te zijn, ook in; klantgericht denken en werken!³⁰ Door commercieel te denken kan gesteld worden dat een medewerker bewuster omgaat met zijn/haar rol in de organisatie en zich op zijn/haar doelstellingen richt. Er gaat gedacht worden in termen van klant-leveranciersrelatie.

Commerciële organisaties hebben in tegenstelling tot niet-commerciële organisaties het doel om winst te maken.³¹

Innovatie in organisaties

Om op de lange termijn te overleven tussen de felle concurrentie is innovatie van belang.

Innovatie kan gedefinieerd worden als het op grond van specifieke kennis, kunde en ervaring ontwikkelen en (met succes) implementeren of introduceren van iets nieuws in de maatschappij (naar: Botter e.a., 1994; Halman, 1994).³²

Sinds eind jaren zeventig is de vernieuwing van producten, diensten en processen een belangrijk punt binnen organisaties. Vooral technologische vernieuwing wordt gezien als belangrijk middel om nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor bedrijven te scheppen. De vraag was toen of Europa de snelgroeiende ontwikkelingen in Japan en de Verenigde Staten bij kon houden. Eind jaren tachtig keerde het tij, de kosten die innovatie met zich mee brengen wogen vaak zwaarder dan de opbrengsten hiervan. Vooral in een tijd van teruglopende markten en stagnerende economische groei.

Tegenwoordig is het tij weer gekeerd; de technologische vernieuwing is opnieuw een belangrijk aandachtspunt binnen Nederlandse bedrijven. De argumenten die hierbij spelen lijken veel op die van eind jaren zeventig.³³

Een SSC kan meer bijdragen dan kostenbesparing alleen, denk ook aan waardecreatie door innovaties. Het gaat hierbij om:

- Innovaties in de markt (het aanboren van nieuwe doelgroepen en nieuwe distributiekkanalen)
- Productinnovatie (toegevoegde diensten aan een product)
- Procesinnovatie (Versnelling van bedrijfsprocessen)³⁴

4.4 Shared Service Center een Hype of een blijvend fenomeen?

Organisatieveranderingen komen vaak het eerst voor bij organisaties met veel geld. Vaak zijn dit overheidsbedrijven, en financiële bedrijven als banken -en verzekeringsorganisaties. Dit wordt met de invoering van het SSC concept bevestigd. Momenteel zijn een groot aantal ministeries en diverse gemeenten in Nederland bezig met het SSC concept. Bijlage A van het

²⁹ Bron: Quint, sharing shared services, onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt 2004/2005

³⁰ Bron: <http://www.loopbaancentrumletteren.nl>

³¹ Bron: www.economische-begrippen.nl

³² Bron: Kwaliteitsmanagement in beweging, van der Bij H., Broekhuis M., Gieskes J., 2^e druk, Kluwer – Deventer

³³ Bron: Succesvol veranderen kerncompetenties en bedrijfsvernieuwing, Jan Cobbenhagen, Friso den Hertog, Hans Pennings, Kluwer bedrijfswetenschappen 1994

³⁴ Bron: Quint, Sharing Shared Services, onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt (2004/2005)

boek Shared Service Centers van kostenbesparing naar waardecreatie van J. Strikwerda, laat het vele aantal financiële bedrijven met SSC's zien. Een indicatie van deze bedrijven is: ING, Delta Loyd, Rabobank, ABN Amro, Fortis, Achmea etc.

Het antwoord op de vraag: "Is een SSC een hype of een blijvend fenomeen?" is een belangrijke overweging bij het nemen van de beslissing een SSC te worden.

Wat is een hype? De term hype betekend een overmatige (media) aandacht voor een bepaald verschijnsel hebben, een rage, een tijdelijke iets.

Meningen van de experts uit het werkveld:

"Het SSC-concept is geen hype, maar is een nieuwe vorm van organisatiestructurering waarbij ondersteunende processen uit de business worden gehaald en opgenomen worden in een Service-unit (het SSC) die routinematige activiteiten in bulk uitvoert voor verschillende organisatorische eenheden, waarmee ze werkelijk 'het beste bieden van twee werelden'." Aldus Atos Consulting.

"Het SSC is volgens mij geen hype, maar ook geen blijvend fenomeen." "Een hype is een snel opkomend fenomeen, maar verdwijnt ook snel weer." "Het SSC is geen hype vanwege het feit dat het niet zomaar zal verdwijnen." "Bij sommige bedrijfsprocessen is al langere tijd sprake van SSC's, maar bij andere processen komt het SSC pas om de hoek kijken." "Uiteindelijk zullen de processen in een SSC worden overgebracht naar externe aanbieders, of outsourcing, of offshoring." "Bij sommige processen zal deze stap eerder worden gemaakt, maar bij meer gevoelige processen zal dit langer duren." "Tot die tijd zal het SSC blijven bestaan, maar niet voor altijd." Aldus Menno van Rooij, afstuderend student Economie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Volgens J. Strikwerda vormen SSC's geen managementhype maar is het een logisch gevolg van technologische en economische ontwikkelingen.

Roy Lamers, van gemeente Rotterdam dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid: *"Nee, ik denk niet dat het alleen een hype is." "Daarvoor haak ik aan op de argumenten van Strikwerda; het is economisch noodzakelijk voor diverse bedrijven, het is voor sommige bedrijven een krachtig hulpmiddel om overige organisatieonderdelen flexibel op te richten of weer af te breken." "Wel denk ik dat het voor een aantal bedrijven waar die noodzaak (of besef dan wel visie) niet aanwezig is, en die problemen kennen, te makkelijk naar de oplossing SSC gegrepen wordt." "Dus voor die groep is het wel een hype." "Dus; SSC is een blijvend iets maar wordt nu te makkelijk als oplossing gezien."*

Ter conclusie kan gesteld worden dat het SSC concept geen hype is maar ook geen blijvend fenomeen. Het is een tijdelijke organisatievorm. In de toekomst zal de golfbeweging van reorganisaties continueren. Van centrale naar decentrale aansturing.

Niets is permanent, door veranderingen van omgeving, personen en economie dienen organisaties mee te veranderen om voort te blijven bestaan. Het is voor een organisatie goed om niet te blijven hangen in dezelfde oude werkwijzen en methodes. Door verandering en innovatie blijft een organisatie scherp en gemotiveerd. Het SSC concept is een fenomeen wat wordt beschouwd als logisch gevolg van technologische en economische ontwikkelingen gekenmerkt wordt.

Waarom zouden organisaties een SSC oprichten, als het geen blijvend fenomeen is? Omdat het concept meer dan een hype is, maar niet blijvend. De methodes van het SSC concept zorgen in vrij korte tijd voor aanzienlijke toegevoegde waarde en verbeteringen. In de toekomst zullen er steeds nieuwe manieren om efficiënter en effectiever te werken komen, waardoor organisaties blijven veranderen en verbeteren. Het concept heeft bewezen te werken.

4.5 Toegevoegde waarde³⁵

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen financiële en kwalitatieve toegevoegde waarde. De toegevoegde waarde: kostenbesparing, is “vaak” de doelstelling om een SSC op te richten.

4.5.1 Financiële toegevoegde waarde

- Kostenbesparing

Kostenbesparingen zijn te realiseren door het optreden van schaalvoordelen, het schrappen van dubbel uitgevoerde activiteiten, gebruik te maken van een goedkope vestigingsplaats en gebruik te maken van minder lokale hardware waardoor er lagere beheerskosten van de hardware zullen zijn. Kosten van de processen kunnen 20% tot 50% goedkoper.³⁶

- Efficiëntie

Het zo optimaal mogelijk gebruik maken van productiemiddelen, methodes en systemen leidt tot kostenbesparing.

- Transparantie

Het inzichtelijk maken van de kosten schept duidelijkheid voor de klant en de mogelijkheid tarieven van producten en diensten te vergelijken.

4.5.2 Kwalitatieve toegevoegde waarde

- Bundeling van kennis

De veelal verspreide kennis in organisaties wordt door middel van een SSC bij elkaar gebracht. En vervolgens gebruikt om de klant beter van dienst te zijn.

- Focus op kerntaken

Doordat het SSC de ondersteunende taken uit de werkmaatschappijen weghaalt, hebben zij meer tijd voor het primaire proces.

- Transparantie in de kwaliteit van de dienstverlening

Door de producten en diensten inzichtelijk te maken is het voor de klant helder wat zij kan verwachten en zijn de producten en diensten goed te vergelijken.

4.6 De voordelen & nadelen van een Shared Service Center voor de organisatie

Voordelen

De voordelen van een SSC liggen in de bundeling van de dienstverlening. Vanuit één gecentraliseerd punt is de kwaliteit van de dienstverlening eenvoudiger te standaardiseren en verbeteren. Door het werken aan de hand van dezelfde werkwijzen en methodes zijn invoering van wijzigingen in systemen beperkt tot het SSC. Kennis en ervaring is onderling makkelijker uit te wisselen doordat alle vakkennis op één plaats gebundeld is. Kostenbesparing vindt plaats door concernbrede afname van de producten en diensten. Tenslotte kunnen de werkmaatschappijen zich focussen op het primaire proces, doordat het SSC de ondersteunende taken op zich neemt. Ook verbeterd de motivatie van de medewerkers door het professionaliseren van de dienstverlening in het SSC, door het ‘onder andere’ aanbieden van trainingen en cursussen aan de medewerkers.

Kwaliteitsverbetering vindt plaats door:

- Standaardisatie van processen, waardoor men meer grip op de processen krijgt;
- Eenduidige processen, waardoor onduidelijkheden verholpen worden;
- Bundeling van taken, waardoor de continuïteit gewaarborgd blijft en er tijdens vakanties en ziekte altijd iemand aanwezig is;

³⁵ Bron: Plugge, G.: Shared Service Center, Wat is de toegevoegde waarde?, Personeel en Arbeid, Haagse Hogeschool, januari 2005.

³⁶ Bron: www.tql.nl

- **Bundeling van kennis, waardoor alle “specialistische” kennis gedeeld kan worden en men van elkaar kan leren.**

Kostenbesparing vindt plaats door:

- **Schaalvoordelen, hoe meer ingekocht wordt, hoe goedkoper;**
- **Schrappen van dubbel uitgevoerde activiteiten;**
- **Door centralisatie van systemen en hardware;**
- **Vestigen op goedkope vestigingsplaats.**

Nadelen

Over de nadelen van een SSC wordt, door de experts, weinig gepraat en geschreven, meer over de valkuilen van het concept. Echter het inrichten van een SSC is een grote en risicovolle investering. Het duurt gemiddeld één tot anderhalf jaar voordat besparingen op kosten en kwaliteitniveau zichtbaar worden.³⁷ In de eerste jaren zullen er veel problemen en obstakels overwonnen dienen te worden. De grote investeringen zullen bij een succesvol SSC na verloop van jaren terugverdiend worden door kostenbesparingen en kwaliteitverbetering.³⁸

Een tweede nadeel is de spanning tussen enerzijds het leveren van maatwerk en anderzijds het willen benutten van efficiencyvoordelen en de toegenomen afstand tussen de medewerkers van het SSC en de afnemers van het SSC.³⁷

Het gezamenlijk organiseren van de facilitaire producten en diensten kan leiden tot minder mogelijkheden voor maatwerk door bijvoorbeeld een externe leverancier, omdat de gemaakte afspraken vaak standaard worden geformuleerd. Voor de managers van de verschillende organisaties kan het delen van de verantwoordelijkheid een bedreiging lijken, doordat dit gezien kan worden alsof een deel van de 'macht' wordt afgestaan.³⁹

De argumenten voor en tegen een SSC volgens W. Opheij en F. Willems worden weergegeven in onderstaande tabel.⁴⁰ W. Opheij en F. Willems zijn als partner en senioradviseur verbonden aan Twynstra Gudde en houden zich bezig met de opzet en inrichting van servicecentra en de daaraan gerelateerde sourcingvraagstukken. Tevens auteurs van diverse artikelen.

Argumenten voor een SSC	'De achterkant van het gelijk'
Je kunt schaafeffecten realiseren en daarmee kosten besparen	Meer verkopen levert veel meer op; laten wij daar de energie op richten
Als je voor meer klanten en in grotere aantallen werkt kun je de vaste kosten delen	Je krijgt allerlei extra kosten als gevolg van variatie; niemand krijgt wat hij echt wil en het wordt nog duurder ook
Je kunt investeringen delen	Het duurt langer om het eens te worden over investeringen en prioriteiten; slagvaardigheid gaat verloren
Werken voor klanten op basis van serviceovereenkomsten houdt je scherper en zakelijker	Verzakelijking leidt alleen maar tot bureaucratie en overhead
Mensen werken liever in de frontoffice dan in de backoffice en een SSC biedt als een soort frontoffice zijn diensten aan; dat werkt motiverend	Werken in een SSC brengt ons terug in de tijd van arbeidsdeling en 'time' and motion studies; het is moeilijk om medewerker daarvoor te motiveren
Als klant van het SSC ben je beter af, want je hoeft je alleen te bekommeren om wat je wilt en wat dat mag kosten. Het 'hoe' en het realiseren doet het SSC	Je verliest als klant van een SSC autonomie en flexibiliteit; het wordt moeilijker om op kansen in te spelen
Samenwerken leidt tot meerwaarde voor de uiteindelijke klant	Samenwerken leidt tot extra wrijvingsverlies, waar de klant de dupe van wordt

Afbeelding 6: Argumenten voor en tegen een SSC

Bron: Shared Service Centers, balanceren tussen pracht en macht, Wilfrid Opheij en Frank Willems

4.7 De voor –en nadelen van een Shared Service Center voor de afnemer

Naast de voor –en nadelen voor de organisatie, zijn er ook voor –en nadelen voor de afnemer.

Voordelen

³⁷ Bron: Jeroen Huisman, Commercieel Directeur Accounting Plaza

³⁸ Bron: Ernst en Young

³⁹ Bron: www.tql.nl

⁴⁰ Bron: Shared Service Centers, balanceren tussen pracht en macht, Wilfrid Opheij en Frank Willems

De voordelen van een SSC voor de klant liggen in de transparantie en duidelijkheid in tarieven en producten en diensten. De steeds groter wordende klantgerichte focus. De klant kan keuzes maken bij de afname, is niet meer verplicht om pakketten af te nemen. De goedkopere afname van de producten en diensten door een kostenbesparing voor de organisatie, doorberekend in de tarieven voor de klant.

Nadelen

Een nadeel voor de afnemer is dat bij oprichting van een SSC de lijnen met de probleem –of vraagoplosser langer worden en het langer duurt voordat de afnemer geholpen en tevreden is. De lijnen worden langer bij het behalen van schaalvoordelen door centraal in te kopen. En bij het inrichten van één servicemeldpunt, waar de klant en afnemer terecht kunnen met vragen, klachten en problemen. In plaats van direct naar de probleem -of vraagoplosser te gaan. Het invoeren van een nieuwe organisatievorm brengt veel onrust en verandering met zich mee. De klanten en afnemers dienen hier aan te wennen.

4.8 Gevolgen

Bij de invoering van een SSC ontstaan drie grote gevolgen. Te weten;

1. Een verandering van de structuur van de organisatie;
2. Een andere rol –en taakverdeling;
3. Verandering voor de medewerkers.

Belangrijk is, vooral de laatste twee gevolgen, in de eerste fase van het project al goed rond te hebben. De rol en taak verdeling en de verandering voor de medewerkers hebben groots effect op het falen of slagen van het SSC. Immers zonder de werking van een goed functionerend team dat achter de verandering staat, zal een SSC niet slagen.

4.9 De unieke kenmerken

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

4.10 Verschillende vormen van een Shared Service Center

Een SSC kan in verschillende vormen voorkomen:

- Shared Business Process: te denken valt aan gezamenlijke claimafhandeling, samenbrengen van marketingactiviteiten in een service center, een gemeenschappelijk servicegericht call center;
- Shared Back Offices: onder andere een gezamenlijke financiële administratie, een gezamenlijke productadministratie (schade, leven, pensioen,zorg);
- Shared Support Process; te denken valt aan een gezamenlijke HR, ICT, Facilitair Bedrijf.

4.11 De positionering van het Shared Service Center

De positie van het SSC moet duidelijk zijn. Er kan een onderscheidt gemaakt worden in de plek van het SSC in de structuur van de (moeder) organisatie:

- Een centrale service-unit binnen een groep of holding met het accent op producten- en dienstensturing?
- Een servicepartner van een groep of holding met het accent op de samenwerking en de toegevoegde waarde?
- Een zelfstandig bedrijf met het accent op eigen strategie en prioriteiten en een eigen winstenverliesrekening?

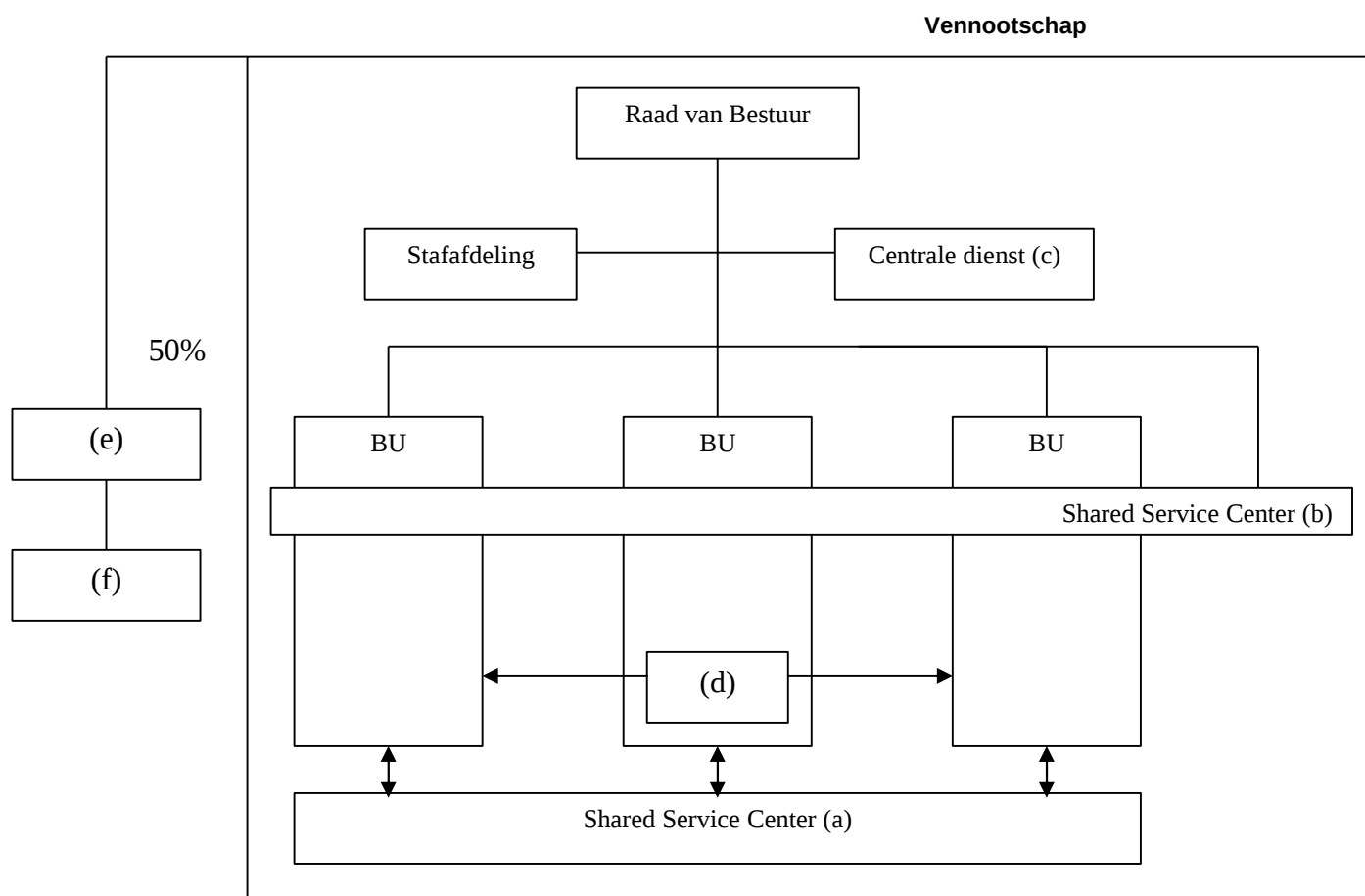
4.12 Strategie van het Shared Service Center

Bij de strategiekeuze kunnen de waarde disciplines van Treacy en Wiersma⁴¹ gebruikt worden:

- Customer intimacy: de klant staat centraal bij het leveren van het product of dienst, de producten en diensten voldoen zo precies mogelijk aan de wensen en eisen van de klant;
- Product leadership: de kwaliteit van het product of dienst staat centraal, producten en diensten zijn de beste in hun soort en klanten zijn bereid hier meer voor te betalen;
- Operational excellence: het reduceren van kosten staat centraal zonder dat de kwaliteit van het product of de dienst ter discussie staat.

4.13 Modellen

J. Strikwerda onderscheid meerdere modellen voor de plaats van het SSC in de interne organisatie van de onderneming.⁴²



Afbeelding 7: Modellen voor het SSC in de organisatie

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

Te weten:

Model a: het SSC als interne "joint venture"

Model a is opgezet als interne "joint venture" van de werkmaatschappijen. Er is geen rechtstreekse lijn tussen de Raad van Bestuur en het SSC, het SSC wordt uitsluitend aangestuurd door de werkmaatschappijen. Het budget van het SSC is een optelling van de

⁴¹ M. Treacy en F. Wiersma zijn Amerikaanse adviseurs, tevens auteurs van diverse boeken en artikelen.

⁴² Bron: Holland Management Review, artikel: Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht, Wilfrid Opheij & Frank Willems, nr. 95, 2004

budgetten van de werkmaatschappijen. De te behalen voordelen worden door de Raad van Bestuur via de taakstelling aan de werkmaatschappijen gecommuniceerd.

Model b: het SSC als infrastructuur

SSC wordt aangestuurd door of namens de Raad van Bestuur. Dit model staat naast de operationele eenheden, zonder deel uit te maken van de centrale of corporate staf. Het budget van dit model wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur. Het SSC staat (accountingtechnisch, financieel) gezien als een werkmaatschappij naast de andere werkmaatschappijen.

In de praktijk blijkt wanneer er sprake is van meerdere SSC's de organisatie gezien wordt als een matrixorganisatie. Een matrixorganisatie is een structuurvorm waarbij er meerdere leidinggevenden zijn.

Model c: het SSC opgehangen aan een stafafdeling

Model c bestaat uit twee subvarianten. Te weten:

1. De manager rapporteert aan het hoofd van de corresponderende functionele corporate stafafdeling.
2. Een centrale stafafdeling of onderdelen daarvan, wordt zelf als een SSC gezien.

Model d: het SSC als afdeling binnen één divisie

Er zijn drie redenen waarom ondernemingen met model d werken.

1. Het percentage interne leveringen vanuit één van de divisies aan de andere divisies is slechts een gering percentage van de productie van een SSC.
(Niet de moeite waard om een materieel SSC op te richten.)
2. Eén van de werkmaatschappijen voert de activiteit duidelijk beter en heeft een zodanige reputatie dat de overige werkmaatschappijen volledig vertrouwen op die werkmaatschappij, dat zij deze activiteit uitvoert.
3. De Raad van Bestuur durft geen afstand te doen van het holding –of divisiemodel en probeert het SSC concept binnen het divisieconcept toe te passen.

Model e: het SSC als joint venture met een externe partij

De juridische grens van het SSC wordt overschreden en het maakt geen deel meer uit van de interne organisatie van de onderneming. Het SSC wordt georganiseerd in eigen vennootschap. 50% Van de aandelen zijn in het bezit van de onderneming, de andere 50% in het bezit van een derde.

Model e is op te delen in twee varianten, te weten:

1. 50% is in eigen eigendom;
2. of 50% is in eigendom van een ex-employee van de onderneming (vorm van management buy out van een activiteit)
3. of 50% is in eigendom van onafhankelijke derde, veelal een service firm.

Model f: de service firm

Er is sprake van een onafhankelijke leverancier van diensten. Er bestaat tussen de outsourcende onderneming en de leverancier van de diensten slechts een contractuele relatie.

4.14 Sourcing

Naast SSC's zijn er drie andere vormen van sourcing, te weten: insourcing, outsourcing en off shoring. Sourcing is het opnieuw organiseren van functies en diensten binnen een organisatie. Een huidige ontwikkeling is dat SSC's vaak overgaan in outsourcing en off shoring een vervolg stap is. Sourcing is niet alleen voor Facilitaire Diensten mogelijk, maar ook voor inkoop, ICT, HRM, Financiën. Off shoring van Facilitaire Diensten is voor veel zaken onmogelijk, echter voor andere vormen van SSC's niet.

Outsourcing

Outsourcing is naast SSC een veel voorkomend begrip. Bij outsourcing worden de activiteiten die niet het met de core business van het bedrijf te maken hebben uitgevoerd door derden. Outsourcing is een langetermijnstrategie. Een hechte vertrouwensrelatie tussen onderneming en dienstverlener is van belang voor een succesvolle outsourcing.⁴³

Bij outsourcing zijn drie zaken van belang, te weten:

1. De relatie tussen een onderneming en de externe dienstverlener;
2. Deze dienstverlener beheert en managed een proces (of meerdere) in zijn geheel;
3. Gehele processen worden hierdoor meetbaar en transparant.

De voordelen van outsourcing zijn:

- Kostenbesparing;
- Meer tijd voor kernactiviteiten;
- Risico afdekking;
- Borgen van continuïteit;
- In huis halen van specialistische kennis;
- Hoog niveau van dienstverlening door de directe klant leverancier relatie;
- Transparantie.

De nadelen van outsourcing zijn de volgende:

- Afhankelijk worden van de dienstverlener;
- Verliezen van grip op de processen;
- Mogelijk verlies van branche of bedrijfsspecifieke kennis en informatie.

Echter, de meeste nadelen kunnen worden weggenomen door een juiste samenwerking te bewerkstelligen tussen de onderneming en de dienstverlener.⁴⁴

Insourcing

Insourcen is het opnieuw in besteden, zelf gaan doen, van diensten in een organisatie. De belangrijkste reden voor outsourcing is vaak kostenbesparing. Een derde kan het goedkoper en beter. Echter door gebrek aan transparantie en duidelijkheid in kosten is het moeilijk voor organisaties om de vergelijking te maken tussen uitbesteden en zelf doen. Als blijkt dat het extern toch niet goedkoper en efficiënter gebeurt, gaan bedrijven hun diensten weer zelf uitvoeren.⁴⁵

De voordelen insourcing zijn:

- Kennis blijft in eigen beheer;
- De organisatie blijft grip houden op eigen processen;
- Meer inzicht in het rendement van investeringen;
- Meer continuïteitsgarantie en concentratie op kerntaken.⁴⁶

Off shoring

Bij off shoring worden processen die op te dure plaatsen uitgevoerd worden naar lage lonen landen verplaatst. Naast kostenbesparing zijn er diverse andere redenen voor off shoring, te weten:

- Concurrentie voorblijven;
- Nieuwe markten verkennen;
- Kennis in andere landen;
- Vluchten voor strengen milieu en wao-regels;
- Tijdwinst doordat bedrijven in verschillende tijdzones gevestigd zijn waardoor er 24 uur per dag gewerkt kan worden of bereikbaar is.

⁴³ Bron: <http://www.agoria.be/outsourcing>

⁴⁴ Bron: Presentatie Seminar HR SSC, Accounting Plaza

⁴⁵ Bron: www.zdnet.be

⁴⁶ Bron: www.sogeti.nl

De nadelen van off shoring zijn:

- Veel voorbereidingstijd;
- Overgangsperikelen;
- Sturen op afstand;
- Verlies van grip/controle
- Kwaliteit waarborging;
- Miscommunicatie door taalproblemen;
- Meer Bureaucratie dan in Nederland.

Naast de baten die gerealiseerd kunnen worden met off shoring zijn er ook een aantal kosten meegemoeid, te weten:

- Reiskosten;
- Ontwikkelingskosten;
- Opleidingskosten;
- Telefoonkosten;
- Logistieke kosten;
- Uren van uw eigen medewerkers bij de overdracht van werk;
- Afvloeiingskosten.

Landen die erg in trek zijn bij off shoring zijn: Latijns Amerika, Zuid-Afrika, Oost-Europa en vooral Azië ook China en Noord-Korea zijn erg gewild. In deze landen zijn de lonen laag en de medewerkers goed opgeleid.

Een aantal valkuilen bij off shoring zijn:

- Bedrijven zijn te gretig;
- Bedrijven zijn teveel gericht op kostenbesparing;
- De interne organisatie is niet op orde;
- Er is gekozen voor het verkeerde land;
- Er zijn grote cultuurverschillen;
- Er is te weinig kennis betreffende het onderwerp;
- Er is niet eerst een proefproject gedaan.⁴⁷

Uit onderzoek van Menno van Rooij, afstudeerder Economie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, blijkt dat het interne SSC momenteel de meest populaire oplossing voor kostenbesparing en kwaliteitverhoging is, maar outsourcing terrein wint. Bij de opzet van een SSC ontstaat niet het gevoel dat men afhankelijk wordt, informatie blijft binnen de onderneming en de grip blijft behouden worden. Terwijl bij outsourcing de angst bestaat de grip op zaken en kennis en informatie te verliezen. Off shoring is weer een stap verder dan outsourcing waaraan grotere risico's verbonden zijn.

⁴⁷ Bron: www.zibb.nl

Hoofdstuk 5 De situatie van het Facilitair Bedrijf

Hoofdstuk 5 beschrijft de huidige situatie en de gewenste situatie van het FB en de manier waarop er van de huidige situatie naar de gewenste situatie gegaan kan worden.

5.1 Huidige situatie Facilitair Bedrijf (Ist)

In het model van Quint⁴⁸ (afbeelding 8) is "X" de positie waar het huidige FB zich als SSC bevindt. Het FB/SSC heeft de meeste overeenkomsten met fase drie (zie hieronder) voor de interne en externe klant. Behalve het punt (interne) gedwongen winkelnering. Hier is bij het FB nooit sprake van geweest.

Professionalisering

Fase 5: Continue Innovatie			'0'
Fase 4: Consolidatie			
Fase 3: Creëren van afstemming		'X'	
Fase 2: Verbetering van Interne efficiency			
Fase 1: Opbouwen en verkopen	SSC voor interne klanten	SSC voor in- en externe klanten	Commercieel SSC

Afbeelding 8: Professionalisering en Verzakelijking SSC Model

Bron: Quint, Sharing Shared Services onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt 2004/2005

Typering SSC professionalisering

- Fase 1: Opbouwen en verkopen (qua draagvlak) van het SSC. De besturing in deze fase vindt direct vanuit de bedrijfsvoering plaats. Er is sprake van een afdelingsbudget zonder doorbelasting van kosten en tijd richting de klanten. De diensten worden door de klanten via gedwongen winkelnering afgenomen, er is geen sprake van vrije marktwerking. Kenmerkend qua vaardigheden zijn ondernemerschap (belangrijk om het SSC te starten) en de ad hoc uitvoering van activiteiten (organisatiegraad is laag);
- Fase 2: Verbeteren van de interne efficiency. In geval van externe klanten worden de kosten, in tegenstelling tot in fase 1, wel doorbelast. In deze fase is ook meer financieel inzicht en wordt meer gesteund op basic managementvaardigheden voor de besturing van het SSC.
- Fase 3: Creëren van afstemming met de klant en het garanderen van verschillende service- en dienstenniveaus. Kenmerkend voor fase 3 is dat gewerkt wordt met contracten en SLA's (dienst- en serviceafspraken met klanten). Benchmarks vinden plaats om marktconform te blijven presteren. Vanwege het nauwere contact met de klanten wordt meer ingezet op marketing en sales en worden er ook kosten gemaakt op dit vlak. De externe dienstverlening is in ontwikkeling, maar er is nog steeds sprake van (interne) gedwongen winkelnering.
- Fase 4: Consolidatie (standaardisatie en borging van de dienstverlening). Een steeds sterkere klantgerichte focus is kenmerkend voor deze fase. Contact met ontwikkelingen

⁴⁸ Bron: Quint, Sharing Shared Services onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt 2004/2005

in de markt wordt via Benchmarks en de inzet van marketing & sales op peil gehouden. Belangrijk worden relatiemanagementvaardigheden en zowel in- als externe dienstverlening behoort tot de mogelijkheden in deze fase.

- **Fase 5: Continue innovatie.** Besturing is gericht op het bereiken van continue innovatie. Ook de interne vaardigheden zijn hierop afgestemd. Externe dienstverlening door het SSC behoort tot de mogelijkheden.

Typering SSC verzakelijking

- **Het SSC voor interne klanten.** Dit is het klassieke Shared Service Center, als een resultaatverantwoordelijke eenheid die diensten levert aan andere organisatieonderdelen zoals business units of directies, uit de eigen organisatie, op basis van een overeenkomst en tegen een verrekenprijs.
- **Het SSC voor interne en externe klanten.** In dit geval worden diensten niet alleen geleverd aan organisatieonderdelen uit de eigen organisatie, maar ook aan organisatieonderdelen van (een) andere organisatie(s). Het SSC is door de deelnemende organisatie opgezet als een doelbewuste samenwerking.
- **Het commerciële SSC.** Dit is een zelfstandig bedrijf, al dan niet gelieerd aan een moederbedrijf, dat op commerciële basis diensten aanbiedt in de markt.

5.2 Fase 3 Professionalisering

Dat het FB zich in fase drie van het model van Quint bevindt blijkt uit:

- **Creëren van afstemming met de klant**

Met de klant worden de wensen en eisen, het service –en dienstenniveau, de afname en de prijs afgestemd en vastgelegd. Drie keer per jaar heeft het management van het FB/SSC individuele besprekingen met haar klanten over de voortgang en tevredenheid. Tijdens deze besprekingen worden de wensen en eisen van de klant afgestemd met die van het management en worden er afspraken gemaakt die vastgelegd worden in contractvormen voor de interne klant en SLA's voor de externe klant.

- **Garanderen van verschillende service- en dienstenniveaus**

De service –en dienstenniveaus worden met de klant afgesproken en in de contracten en SLA's opgenomen. De productverantwoordelijken dienen ervoor te zorgen dat de producten en diensten voldoen aan deze niveaus, anders worden zij hierop afgerekend. Niet alleen financieel maar ook kwalitatief. Als de klant niet tevreden is, gaat zij naar de concurrent.

- **Werken met contracten en SLA's**

Met de interne klanten worden contracten afgesproken, met de huidige externe klanten SLA's. De reden dat er met de interne klanten geen SLA's worden afgesproken is dat de investering van tijd en geld in SLA's niet opweegt tegen de voordelen die hier uit voortkomen. Gedacht wordt dat; als er niet voldaan wordt aan het serviceniveau de interne klant niet zomaar weg loopt.

- **Benchmarks, marktconform presteren**

Begin 2006 zijn de tarieven van de facilitaire producten en diensten, door facilitair advies -en onderzoeks organisatie Corporate Facility Partners, inzichtelijk gemaakt. Aansluitend zijn deze vergeleken met de markt. Gebleken is dat de tarieven van de producten en diensten van het FB/SSC onder marktconform liggen. Dit komt door de combinatie van: het werken met de methodes van een profit center (geen winst), de kostenstructuur en het neerleggen van de productverantwoordelijkheid bij de medewerker.

- **Nauw contact met de klant**

Het contact met de klant blijkt uit de besprekingen met de klant over de gang van zaken. Drie keer per jaar vindt er per klant een individuele klant – leverancier bespreking plaats. Sommige klanten hebben behoefte aan meer contact, hier wordt rekening mee gehouden door met die klanten vaker besprekingen te houden.

- **Meer inzet marketing & sales, kosten maken op dit gebied**

Op het gebied van marketing & sales wordt momenteel niet zo heel veel gedaan. Het FB dient meer gepromoot te worden, veel zaken zijn voor de klant en afnemer onduidelijk of onbekend. Er is te weinig PR voor de producten en diensten en het FB.

- Externe dienstverlening is in ontwikkeling

Om schaalvoordelen te behalen zijn er plannen om commercieel te worden; de facilitaire producten en diensten op de externe markt aan te gaan bieden. Dit zorgt ervoor dat er extern winst behaald kan worden waardoor de producten en diensten intern goedkoper aangeboden kunnen worden. Momenteel zijn al twee externe organisaties klant, dit waren vroeger dochterondernemingen van de TMG.

5.3 Verzakelijking

Op het gebied van verzakelijking zit het FB tussen een SSC voor de in –en externe klant en een commercieel SSC in.

De producten en diensten worden niet alleen geleverd aan organisatieonderdelen uit de eigen organisatie, maar ook aan organisatieonderdelen van twee andere organisaties. In de toekomst wil zij verder de externe markt gaan bedienen. Op het gebied van een commercieel SSC heeft zij overeenkomsten met het zelfstandig functioneren van het FB, gelieerd aan de TMG. Het FB is nog niet zover dat ze op commerciële basis haar producten en diensten aanbiedt in de markt. De twee externe organisaties die haar producten en diensten afnemen bij het FB waren vroeger dochterondernemingen van de TMG, deze organisaties zijn niet op commerciële basis geworven door het management van het FB.

5.4 Gewenste situatie Facilitair Bedrijf (Soll)

De positie waar het FB op den duur heen wil is die van een zelfstandig commercieel en innovatief SSC, met mogelijkheden tot bediening van de interne en externe markt. In afbeelding 8 staat de gewenste positie van SSC aangegeven met een "0". De gewenste situatie heeft in het model van Quint de meeste raakvlakken met fase vijf.

- Continue innovatie;
- Interne vaardigheden afgestemd op continue innovatie;
- Externe dienstverlening behoort tot de mogelijkheden.

Het FB wil door de externe markt op te gaan, het aantal klanten en de afzet vergroten. Met als doel om extern winst te maken, waardoor de facilitaire producten en diensten intern goedkoper aangeboden kunnen worden.

5.5 Facilitair Bedrijf getoetst aan de voorwaarden van een Shared Service Center

Om te constateren of het huidige FB van de TMG een SSC is, wordt deze getoetst aan de voorwaarden van een SSC, gegeven door J. Strikwerda persoonlijk en de voorwaarden van een SSC gegeven door W. Opheij en F. Willems in artikel Shared Service Centers; balanceren tussen pracht en macht, Holland Management review, nr. 95, 2004.

De voorwaarden van een SSC volgens J. Strikwerda:

1. *Is het een resultaat verantwoordelijke eenheid, met eenduidige leiding, met een integrale begroting?*

Ja, bij het FB zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor het resultaat van hun werkzaamheden. Deze resultaatgerichte aanpak betekent dat de medewerkers een grote betrokkenheid voelen met het FB en de producten en diensten. De medewerkers van het FB op operationeel niveau worden eenduidig aangestuurd door de coördinatoren en productverantwoordelijken op tactisch niveau, welke weer eenduidig aangestuurd worden door het management van het FB op strategisch niveau. Het FB heeft, doordat zij als zelfstandig bedrijf functioneert, een eigen winst en verlies rekening en een eigen begroting.

2. *Is er sprake van professionele leiding, in de zin van deskundigheid op het gebied van facilitair management?*

Ja, het management van het FB heeft goede kennis van zaken, echter geen facilitaire scholing/achtergrond. Zij vergaren hun kennis door op de hoogte te blijven van trends en ontwikkelingen, door minimaal één keer per kwartaal naar congressen, beurzen en

bijeenkomsten te gaan. Ook bezoeken zij regelmatig bijeenkomsten en presentaties om te netwerken, te spreken met en te leren van andere organisaties. Andere organisaties komen regelmatig bij het FB van de TMG kijken hoe zij georganiseerd is en haar zaken regelt. De ondernemerszin van het FB benadrukt de professionaliteit van het FB en haar leiding.

De gespecialiseerde coördinatoren en productverantwoordelijken bezitten per onderdeel over de benodigde kennis door (bij)scholing, het volgen van congressen, beurzen, workshops en ontwikkelingen in de markt.

3. Worden alle kosten die het FB maakt tegen verleende diensten op de één of andere wijze direct doorbelast aan de afnemers?

Ja, elke periode, 13 periodes per jaar, worden alle gemaakte kosten bij het FB, door middel van een periodieke factuur, waarop volume en prijs per eenheid aangegeven staan, doorbelast aan de klant. Voor elk product en dienst is een tarief opgesteld. Dit tarief bestaat uit de kosten voor het product of dienst plus een opslag voor overheadkosten. Uitleg van de kostenstructuur zie hoofdstuk 3.

4. Is er sprake van service level agreements (SLA) (ook al is het maar heel eenvoudig)?

Ja en nee, met de huidige interne klanten zijn afspraken gemaakt over het volume van de afname en de kosten, deze zijn vastgelegd in contracten. Dit zijn geen officiële SLA's. Met de huidige externe klanten zijn wel SLA's afgesloten.

De reden dat er bij het FB met de interne klant geen SLA's worden afgesloten is dat de investering in de SLA, qua tijd en kosten, niet op weegt tegen de voordelen hiervan. In een SLA worden garantiebepalingen vastgelegd en moet een probleem binnen een bepaalde tijd opgelost worden, waar het FB ook op wordt afgerekend. In een contract wordt de leveringsverplichting vastgelegd, waarbij het FB bij een probleem alles zal doen wat binnen haar vermogen ligt om het probleem te verhelpen.

5. Kunnen de afnemers bepalen welke diensten het FB wel of niet aanbiedt, kunnen de afnemers uit dat aanbod keuzes maken?

Ja, de klanten van het FB kunnen kiezen welke producten en diensten zij wel of niet afnemen. Ook hoeven zij bij afname van een product niet het hele pakket af te nemen. Maar kunnen zij bijvoorbeeld alleen een mobiele telefoon nemen zonder car kit of headset. Als er vraag is naar producten of diensten die het FB niet aanbiedt, is het mogelijk deze voorkeur aan te geven. Vanuit het FB wordt vervolgens gekeken of het haalbaar is om dit te regelen. En of dit éénmalig of meermalig voor zal komen. Als het FB niet in staat is om het gewenste product of dienst te leveren, zal de klant het buiten het FB om dienen te regelen. Dit door middel van het nog op te zetten kenniscentrum. Bij het kenniscentrum ligt de make or buy beslissing voor extern maatwerk bij de productverantwoordelijken met de kennis.

6. Is het personeel in het FB hiërarchisch ondergeschikt aan de baas van het FB?

Ja, de productverantwoordelijken en coördinatoren (tactisch niveau) van het FB werken onder de directe leiding van de manager facilitaire diensten en het hoofd facilitair bedrijf en inkoop. Het uitvoerende personeel (operationeel niveau) werkt onder leiding van de coördinatoren.⁴⁹

7. Wordt het FB niet gerund als een centrale stafdienst?

Ja, het FB wordt niet gerund als centrale stafdienst. Het FB is geen samenvoeging van ondersteunende taken maar een zelfstandig bedrijf, ondergebracht in de bestaande Telegraaf Media Vastgoed B.V. (Verschillen tussen een SSC en een centralisatie zie hoofdstuk 7.)

De unieke kenmerken van een SSC volgens W. Opheij en F. Willems:

1. Een SSC werkt voor meerdere opdrachtgevers; er is dus meer dan een afnemer.

Het FB werkt voor meerdere opdrachtgevers, welke tevens de klanten van het FB zijn. De klanten zijn de werkmaatschappijen van de TMG en twee externe organisaties, de afnemers zijn de medewerkers van de werkmaatschappijen en de externe organisaties,

⁴⁹ Organigram Facilitair Bedrijf zie bijlage 7

2. Een SSC kan dan schaalvoordelen realiseren door in de backoffice te standaardiseren;

In de backoffice worden schaalvoordelen behaald door, voor de meeste producten en diensten dezelfde werkwijzen te gebruiken en holdingbreed in te kopen.

3. Een SSC maakt vooraf afspraken over wat wordt geleverd tegen welke voorwaarden en voor welke prijs;

Het FB maakt met haar klanten afspraken over te leveren producten en diensten en de hierbij behorende prijzen, deze worden vastgelegd in een contract voor interne klanten en een SLA voor externe klanten. Naast deze in contract/SLA vorm vastgelegde afspraken is er voor de klant de mogelijkheid tot extra afname van de producten en diensten, naast het aanbod.

4. Een SSC bepaalt zelf wat het levert en hoe dat gerealiseerd wordt. Het is niet zo dat 'de klant alles bepaalt'. Variatie in service en kwaliteit is uiteraard wel mogelijk, maar hierover worden dan wel aanvullende prijsafspraken gemaakt;

Het FB bepaalt zelf wat zij voor producten en diensten levert. Als de klant een speciale wens heeft kan zij dit aangeven bij het FB, deze zal vervolgens kijken of het haalbaar is om dit kan regelen of niet.

5. Een SSC heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid: de continuïteit van een SSC moet op de lange termijn zeker zijn gesteld.

Het FB heeft een eigen resultaatverantwoordelijkheid. Voor ieder product en dienst is een productverantwoordelijke aangesteld. Doordat het FB werkt als zelfstandig bedrijf wordt zij afgerekend op haar eigen resultaat. De continuïteit van het FB wordt gewaarborgd door het leveren van een goede dienstverlening en een goede kwaliteit tegen acceptabele prijzen.

5.6 Conclusie

Na beantwoording van bovenstaande voorwaarden kan geconcludeerd worden dat het Facilitair Bedrijf van TMG dezelfde werkwijzen gebruikt als een Shared Service Center. Vanaf dit punt in de scriptie zal het Facilitair Bedrijf van de Telegraaf Media Groep, het Shared Service Center van de Telegraaf Media Groep genoemd worden.

Hoofdstuk 6 Ontwikkeling

Vastgesteld is dat het SSC zich in fase drie voor de interne –en externe klant/commercieel SSC bevindt, getoetst aan het model van Quint. De gewenste situatie bevindt zich in fase vijf, een commercieel SSC met continue innovatie. Hieronder worden de verschillen tussen de professionalisering en verzakelijking in fase drie en fase vijf en de situatie van het SSC hieraan getoetst beschreven.

6.1 Verzakelijking⁵⁰

Het onderscheid tussen een "SSC voor in- en externe klanten" en een "Commercieel SSC" zit vooral in 2 aspecten:

1. Concurrentiepositie
2. Juridisch-organisatorisch

Concurrentiepositie

Het grote verschil is dat een "commercieel SSC" moet zien te "overleven" tussen concurrenten. Het "Commercieel SSC" heeft, in tegenstelling tot de meeste "interne SSC's" een expliciete winstdoelstelling.

Het SSC dient dus, net als ieder bedrijf, een concurrentiestrategie ontwikkelen. In die strategie dient uitgewerkt te worden hoe het SSC zich (blijvend) gaat onderscheiden van concurrentie, welke producten en diensten het gaat aanbieden, wat de prijsstelling wordt, marktafbakening (op welke potentiële klanten richten wij ons) etc. Kortom er dient een strategisch (marketing) plan komen.

Juridisch-organisatorisch

De directie van een "SSC voor in- en externe klanten" valt altijd onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur (RvB) van het "moederbedrijf". De RvB kan directe zeggenschap uitoefenen op het Management Team (MT) van het SSC. Zelfs wanneer het SSC gedeeltelijk verzelfstandigd is (bijv. door een Joint Venture constructie) blijft er een zeer grote mate van directe zeggenschap van de aandeelhouders.

Het "Commercieel SSC" opereert als een zelfstandig rechtspersoon. De directie moet weliswaar verantwoording afleggen aan aandeelhouders, maar de zeggenschap van de aandeelhouders is niet direct. Exacte consequenties hangen af van de financiering van het "Commercieel SSC" (bijvoorbeeld: houdt het "moederbedrijf" een deel van de aandelen en hoe groot is dat aandeel?).

Commerciële werken

- Een manier van commerciële werken is de externe markt op gaan. Nu werkt het SSC al voor twee externe klanten, echter dit zijn organisaties die vroeger van de TMG waren en nu zelfstandig zijn gegaan. Deze organisaties nemen nog steeds de producten en diensten van het SSC van de TMG af.
- Een tweede doel van commerciële werken is winst maken. Aangezien het SSC werkt als profit center, is het intern wel mogelijk om winst te behalen, maar dat wordt aan het eind van een periode weer terug gegeven aan de klant, of gebruikt om de producten en diensten goedkoper aan te bieden. Door op de externe markt winst te gaan maken, kunnen de producten en diensten aan de interne klant goedkoper aangeboden worden.

⁵⁰ Bron: Jork Lousberg, Consultant Research coördinator SSC, Quint

- Een derde onderdeel van commercieel werken uit zich in klantgericht denken – en werken. De interne klant is inmiddels overtuigd haar producten en diensten bij het SSC af te nemen, de externe klant zal nog overtuigd moeten worden van het succes en de voordelen van het SSC van de TMG. Op het gebied van klantgericht denken, werken en klantvriendelijkheid -en tevredenheid dient er nog één en ander te veranderen.
 - Als er een klant binnenkomt, reageert er vaak niemand, de klant/afnemer legt vaak het eerste contact;
 - Tijdens vakantie of ziekten periodes komt het voor dat een deel van de afdeling onbemand is, de klant/afnemer mist hier een contactpunt;
 - Als er op een moment niemand is om de klant te helpen, wordt de klant weg gestuurd met de vraag later terug te komen. De klant heeft het gevoel niet geholpen te willen of kunnen worden. Hetzelfde gebeurt met de telefonie, de telefoons worden niet opgenomen of er wordt gevraagd of de klanten terug kunnen bellen.
 - Klachten worden niet bijgehouden waardoor niet geanalyseerd kan worden wat veelvoorkomende klachten zijn en deze eventueel preventief op te lossen.
 - Tevredenheid van de klant en afnemer wordt niet bijgehouden waardoor niet geanalyseerd kan worden wat veelvoorkomende klachten en problemen zijn en deze eventueel preventief op te lossen.

Door proactief te werken blijft het SSC de klant voor. Ook relatiemanagementvaardigheden worden steeds belangrijker. Een goed management heeft contact met de klant wanneer het fout gaat, maar vooral ook wanneer het goed gaat. Aan relatie managementvaardigheden dient meer aandacht besteed te worden, vooral richting de (toekomstige) externe klanten.

6.2 Professionalisering²⁴

De Professionalisering geeft de volwassenheid van het SSC weer: van een ad-hoc bestuurd en reagerende organisatie naar een volwassen organisatie met een hoog lerend vermogen dat zichzelf continue verbetert. Die verbetering heeft in eerste instantie veelal betrekking op interne factoren (efficiency) en vervolgens op de juiste afstemming met klanten (alignement). De meest volwassen SSC's zijn continue bezig met het doorvoeren van verbeteringen op deze gebieden, maar die verbeteringen zijn niet het gevolg van verbeterprogramma's, maar geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

Er zijn ruwweg drie groeistrategieën in de Professionalisering/Verzakelijking matrix:

1. Verbeterstrategie
2. Acquisitiestrategie
3. Geleidelijke groei strategie

Grofweg komt de Verbeterstrategie erop neer dat het SSC eerst een goede, volwassen organisatie neerzet (met een bijbehorende excellente dienstverlening) en dan pas op zoek gaat naar uitbreiding van haar klantenkring (in eerste instantie nog intern). Het nadeel van die strategie is dat deze vaak sterk intern (i.e. op het SSC zelf) gericht is. De vraag of het aanbod van producten en diensten aansluit bij wat de klanten wil is vaak buiten beeld. Het grote risico is dat je een volwassen SSC optuigt dat geen klanten kan krijgen: die zitten net op andere diensten te wachten.

Kernvraag: *hoe krijg ik klanten?*

De acquisitiestrategie is voor gericht op snelle uitbreiding van klanten (het SSC dat eerst alleen voor de Bank-onderdelen werkte doet dat nu ook voor de Verzekerings-onderdelen, SSC dat eerst alleen Nederland bediende heeft nu heel Europa als klant). Het risico van deze strategie is dat er minder aandacht besteed wordt aan kwaliteit van producten en diensten. Klanten kunnen dus ontevreden worden en weglopen.

Kernvraag: *hoe houd ik klanten?*

De geleidelijke groei strategie gaat uit van een gelijkopgaande groei in volwassenheid en aantal te bedienen product/marktcombinaties en klanten. Theoretisch gezien de beste oplossing, maar ook de oplossing met de langste doorlooptijd. Het risico bestaat dat tegen de tijd dat het SSC toe is aan het werven van nieuwe klanten die al bediend worden door de concurrentie.

Overigens is het zeker niet zo dat ieder SSC door dient te groeien naar de hoogste mate van professionaliteit, en/of naar de meest verzakelijkte vorm. Dat is een keuze en afhankelijk van de doelstellingen van SSC en het moederbedrijf.

Continue Innovatie

De klant kijkt om zich heen, leest en maakt zelf ook beleid; het SSC moet de klant een stapje voor zijn daarin, de ogen en oren openhouden en met aantrekkelijke innovaties komen. Om op de lange termijn te overleven tussen de felle concurrentie is innovatie van belang, dit vernieuwt en houdt de organisatie scherp.

Continue Innovatie kan binnen een organisatie op drie onderdelen bereikt worden, te weten:

- Innovaties in de markt (het aanboren van nieuwe doelgroepen en nieuwe distributiekkanalen)
- Productinnovatie (toegevoegde diensten aan een product)
- Procesinnovatie (Versnelling van bedrijfsprocessen)⁵¹

Innovatieprojecten voor het SSC van de TMG:

- § Aanbieden van nieuwe producten en diensten;
- § Aanbieden van alle ondersteunende zaken binnen de TMG; Het opzetten van een facilitair meldpunt;
- § Zaken als aanvragen digitaliseren;
- § Implementeren Planon in het SSC;
- § De dienstverlening optimaliseren door alle producten en diensten aan elkaar te koppelen, zodat er bij een aanvraag van bijvoorbeeld een verhuizing, naast alle vastgoedzaken hieromtrent ook de telefonie zaken geregeld worden zonder dat de klant dit hoeft aan te geven;
- § Opzetten van een kenniscentrum. (Make or Buy beslissing voor extern maatwerk neerleggen bij de productverantwoordelijke met de kennis)

⁵¹ Bron: Quint, Sharing Shared Services, onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt (2004/2005)

Hoofdstuk 7 Beantwoording Subprobleemstellingen

De beantwoording van de subprobleemstellingen dragen bij ter beantwoording van de hoofdprobleemstelling. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de subprobleemstellingen.

7.1 Verschillen tussen een Shared Service Center en een centrale afdeling

Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een gecentraliseerde afdeling?

Een veel gemaakte fout door organisaties is; het samenvoegen van ondersteunende afdelingen en denken dat ze een Shared Service Center hebben. De verschillen tussen een centralisatie en een SSC worden hieronder toegelicht. Ook de verschillen tussen een SSC en een FB worden beschreven.

Volgens J. Strikwerda is de invoering van een SSC geen recentralisatie, dit heeft te maken met de veranderde economische en technologische omstandigheden.

Shared Services is een vorm van concentratie, waarbij activiteiten op een horizontaal niveau worden georganiseerd aldus Magnitude Consulting.⁵²

Els van der Schans van het ministerie van Verkeer en Waterstaat meent: *“Een SSO concentreert haar taken, hier is een zakelijke klant – leverancier relatie.” “Bij een Centralisatie worden taken overgeheveld naar een afdeling met een eigen verantwoordelijkheid hiervoor.”*

‘Veel bedrijven zijn heel trots dat ze een service center hebben, terwijl ze slechts enkele stafafdelingen hebben samengevoegd.’ Aldus Jeroen Huisman, Commercieel Directeur van Accounting Plaza.

Belangrijke verschillen tussen een SSC en een gecentraliseerde activiteit worden weergegeven in onderstaand schema, uit het artikel “Shared Service Centers; balanceren tussen pracht en macht”.⁵³

Aspect	SSC (servicegericht)	Gecentraliseerde activiteit (taakgericht)
Missie en Doelen	Servicegericht en veelal operationaal excelence als strategie; goedkoop, goed, transparant	Optimaal uitvoeren van de afgesproken taken
Positionering	Autonome unit die zelfstandig afspraken maakt met klanten, leveranciers en top; veelal goed afgestemd op klantlocaties	Stafafdeling of facilitair bedrijf, veelal op hoofdkantoor
Klanten en leveranciers	Partners in service voor de klant en ten behoeve van de ‘Klant van de klant’; kan ook voor derden werken	Gedwongen winkelnering op basis van afgesproken taakafbakening; centrale inhuur van leveranciers
Producten en diensten	Afgesproken producten- en dienstencatalogus; klant staat centraal (vraaggestuurd)	Taakafbakening; eventueel aanbodgedreven serviceafspraken
Serviceafspraken	Service Level Management; klant kiest serviceniveau en ook de daarbij behorende kosten	Taakafbakening; eventueel aanbodgedreven serviceafspraken

⁵² Bron: www.sharedservices.nl

⁵³ Bron: Opheij, W. en Willems, F.: Shared Service Centers, balanceren tussen pracht en macht. In: Holland Management Review, nummer 95, 2004.

Samenwerking en cultuur	Samen de klus klaren; service aan de klant waarmaken, intern ondernemerschap	Veelal taakgericht en met verantwoording aan de top
Leiderschap	Ondernemend en resultaatgericht	Gericht op verantwoording afleggen
Besturingsfilosofie	Managen van onderlinge samenwerkingsafspraken; sturen op waarmaken van afgesproken resultaten	De top stuurt aan op resultaat binnen afgebakende taken
Structuur en inrichting	Proces- en teamgericht; focus op operational excellence	Vak- en/of taakgericht
Verrekening	Op basis van integrale kostprijs, variatie in service kent eigen tarieven	Budget gestuurd
Prestatie-indicatoren	Gericht op efficiencywinst, serviceafspraken en toegevoegde waarde voor klant en medewerker	Gericht op verantwoorden planning en control
Beoordelen en belonen	Teambeoordeling op basis van realisatie van doelstellingen en serviceafspraken; vast en variabel	Beloning op basis van kennis, bijdrage en ervaring; grotendeels vast

Afbeelding 9: Verschillen tussen een SSC en een gecentraliseerde activiteit.

Bron: Opheij, W. En Willems, F.: Shared Service Centers, balanceren tussen pracht en macht.

In: Holland Management Review, nummer 95, 2004.

Volgens de diverse experts uit het werkveld liggen de verschillen tussen een SSC en een centrale afdeling in het feit of de organisatie haar kosten verrekt met de klant, een duidelijke opdrachtgever – opdrachtnemer relatie heeft en wie het beleid bepaald en uitvoert.

Een centrale stafdienst bepaalt het beleid, een SSC voert het beleid uit zoals is afgestemd met de klant. Het SSC levert haar producten en diensten op basis van contracten met de individuele klanten, waarin afspraken over kwaliteit, prijs en afname zijn opgenomen. Een centrale stafdienst werkt vaak met gedwongen winkelnering, nu zijn er veel SSC's die dit ook hanteren, echter puur ondernemerschap en resultaatgericht werken, kenmerken van een SSC, pleiten voor vrije winkelnering. De verrekening geschiedt bij een SSC periodiek, bij een centrale stafdienst wordt gewerkt met budgetten. Ook in de manier van werken zitten verschillen, bij het SSC werken de medewerkers gezamenlijk en voor de klant, bij de centrale stafdienst wordt veelal taakgericht gewerkt met verantwoording aan de top.

7.2 Verschillen tussen een Shared Service Center en een Facilitair Bedrijf

Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een Facilitair Bedrijf?

Een groot verschil met een traditioneel facilitair bedrijf is aan de ene kant de zelfstandigheid en onafhankelijkheid, met een eigen resultaatverantwoordelijkheid en aan de andere kant de sterke positie die de interne klanten krijgen. Er is sprake van een 'samenwerkingsstrategie' en niet van een centrale dienst. Ook wordt er door de vergelijking met de open markt geduid op verrekening op zowel kwaliteit als prijs. Een facilitaire dienst wordt verrekend door toewijzing van de kosten.⁵⁴

Een FB werkt vaak met gedwongen winkelnering, een SSC kan ook met gedwongen winkelnering werken, maar ook zonder. Zonder gedwongen winkelnering werkt zij als een organisatie binnen een organisatie. Vrije winkelnering zorgt voor een duidelijk leverancier – klantrelatie. Een FB werkt meer met een collega – collega relatie.

⁵⁴ Bron: www.leeuwendaal.nl

Het SSC concept is niet alleen toepasbaar op een Facilitaire Organisatie, ook op het gebied van inkoop, ICT, HRM, Financien.

Een SSC is gericht op het behalen van synergie door middel van samenwerking, het behalen kostenbesparing en efficiency door middel van schaalvoordelen en transparantie in tarieven en producten en diensten. De afdelingen bij een FB werken vaak afzonderlijk van elkaar en hebben als doel het leveren van producten en diensten.

7.3 Producten en diensten van het Shared Service Center

Welke producten/diensten vallen binnen het Shared Service Center van de TMG?

De producten en diensten die op het moment onder het SSC vallen worden weergegeven in hoofdstuk 3. Deze producten en diensten zullen door het SSC aangeboden blijven worden. In het kader van continue innovatie kan er gekeken worden of het haalbaar is om de volledige ondersteuning voor TMG te gaan verzorgen.

Ondersteunende zaken van de TMG die nu niet bij het SSC horen zijn:

- **TMI - Telegraaf Media ICT**

Telegraaf Media ICT ondersteunt de organisatie bij de realisatie van veranderings, verbeterings –en vernieuwingsprojecten op gebied van Informatie –en communicatietechnologie. Telegraaf Media ICT beheert Informatie –en Communicatietechnologie infrastructuur en systemen.⁵⁵

- **P&O**

De afdeling Personeel & Organisatie geeft uitvoering aan de wettelijke en door het bedrijf opgestelde regelingen en adviseert zowel directies als individuele medewerkers met betrekking tot personele aangelegenheden. Daarnaast zijn de medewerkers van de afdeling verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling op het gebied van personeelsbeleid, in nauw overleg met directies, de diverse Ondernemingsraad en de afdeling loonadministratie.

- **Wagenpark**

Het wagenpark valt onder vervoersmaatschappij Distriq. Het wagenpark is eigenaar van alle transportmiddelen voor de distributie van kranten en tijdschriften. Het wagenpark verzorgt het eigen onderhoud van de transportmiddelen in de eigen garage. Naast de transportmiddelen, koopt Distriq auto's in voor de medewerkers van de TMG met een hoge functie of die vaak op de weg zitten. De kosten voor deze auto's, afschrijvingen, benzine en onderhoud worden doorberekend naar de werkmaatschappijen.

- **Rondleidingen**

De afdeling rondleidingen verzorgt rondleidingen voor geïnteresseerden van buiten, onder andere voor scholen. De afdeling regelt zes keer per jaar een dag waarop alle nieuwe medewerkers en stagiaires een introductie krijgen met het bedrijf. De afdeling regelt de publieksinformatie. Ongeveer 10.000 emails per jaar met vragen aan het bedrijf worden door deze afdeling beantwoord. Tevens worden om de twee maanden exposities in het hoofdkantoor van de TMG geregeld.

- **Business Control Administration (BCA)**

BCA regelt de financiële administratie voor de TMG. Onder andere de verwerking van nota's, doorbelastingen.

- **Callcenter (T3C)**

T3C staat voor: Telegraaf Customer Contact Center, het is een centraal gelegen klantcontactcentrum, dat is opgericht om effectiever en efficiënter om te gaan met klantinformatie. Er wordt geprobeerd om zoveel mogelijk gegevens uit de klant te halen, zodat de dienstverlening optimaal afgestemd kan worden op de behoefte van de klant en de informatiebehoefte van de opdrachtgevers.

⁵⁵ Bron: Intranet TMG

7.4 Bekendheid Producten & Diensten

Een tweede belangrijke kwestie is de bekendheid en promotie van de producten en diensten van het SSC. Momenteel is de enige reclame die gemaakt wordt voor de producten en diensten via intranet. De afnemer weet vaak niet waar hij/zij moet zijn voor problemen, storingen en vragen.

7.5 Valkuilen Shared Service Center

Wat zijn de valkuilen bij het ontwikkelen/invoeren van een Shared Service Center?

Valkuilen in het SSC traject liggen voornamelijk in de eerste fasen van de opzet van een SSC. Hier dienen kinderziektes en obstakels overwonnen te worden. Een aantal veelvoorkomende valkuilen worden hieronder besproken.

7.5.1 Valkuilen

Communicatie

De gemiddelde medewerker is bang voor verandering en reorganisatie. Bang om zijn/haar baan te verliezen, er slechter uit te komen en bang voor het onbekende. Een middel om dit te voorkomen dan wel minderen is communicatie. Een veelgemaakte fout is dat er te weinig gecommuniceerd wordt richting de medewerkers, waardoor zij voor onaangename verrassingen kunnen komen te staan.

Door de medewerkers te betrekken bij het maken van de plannen voor het SSC en hun stemrecht te geven voelen zij zich bij het proces betrokken, verminderd de angst en voelen zij zich serieus genomen. Via regelmatig terugkerende informatiebijeenkomsten en nieuwsbrieven worden de medewerkers op de hoogte gehouden van recente ontwikkelingen en veranderingen.

Nulmeting

Voor de oprichting van een SSC is de nulmeting één van de belangrijkste peilers. Met een nulmeting wordt de situatie van het FB gemeten. Door deze meting en een meting na de opzet van het SSC te vergelijken worden eventuele opbrengsten of kosten zichtbaar.

Een valkuil hierbij is dat de nulmeting niet nauwkeurig genoeg, niet objectief genoeg of te financieel ingestoken wordt. Waardoor de resultaten van de vergelijking vertroebelen en er niet met harde feiten aangetoond kan worden wat de opbrengsten of kosten zijn. Wat juist weer een belangrijk middel is om de klant mee te overtuigen van het voordeel van het SSC.

Ook kan een slechte nulmeting leiden tot een verkeerde aanpak/opzet van het SSC. Door onjuiste informatie, kan het zijn dat er teveel op verkeerde zaken gericht wordt. Als niet duidelijk is wat de klant wil, kan hier ook niet op ingespeeld worden.

Invoering

De invoering van een SSC wordt vaak onderschat. Het duurt vaak langer en kost meer dan gepland was.

Klanttevredenheid

Een valkuil is dat er te weinig gekeken wordt naar wat de klant precies wil en in hoeverre de klant tevreden is over de dienstverlening. Het SSC moet de klant één stap voor blijven, als de klant een andere leverancier zoekt is het te laat.

Afwijken van oorspronkelijke plannen

De opzet van een SSC is een lastig project, waarbij het gevaar van concessies doen, door weerstand uit diverse hoeken, kan leiden tot het falen van het project. Er dient vastgehouden te worden aan oorspronkelijke opgestelde plannen, gezien eerdere SSC concepten bewezen hebben te slagen. Weerstand komt vaker voort uit emoties dan uit feiten. De weerstanden kunnen beter op een andere manier worden opgelost. Bijvoorbeeld door extra communicatiemiddelen in te zetten of door de medewerker te overtuigen van het succes door met harde feiten te komen.

SSC vs. Centralisatie

Het komt voor dat organisaties hun ondersteunende afdelingen bij elkaar voegen en het een SSC noemen, terwijl dit het niet is. Een SSC concentreert haar taken, hier is een zakelijke klant – leverancier relatie. Bij een Centralisatie worden taken overgeheveld naar een afdeling met een eigen verantwoordelijkheid hiervoor.

7.6 Implementeren van een Shared Service Center

Hoe kan een Shared Service Center binnen de Telegraaf Media Groep het beste geïmplementeerd worden?

Aangezien er geconstateerd is dat er bij de TMG al een SSC is, dient paragraaf 1 voornamelijk om het gehele beeld van het Shared Service Center concept neer te zetten.

Bij de opzet van een SSC zijn vijf fases betrokken, te weten:⁵⁶

7.6.1 Vijf ontwikkelingsfasen

0. Initiatiefase (beginsituatie);
1. Implementatiefase (de feitelijke start van het SSC);
2. Overlevingsfase (ook wel chaosfase genoemd);
3. Consolidatiefase;
4. Ontwikkelfase.

Het implementatieproces heeft invloed op meerdere dimensies van het SSC. De implementatiefase is de tweede fase. In deze fase vindt vestiging en inrichting van het SSC plaats. De inrichting/overgang van producten en diensten naar het SSC kan op verschillende manieren plaats vinden. Manieren om de bestaande producten en diensten over te laten gaan naar een SSC; in één keer of in fases. De keuze voor de overgang verschilt per organisatie. Bij een overgang in fases gaan eerst de diensten die hun processen het best op orde hebben over. In de loop van de tijd worden de overige diensten ook toegevoegd aan het SSC. Veelal wordt eerst de verantwoordelijkheid per dienst overgedragen aan het management van het SSC, voordat de dienst fysiek overgedragen wordt. Dit om de knip tussen die diensten die wel over kunnen gaan naar een SSC en de diensten die niet over kunnen gaan naar een SSC duidelijk te maken. Bij de diensten die al overgegaan zijn naar het SSC wordt de nadruk eerst gelegd op de kwaliteit en stabiliteit van de processen en het nakomen van afspraken, vervolgens op de waardetoevoeging, dus het onder andere besparen van kosten.⁵⁷

In de praktijk loopt de implementatie vaak anders dan gepland. Beslissingen en regelingen worden vaak onder grote tijdsdruk genomen. Bij de invoering dient ervoor gezorgd te worden dat de organisatie de weerstand voor is. Door het betrekken van medewerkers en leidinggevendenden bij het proces vanaf het begin, het geven van stemrecht, het oprichten van overlegstructuren en voldoende communicatie kan deze weerstand voorkomen en/of gedrukt worden. Er dient gezorgd te worden dat bij weerstand geen concessies gepleegd worden aan de oorspronkelijke plannen. Bij concessie verschilt het behaalde eindresultaat met de in het begin vastgesteld situatie.

7.7 Continueren van een Shared Service Center

Hoe kan een Shared Service Center binnen Telegraaf Media Groep gecontinueerd worden?

Elke organisatie streeft naar continuïteit, het blijven voortbestaan. Zo ook het SSC van de TMG.

Een groot deel van de SSC's maken, vooral de eerste drie tot vijf jaar, gebruik van gedwongen winkelnering. De gedwongen winkelnering dient er voor te zorgen dat het SSC een kans krijgt

⁵⁶ Bron: Artikel: 25 tips voor het managen van een SSC, V. Kager, directeur F&A Yacht, H. de Graaf, senior account manager Yacht, E. Kolthof, business development Yacht, M. Hoeksema, Iris Adviesgroep, tijdschrift controlling, nr. 1 / 2 januari/februari 2005

⁵⁷ Strikwerda, J.: Shared Service Center. Van kostenbesparing naar waardecreatie. Koninklijke van Gorcum. vierde druk 2004.

zich te ontwikkelen en te overleven. Zonder deze verplichte winkelnering bestaat er de angst dat de klanten verdwijnen, de verwachte besparingen en waarde toevoeging niet gerealiseerd worden en de investering in het SSC voor niets is geweest. In het vijf fasen model wordt dit de overlevingsfase genoemd.

Het bieden van goede dienstverlening en goede kwaliteit tegen acceptabele prijzen, zorgt voor de continuïteit van een SSC. De klant dient overtuigd, te worden van het succes, het dient natuurlijk voor de klant te zijn om gebruik te maken van het SSC. Het SSC dient haar klanten niet uit onvrede te verliezen aan de concurrent. Om het SSC scherp te houden is het aan te raden om de gedwongen winkelnering af te schaffen en gebruik te maken van de marktwerking. Als SSC dient er geloofd te worden in de eigen organisatie.

Het SSC van de TMG dient, om voort te blijven bestaan ervoor te zorgen dat het, zich als organisatie onderscheidt van de concurrentie. Het unieke kenmerk laat zien. Het unieke kenmerk van het SSC van de TMG ligt in de levering van kwalitatief hoogwaardige producten, tegen een lage prijs.

7.8 Toekomstverwachtingen van Shared Service Centers

Wat zijn de toekomstverwachtingen van Shared Service Centers over het algemeen?

Door middel van deskresearch, theoretisch onderzoek en diepte interviews zijn een aantal toekomstverwachtingen naar voren gekomen.

Een decennium geleden, hadden nog weinig medewerkers gehoord van het Shared Service Concept. Vandaag de dag hebben honderden bedrijven over de hele wereld bloeiende Shared Service Centers.⁵⁸

“De toekomst brengt meer SSC’s, steeds meer mensen gaan geloven in het concept van het delen van diensten.” Bron: Roy Lamers gemeente Rotterdam, dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

“In de toekomst zal de golfbeweging van reorganisaties continueren. Van centrale naar decentrale aansturing.” Bron: Bert Uytterlinde gemeente Rotterdam, dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Jeroen Huisman, Commercieel Directeur van Accounting Plaza zegt over de toekomst: *“De markt ontwikkelt zich steeds verder.” “Op FM gebied is de SSC markt al vrij duidelijk.” “Accounting Plaza wil graag meer concurrentie erbij, waardoor de markt duidelijker wordt.”*

“Verwacht wordt dat er in de toekomst steeds meer in front en backoffice indeling gewerkt gaat worden.” “Het backoffice blijft bestaan uit specialistische herhalingswerkzaamheden.” “Ook komt er meer employee selfservice, de klant/medewerker kan zichzelf bedienen door onder andere klachten en aanvragen digitaal op te geven.” “De markt zal steeds meer bediend gaan worden door samenwerkingsvormen, er wordt meer integrale dienstverlening verwacht.” Bron: Els van der Schans ministerie van Verkeer en Waterstaat

Uit een onderzoek van Menno van Rooij, student economie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, is gebleken dat op het moment het SSC concept populairder is dan outsourcing. Doordat het SSC concept een interne oplossing is en outsourcing een externe oplossing, lijkt een SSC een veiligere oplossing dan zaken uit handen te geven, zoals bij outsourcing. Ook is uit de resultaten van het onderzoek gebleken dat er verwacht wordt dat in 2008 outsourcing sterk gaat opkomen. Concluderend kan gezegd worden dat de nabije toekomst is weggelegd voor SSC’s en de verre toekomst voor outsourcing.⁵⁹

De toekomstverwachtingen gebleken uit een onderzoek van Quint zijn verschuivingen naar rechts en naar boven in de matrix (zie afbeelding 2). Meer organisaties denken in fase drie van

⁵⁸ Bron: www.sharedservices.com

⁵⁹ Bron: Samenvatting scriptie, SSC vs. Outsourcing, Menno van Rooij

professionalisering terecht te komen voor zowel interne als externe klanten. Daarnaast zullen er steeds meer commerciële SSC's ontstaan.⁶⁰

Volgens JP Morgan Treasury Services is het wereldwijd opererende Shared Service Center concept in toenemende mate populair. Momenteel is 50% van de Shared Service Centers geacclimatiseerd, 34% opereert in diverse landen, 16% opereert wereldwijd. Steeds meer organisaties zien de voordelen van het wereldwijd opereren van Shared Service Centers.

Uit een onderzoek uit 2002 is gebleken dat gemiddeld 50% van de Shared Service Center organisaties plannen hebben om activiteiten te gaan outsourcen.

Veel bedrijven verschuiven naar virtuele shared service center modellen, waarin fysiek verspreide groepen dezelfde procedures en standaarden volgen waarbij ze allemaal verantwoording afleggen aan de leidinggevenden. Ongeveer 19% van de bedrijven zijn momenteel opererend vanuit een virtueel type.⁶¹

⁶⁰ Bron: Quint, Sharing Shared Services, 2004/2005, Onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt

⁶¹ Bron: Beard, M. & Rupp, T.: Moving Towards Global Shared Service Centers, JP Morgan Treasury Services, 24 Mei 2004.

Hoofdstuk 8 Conclusie

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

“Hoe kan het Facilitair Bedrijf van Telegraaf Media Groep een commercieel Shared Service Center worden, welke continue innoveert?”

Door antwoord te geven op de zeven voorwaarden voor een SSC van J. Strikwerda en de vijf voorwaarden voor een SSC volgens W. Opheij en F. Willems is gebleken dat het FB van de TMG de methoden en werkwijzen gebruikt van een SSC, alleen nog niet de naam draagt en zo gezien wordt.

Het SSC is bij de start, drie jaar geleden, begonnen met het doorbelasten van de kosten per werkmaatschappij, het neerleggen van de verantwoordelijkheid per product en dienst bij een productverantwoordelijke, het behalen van schaalvoordelen door zo veel mogelijk holdingbreed te gaan werken, het behalen van synergie, door elkaars taken te kennen en kunnen overnemen. Het FB is deze methoden gaan gebruiken, zonder af te weten van het bestaan van het SSC concept, maar door financiële en economische aspecten. Het SSC van de TMG heeft binnen drie jaar bewezen dat deze werkwijzen succesvol zijn, aangetoond door een financiële Benchmark, door Facilitair Adviesbureau Corporate Facility Partners en door reeds behaalde kostenbesparingen.

Volgens het verzakelijkings -en professionaliserings model van adviesorganisatie Quint bevindt het SSC van de TMG zich in fase drie; creëren van afstemming met de interne –en externe klant/commercieel SSC. Om in de gewenste fase, fase vijf; een commercieel SSC met continue innovatie, te komen dient er één en ander verbeterd te worden bij het SSC.

Een commercieel SSC bedient naast de interne klant ook de externe markt. Het dient te "overleven" tussen concurrenten. Het commerciële SSC heeft, in tegenstelling tot de meeste "interne SSC's" een expliciete winstdoelstelling. Aangezien de winst intern niet te behalen is, omdat het SSC werkt als een profit center met een rendementsdoelstelling van 0% dient de winst op de externe markt behaald te worden.

Om de externe markt te gaan bedienen en te verzakelijken; commercieel te worden dient het SSC, net als ieder bedrijf, een concurrentiestrategie te ontwikkelen, waarin het SSC zich onderscheidt van de concurrenten en de continuïteit van de organisatie wordt gewaarborgd.

Professionaliseren; continue innoveren heeft in eerste instantie veelal betrekking op de interne factoren (efficiency) en vervolgens op de juiste afstemming met klanten. Het komt erop neer dat het SSC ervoor dient te zorgen dat innovatie en verbeteringen ingesleuteld worden in de strategie van het bedrijf.

De klant kijkt om zich heen, leest en maakt zelf ook beleid; het SSC dient de klant een stapje voor te zijn daarin, de ogen en oren open te houden en met aantrekkelijke innovaties komen. Om op de lange termijn te overleven tussen de felle concurrentie is innovatie van belang, dit vernieuwt en houdt de organisatie scherp.

Continue Innovatie kan binnen een organisatie op drie onderdelen bereikt worden, te weten:

- Innovaties in de markt (het aanboren van nieuwe doelgroepen en nieuwe distributiekanaalen)
- Productinnovatie (toegevoegde diensten aan een product)
- Procesinnovatie (Versnelling van bedrijfsprocessen)⁶²

Innovatieprojecten voor het SSC van de TMG:

- § Aanbieden van nieuwe producten en diensten;

⁶² Bron: Quint, Sharing Shared Services, onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt (2004/2005)

- § Aanbieden van alle ondersteunende zaken binnen de TMG; Het opzetten van een facilitair meldpunt;
- § Zaken als aanvragen digitaliseren;
- § Implementeren Planon in het SSC;
- § De dienstverlening optimaliseren door alle producten en diensten aan elkaar te koppelen, zodat er bij een aanvraag van bijvoorbeeld een verhuizing, naast alle vastgoedzaken hieromtrent ook de telefonie zaken geregeld worden zonder dat de klant dit hoeft aan te geven;
- § Opzetten van een kenniscentrum. (Make or Buy beslissing voor extern maatwerk neerleggen bij de productverantwoordelijke met de kennis)

Om commerciëler te werken dient het SSC de externe markt verder gaan bedienen. Voor het dit gaat doen dient het ervoor te zorgen dat het intern eerst goed werkt. Om continue te innoveren dient het SSC een goede, volwassen organisatie neer te zetten. Als er naar het SSC als organisatie gekeken wordt, valt op dat de harde kanten als de plaats van het SSC in de organisatie en de werkwijzen goed geregeld zijn, echter de zachte kanten als de promotie en bekendheid van het SSC en de producten en diensten, de klantgerichte focus en documentatie minder goed. Over deze zaken wordt wel nagedacht, zoals blijkt uit de doelstelling, opgesteld in het begin van het SSC (2003), echter er wordt weinig mee gedaan.

De doelstelling van het FB is om meer als klantgerichte organisatie te opereren, onder andere door de bereikbaarheid en de herkenbaarheid te verhogen en te komen tot één loket waar klanten de producten en diensten kunnen afnemen.⁶³

De aanbevelingen bieden oplossing voor bovengenoemde zaken.

⁶³ Bron: van Os, J.J.E.: “Een kilo veren kan niet vliegen....als er geen vogel in zit!”, uitleg strategie FB 2004-2008 ten behoeve van medewerkers FB, oktober 2003.

Hoofdstuk 9 Aanbevelingen

Geconstateerd is dat het FB van de TMG werkt volgens dezelfde werkwijzen als een Shared Service Center. Echter dient het nog aan een aantal zaken te voldoen, wil het een goed werkend commercieel en innovatief Shared Service Center worden. Onderstaande aanbevelingen geven aan wat er nog veranderd dient te worden.

Per aanbeveling zullen de kosten en baten, de personele en organisatorische consequenties en een implementatieadvies gegeven worden.

Aanbeveling 1 – Concurrentiestrategie

Als het SSC de externe markt op gaat dient het door middel van een concurrentiestrategie de continuïteit te waarborgen. Een concurrentiestrategie is met name gericht op het winnen van marktaandeel en klanten, door op een betere wijze te werken, uiteindelijk zorgen dit marktaandeel en deze klanten voor de continuïteit van het bedrijf .

Implementatie

De concurrentiestrategie dient ontwikkeld te worden door het management van de organisatie. Het management heeft het SSC drie jaar geleden opgezet, is ondernemend en de spil achter de organisatie. De beslissing om de externe markt op te gaan komt dan ook van het management.

In deze strategie dient uitgewerkt te worden hoe het SSC zich (blijvend) gaat onderscheiden van de concurrentie, welke producten en diensten het gaat aanbieden, wat de prijsstelling wordt, marktafbakening (op welke potentiële klanten wordt er gericht). Kortom er moet een strategisch (marketing) plan komen.

Kosten, Baten & Lasten

De kosten, baten & lasten worden weergegeven in onderstaande tabel:

	Kosten	Baten	Lasten
Concurrentiestrategie	Investering van tijd van het management	Verbeteren duidelijkheid, verbeteren positie van de organisatie in de markt.	Investering van tijd, waar er weinig van is.

Afbeelding 10 kosten, baten & lasten

Personele consequenties

De enige consequentie voor het personeel van het opstellen van een concurrentiestrategie, is de waarborging van de organisatie en de zekerheid van hun banen en inkomen.

Organisatorische consequenties

Het opstellen van de concurrentiestrategie zorgt voor het verbeteren van de positie van de organisatie in de markt, ten opzichte van de concurrenten. Het geeft duidelijkheid over de organisatie, haar producten en diensten, prijsstelling en doelgroepen.

Aanbeveling 2 – Klantgerichte focus

Uit theoretisch en diepte onderzoek blijkt dat klantgericht werken en denken een cruciaal punt is in het werken met een SSC. Geconstateerd is dat er bij het SSC van de TMG klantgerichter gewerkt moet gaan worden, omdat:

- Als er een klant binnenkomt, reageert er vaak niemand, de klant/afnemer legt vaak het eerste contact;
- Tijdens vakantie of ziekte periodes komt het voor dat een deel van de afdeling onbemand is, de klant/afnemer mist hier een contactpunt;
- Als er op een moment niemand is om de klant te helpen, wordt de klant weg gestuurd met de vraag later terug te komen. De klant heeft het gevoel niet geholpen te willen of kunnen worden. Hetzelfde gebeurt met de telefonie, de telefoons worden niet opgenomen of er wordt gevraagd of de klanten terug kunnen bellen.
- Er wordt niet gemeten hoe tevreden de klanten en de afnemers zijn over de producten en diensten en het SSC.

Verbeteringen dienen plaats te vinden op het gebied van:

- Relatiemanagementvaardigheden;
- Bereikbaarheid van het SSC door middel van een facilitair meldpunt;
- Klanttevredenheidsonderzoek(en)
- Klantbenadering.

Relatiemanagementvaardigheden

Er dient, als de externe markt opgegaan wordt, extra tijd gestoken te worden in het relatiemanagement, omdat:

- De klantrelatie steeds belangrijker wordt in een samenwerking. Als de klant niet tevreden is zoekt zij een andere leverancier. Met een interne klant zal dit minder snel zal gebeuren dan met een externe klant.
- Met een stijging van het aantal klantrelaties is het management teveel tijd kwijt aan het onderhouden van deze relaties.

Accountmanagement draagt bij aan het commerciële maken van een organisatie. De rol van een accountmanager is voornamelijk die van verkoper en relatiebeheerder. De taken van een accountmanager zijn:

- Op de hoogte zijn van de organisatie, de producten en diensten en de werkwijzen;
- Het werven van klanten;
- Het onderhouden van bestaande en nieuwe relaties;
- Meedenken met de klant;
- Ontwikkelingen bijhouden.

Implementatie

Er zijn twee mogelijkheden voor een verschuiving van het relatiemanagement. Te weten:

1. Aannemen van een nieuwe accountmanager;
2. Accountmanagement taken neerleggen bij de productverantwoordelijken.

Kosten, Baten & Lasten

De kosten, baten en lasten worden in onderstaande tabel weergegeven:

	Kosten	Baten	Lasten
Nieuwe Accountmanager	Gemiddelde kosten accountmanager per jaar: Start: 32.400 euro Midden: 40.176 euro Eind: 46.098 euro ⁶⁴	Er is meer tijd voor een goede klantrelatie, bij externe markt klantwerving, het management bespaart tijd op dit gebied	Er moet geïnvesteerd worden in de aanname van nieuwe FTE,
Verschuiven Accountmanagement taken naar de productverantwoordelijken	Of geen extra kosten, of een beloning van de productverantwoordelijken door uitbreiding taken en verantwoordelijkheid. De keuze is aan de organisatie.	Het bespaart hoge kosten door het niet aannemen van een nieuwe accountmanager. De productverantwoordelijken krijgen nog meer verantwoordelijkheid wat ten goede komt van de producten en diensten.	Door intern efficiënter te werken dient FTE vrijgemaakt worden voor de extra taken.

Afbeelding 11: Kosten, baten & lasten

Personele consequenties

Vanuit de medewerkers van het SSC is er behoefte aan meer communicatie met het management. Door de verlichting van de taken van het management en door de verschuiving van de accountmanagement taken, is er meer tijd voor communicatie en feedback met -en naar de medewerkers, productverantwoordelijken en coördinatoren.

Organisatorische consequenties

Organisatorisch gezien heeft de aanname van een accountmanager afgezien van de kosten alleen maar voordelen. Het management krijgt meer ruimte zich te richten op de werkvloer, het contact met de klant zal frequenter zijn, nieuwe klanten zullen geworven worden op de externe markt. Bestaande relaties krijgen meer aandacht.

Servicedesk

Gebleken uit diverse hoeken is dat er behoefte is aan één punt waar alle facilitaire meldingen, vragen, klachten, aanvragen, storingen en telefoontjes binnen komen. Ook vanuit het SSC concept, met het oog op klantvriendelijkheid en efficiency is een meldpunt wenselijk. Het servicedesk concept is een innovatie voor het SSC.

Omdat:

- De klanten, of niet weten waar ze heen moeten met hun aanvragen en problemen, of te goed weten waar ze heen moeten met aanvragen en problemen à collega – collega relatie (onderling)
- Het stoort de facilitair medewerker op de afdeling als er telkens mensen met problemen langs komen.
- Het een stukje klantvriendelijkheid, duidelijkheid en gemak richting de klant biedt.

Implementatie

Een servicedesk kan op verschillende manieren ingericht worden.

Er wordt één algemeen facilitair telefoonnummer opgezet waar alle telefonische vragen, klachten, problemen, aanvragen en storingen binnen komen. Daarnaast wordt er een balie geplaatst op de facilitaire afdeling met duidelijk aangegeven voor welke zaken de klant/afnemer bij de balie terecht kan. Via Planon, een facility proces managementsysteem ter ondersteuning van het SSC, worden klachten, vragen, problemen en meldingen geregistreerd en in behandeling genomen. Voor een optimale procesondersteuning worden gegevens op één plaats vastgelegd in één centrale database.

⁶⁴ Bron: www.intermediar.nl

De bezetting in FTE voor de balie is te verkrijgen door de aanname van nieuwe medewerkers. Of er kan door intern efficiënter inzetten van medewerkers FTE gereserveerd worden voor de bezetting van de balie en de telefoon.

Een servicedesk zorgt ervoor dat de klant/afnemer niet naar meerdere plaatsen hoeft te gaan voor vragen, klachten en problemen. Tevens is de Servicedesk er om de belangen van de klant/afnemer te waarborgen, de voortgang van de gevraagde producten en diensten te bewaken en het tussentijds informeren van de klant/afnemer over mogelijke problemen tijdens het afhandelen van de gevraagde producten en diensten het figuur is de Servicedesk schematisch weergegeven.

Binnen de Servicedesk zijn drie verschillende niveaus van dienstverlening:

1. 1ste niveau van dienstverlening, dit is het virtuele gedeelte van de Servicedesk: de virtuele Servicedesk. Via de virtuele Servicedesk hebben de afnemers toegang tot alle diensten van de van de facilitaire organisatie. Er kunnen vragen vanuit de virtuele Servicedesk bij de fysieke Servicedesk terecht komen. Deze vragen dienen door de medewerkers van de fysieke Service Desk worden opgevangen en uitgezet worden naar de backoffice.
2. 2de niveau van dienstverlening, dit is het gedeelte van de Servicedesk waar de klanten/afnemers via zowel telefoon, e-mail en post hun producten en diensten kunnen aanvragen, storingen kunnen melden en aan hun informatiebehoefte kunnen voldoen. Tevens kunnen klanten/afnemers voor klachten terecht bij de Servicedesk.
3. 3de niveau van dienstverlening, de fysieke balie van de Servicedesk, hier kunnen de klanten/afnemers terecht voor de overige producten en diensten die niet via het 1ste en 2de niveau van dienstverlening afgehandeld kunnen worden. Bijvoorbeeld het maken van een toegangspas en het afhalen een mobieltje.

Taken behorende bij het Service Desk:

- Het afhandelen van vragen en klachten: Service Desk;
- Het herstellen van verstoringen: Incident Management;
- Het voorkomen van herhalingen van verstoringen: Problem Management;
- Het beheren van wijzigingen: Change Management.⁶⁵

Voor de nieuwe werkwijze met het centrale telefoonnummer en de balie dient bekendheid geworven te worden. Medewerkers dienen te weten waar ze heen moeten met hun vragen en problemen. Zie aanbeveling drie.

Kosten, Baten & Lasten

De kosten, baten en lasten worden weergegeven in onderstaande tabel.

	Kosten	Baten	Lasten
Balie	Afhankelijk van de te kiezen balie. Prijzen variëren tussen de 200 en 200 euro. Gemiddeld 600-800 euro.	Vergroten van bereikbaarheid en duidelijkheid voor de klant/afnemer. Verhogen dienstverlening.	Betrekkelijk hoge investering, voor eenvoudig middel.
Bezetting van de balie in FTE	1 FTE = 36 uur per week, dient er iemand beschikbaar te zijn voor de balie bezetting. De kosten zijn afhankelijk van het salaris van deze medewerker.	Er is altijd iemand aanwezig die de klant en afnemer kan helpen met vragen, problemen en klachten. Naast de balie en telefoonwerkzaamheden, kan deze persoon ook andere werkzaamheden verrichten.	Er dient 36 uur per week iemand aanwezig te zijn voor bezetting van de balie en de telefoon.
Planon	een systeem met 15	Flexibel en	Hoge investering in

⁶⁵ Bron: <http://www.interaction.twice.nl>

	gebruikers (10 licenties) = een investering van 21000,-, dus 2100,- per gelijktijdige gebruiker. Hier komen nog aanvullende variabelen kosten bij voor: - Implementatie (consultants die de velden op maat inrichten) - Een server en infrastructuur - Installatie - Functioneel beheer ⁶⁶	veelomvattend systeem wat naast de hoge investering optimale ondersteuning biedt en besparingen levert op FTE.	kosten en tijd.
Centraal Telefoonnummer (Toestel doorschakelingen en lijnhuur)	14 euro per periode (13 periodes per jaar) ⁶⁷	Bereikbaarheid en klantvriendelijkheid vergroot tegen lage kosten.	Geen

Afbeelding 12: Kosten, baten & lasten

Personele consequenties

De invoering van een servicedesk neemt een grote verandering in cultuur met zich mee. De medewerkers van het FB moeten op een andere wijze gaan denken en werken. Een valkuil is dat weerstand vanuit de medewerkers kan ontstaan. De weerstand kan soms zo groot zijn dat het management terugschrikt om het concept volledig door te voeren en kiest voor andere oplossingen.

Organisatorische consequenties

Het realiseren van een servicemeldpunt vaak gepaard met ingrijpende organisatorische veranderingen. Naast een verandering van de structuur dient er rekening gehouden te worden met de impact van nieuwe wijze van werken, samenvoeging van organisatorische eenheden en het herinrichten van vele leveringsprocessen.

Klanttevredenheidsonderzoek(en)

De meningen van de medewerkers van het SSC zijn hierover verdeeld. De klanttevredenheidsonderzoeken dragen bij om als organisatie scherp te blijven en te professionaliseren.

Door middel van een klanttevredenheidsonderzoek dient er onderzocht te worden in hoeverre de klant en de afnemer tevreden is over het SSC, de producten en diensten en de klantvriendelijkheid van het SSC. Aan de hand van de resultaten voortkomend uit dit onderzoek kan er gekeken worden hoe de klant dit ervaart en wat verbeterd dient te worden.

Implementatie

Een klanttevredenheidsonderzoek kan op vier manieren uitgevoerd worden:

1. Op eigen initiatief

Dit kan door het management of een medewerker van het SSC zelf uitgevoerd worden.

2. Met behulp van een ingehuurd professionele organisatie

Dit kan door een professionele ingehuurd organisatie gebeuren.

3. Met behulp van een ingehuurd student

⁶⁶ Bron: David Stillebroer, Planon

⁶⁷ Bron: afdeling communicatie Facilitair Bedrijf Telegraaf Media Groep

Een derde manier voor de uitvoering van een klanttevredenheidsonderzoek kan gebeuren door een student.

4. Intern door het Bureau Consumenten Onderzoek

Bij de TMG is een Bureau voor Consumenten Onderzoek aanwezig. Zij regelt diverse onderzoeken voor afdelingen binnen de TMG en voor derden. Deze partij heeft ervaring met klanttevredenheidsonderzoeken.

Kosten, Baten & Lasten

Aangezien er verschillende opties zijn voor het klanttevredenheidsonderzoek en het rollenspel, zitten er ook verschillende kosten aan verbonden. Deze worden weergegeven in onderstaande tabellen.

Klanttevredenheidsonderzoek

	Kosten	Baten	Lasten
Op eigen initiatief	Loonkosten betrokken medewerker(s)	Grip op eigen zaken	Onderzoek niet objectief
Inhuur professionele organisatie	Ong. 2.450 euro (ex. BTW) ⁶⁸	Professioneel onderzoek met objectieve resultaten	Hoge kosten verbonden aan het onderzoek
Inhuur student	Loonkosten betrokken student 300 – 500 euro per maand. ⁶⁹	Lage kosten verbonden aan het onderzoek, onderzoek objectief	Kwaliteit van het onderzoek en de resultaten is niet gewaarborgd door onervarenheid
Bureau Consumenten Onderzoek van de TMG	Ong. 4000 euro ⁷⁰	Professioneel onderzoek	Hoge kosten verbonden aan het onderzoek

Afbeelding 13: Kosten, baten & lasten

Personele consequenties

Aan een klanttevredenheidsonderzoek kleven weinig personele consequenties, echter aan de uitkomsten hiervan wel. De uitkomsten kunnen positief maar ook negatief uitvallen. Met de resultaten van het onderzoek dienen verbeteringen in de organisatie aangebracht te worden. Dit kan weerstand opwekken bij de medewerkers. Zij zijn het wellicht niet eens met de uitkomsten.

Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties liggen in de verbetering van processen en werkwijzen, naar aanleiding van de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek. Om de onderzoeken en resultaten optimaal te benutten, dienen de onderzoeken regelmatig, elk jaar of om het jaar, herhaald te worden.

Klantbenadering

Met de output van het klanttevredenheidsonderzoek dient het management in overeenstemming met de medewerkers van het SSC vast te stellen wat klantgericht werken is. Vervolgens dient er gekeken te worden hoe er, naar beleving van de medewerkers en het management, nu gewerkt wordt en hoe er gewerkt zou moeten worden. Het vaststellen van gewenste klantvriendelijkheid dient te gebeuren door het management en de medewerkers samen. Klantvriendelijkheid draagt bij aan het professionaliseren van de organisatie.

⁶⁸ Bron: <http://www.webenquete.net/klanttevredenheid>

⁶⁹ Bron: Gemiddeld stageloon stagiaire

⁷⁰ Bron: Bureau Consumenten Onderzoek van de TMG

Iedereen heeft een perceptie van eigen functioneren en dat van collega's. In hoeverre dit in werkelijkheid is en hoe iemand anders, de klant, dit beleeft verschilt. Om de medewerkers en het management in te laten zien hoe zij functioneren en hoe het zou moeten, dienen zij geconfronteerd te worden met de eigen dienstverlening. Door middel van rollenspellen, eventueel met behulp van een ingehuurde acteur, dienen de medewerkers klant en leverancier te spelen en elkaar te confronteren met eigen werkwijzen. Waardoor inzichtelijk wordt hoe klantvriendelijk er gewerkt wordt. De rollenspellen dienen vastgelegd te worden met een camera en later teruggekeken worden. Vervolgens dient iedere medewerker feedback te geven op elkaars functioneren.

De medewerkers dienen het belang van klantgericht denken en werken te leren en dat de klant de dienstverlening anders kan ervaren dan zij zelf. Dienstverlening moet iemand niet opgelegd worden, maar iemand moet er van overtuigd worden.

Implementatie

Een rollenspel kan op drie manieren gevoerd worden:

1. Op eigen initiatief

Het opstellen van een rollenspel kan gebeuren door het management of een medewerker van het SSC. De uitvoering en nazorg zal begeleid worden door het management.

2. Met behulp van een ingehuurde acteur

Om de rollenspellen goed te benutten en levendiger te maken is het inhuren van een acteur een optie.

3. Onder leiding van een ingehuurde professionele organisatie

Een op dit gebied professionele organisatie kan ingehuurd worden voor het opstellen en uitvoeren van de rollenspellen en het analyseren van de resultaten.

Rollenspel

	Kosten	Baten	Lasten
Op eigen initiatief	Kosten voor de tijd die gebruikt wordt om het rollenspel op te zetten en uit te voeren	Het blijft in eigen hand en vertrouwd voor de medewerkers, er kan vrijer gesproken worden dan als iemand erbij is	De rollenspellen kunnen door onervarenheid mislukken of onvoldoende benut worden
Inhuur acteur	250 tot 400 euro per dagdeel ⁷¹	De rollenspellen worden optimaal benut door het gebruik van professionele acteurs die geloofwaardig tegenspel bieden en realistische situaties kunnen neerzetten	Er zitten kosten aan verbonden, de medewerkers kunnen misschien niet hun ware ik laten zien doordat er een vreemde bij is
Inhuur professionele organisatie	175 euro, excl. Lesmateriaal 15 euro. ⁷²	De rollenspellen worden professioneel opgesteld, neergezet en geëvalueerd	Er zitten kosten aan verbonden, de medewerkers kunnen misschien niet hun ware ik laten zien doordat er een vreemde bij is

Afbeelding 14: Kosten, baten en lasten

⁷¹ Bron: <http://www.easyactors.nl>

⁷² www.isbw.nl

Personele consequenties

De personele consequenties bij deze aanbeveling zijn groot. Het gaat erom dat het personeel anders gaat denken en werken. Het personeel dient open te staan voor het participeren in een rollenspel en de wil hebben om te veranderen.

Organisatorische consequenties

Op het gebied van organisatorische consequenties komt een verandering van werkwijze naar voren. Het SSC zal proactiever moeten gaan werken en klantgerichter moeten gaan denken en werken. Dit draagt bij aan het professionaliseren van de organisatie.

Aanbeveling 3 – Promotie en bekendheid

Gebleken is dat de promotie en bekendheid van het SSC tekortschiet, omdat

- Afnemers niet weten waar ze terecht kunnen met vragen, klachten en problemen;
- Er onduidelijkheid is rondom de producten en diensten, werkwijzen, prijzen, en contactgegevens.

Producten en Diensten Catalogus

Veel klanten en afnemers van het SSC weten niet waar ze moeten zijn voor vragen, klachten en problemen over de ondersteunende zaken. Dit komt doordat er naast de intranetsite weinig bekend is en vastgelegd is over de producten en diensten van het SSC. De bekendheid van het SSC is belangrijk voor een commercieel bedrijf als het SSC, vooral als zij de externe markt op gaat. Het maken van een producten en diensten catalogus is ook een innovatie voor het SSC.

Implementatie

Een Producten & Diensten Catalogus kan op twee manieren gemaakt worden:

1. Op eigen initiatief

Een producten en diensten catalogus kan gemaakt worden door het management of een medewerker van het SSC. Zij hebben de meeste kennis betreffende de producten en diensten.

2. Student

Een student kan ingehuurd worden voor het ontwerpen van de producten en diensten catalogus.

Om de bekendheid en transparantie van het SSC en de facilitaire producten en diensten te vergroten wordt de organisatie aangeraden een producten en dienstencatalogus te maken of laten maken, waar naast product beschrijvingen ook contactgegevens, werkwijzen en prijzen in staan. Deze producten en diensten catalogus kan online via intranet aangeboden worden, maar ook in papieren versie verspreid worden.

Kosten, Baten & Lasten

	Kosten	Baten	Lasten
Zelf doen	Salariskosten eigen medewerker	De eigen medewerker is goed op de hoogte van de producten en diensten van het SSC en kan een PD&C sneller maken	De eigen medewerker bezit wellicht over minder kennis en professionaliteit dan een externe organisatie
Student	Salariskosten student 300-500 euro per maand	Goedkope kracht, de student doet een hoop ervaring en kennis op.	De student beschikt wellicht over weinig kennis en heeft aansturing nodig

Afbeelding 15: Kosten, baten en lasten

Personele consequenties

De consequenties voor het personeel houden in dat de klant/afnemer beter op de hoogte is van zaken en minder vaak bij de verkeerde persoon terecht komt, wat stoort.

Organisatorische consequenties

De producten en diensten catalogus schept duidelijkheid voor de klant en de afnemer. Dit zorgt ervoor dat trajecten anders lopen en klanten/afnemers weten waar ze dienen te zijn. Tevens worden de producten en diensten onder de aandacht gebracht bij de verspreiding van de catalogus.

Aanbeveling 4 – Documentatie

Bij het SSC zijn werkwijzen, procedures, functieomschrijvingen en afspraken etc. wel bekend onder de medewerkers van het SSC, maar staan nergens vastgelegd. Zodat er niet aan gerefereerd kan worden. Ook is het voor een nieuwe medewerker of stagiaire moeilijk om een beeld te krijgen van de organisatie, omdat er geleerd moet worden uit observaties en meningen van anderen. Bij de opstart van het SSC, drie jaar geleden, is een strategienota geschreven, echter deze is inmiddels verouderd. Sommige doelen zijn behaald, andere zijn gewijzigd. Er wordt weinig vastgelegd omdat, er geen tijd voor is.

Vastleggen van informatie

Zaken als werkwijzen, procedures en functieomschrijvingen dienen vastgelegd te worden. Voor de duidelijkheid voor de medewerkers en de klant. Werkwijzen en procedures kunnen voor de klant vastgelegd worden in een producten en diensten catalogus. Werkwijzen en procedures voor de medewerkers dienen vastgelegd te worden in een nieuwe strategienota. Functieomschrijvingen dienen vastgelegd te worden, zodat duidelijk is wat de taken zijn per medewerker.

Implementatie

Het vastleggen van informatie kan op twee manieren gebeuren:

1. Op eigen initiatief

Het documenteren van informatie voor het SSC kan gebeuren door het management van het SSC of door een medewerker van het SSC. Hier ligt de meeste kennis betreffende deze zaken.

2. Student

Een student kan ingehuurd worden voor het documenteren van deze informatie.

	Kosten	Baten	Lasten
Zelf doen	Loonkosten (varieert per) medewerker per maand.	Het management of de eigen medewerker is goed op de hoogte van de werkwijzen, procedures en functieomschrijvingen.	Het documenteren gaat veel tijd in beslag nemen, waar er weinig van is.
Student	Loonkosten student tussen 300 – 500 euro per maand.	Goedkope kracht, de student doet een hoop ervaring en kennis op.	De student beschikt wellicht over weinig kennis en heeft aansturing nodig

Afbeelding 16: Kosten, baten en lasten

Personele consequenties

De personele consequenties liggen in duidelijkheid. Duidelijkheid voor de medewerkers en voor de klanten.

Organisatorische consequenties

Op organisatorisch gebied liggen de consequenties in duidelijkheid en structuur.

SLA

Een Service Level Agreement of SLA is een schriftelijk akkoord met een dienstverlener, dat vastlegt welk serviceniveau men van die leverancier verwacht. Bij het SSC van de TMG zijn met de externe bedrijven wel SLA's afgesproken, echter met de interne klant niet. De reden hiervoor is dat de voordelen van de SLA's niet opwegen tegen de investering erin. Aanbevolen wordt dat er wel gebruik gemaakt gaat worden van SLA's voor de interne klant. Te meer omdat dit duidelijkheid verschaft voor de klant en het SSC, het SSC en de klant kunnen de SLA gebruiken als referentiepunt bij een conflict. Het gebruik van SLA's is een voorwaarde voor een SSC, gegeven door J. Strikwerda.

	Kosten	Baten	Lasten
Management	Investering van tijd en geld van het management.	Een stuk garantie voor de klant. En duidelijkheid voor de klant en de leverancier.	De grote investering van tijd van het management.

Afbeelding 17: Kosten, baten en lasten

Personele consequenties

Door het afspreken van een bepaald serviceniveau met de klant, dient er door de medewerkers gezorgd te worden dat dit niveau ook behaald wordt. Zo niet, is de klant ontevreden.

Organisatorische consequenties

Op organisatorisch gebied verandert er weinig. Immers er wordt al gebruik gemaakt van SLA's, echter nog niet intern. Het is een investering van tijd in klanttevredenheid. Het (intern) gebruiken van SLA's draagt bij aan het werken als een SSC.

Aanbeveling 5 – Innovatie versleutelen in de strategie

Het Shared Service Center ervoor dient te zorgen dat continue innovatie en verbeteringen ingesleuteld dienen te worden in de strategie van het bedrijf.

Implementatie

Het innovatieve karakter moet gedragen worden door het Shared Service Center en als speerpunt terugkomen in het strategisch beleidsplan van het Shared Service Center. Op deze manier wordt draagvlak gecreëerd voor de innovaties en verbeteringen van de producten en diensten en de processen van het Shared Service Center.

De strategie wordt geformuleerd door het management van het Shared Service Center.

	Kosten	Baten	Lasten
Management	Investing van tijd en geld van het management.	Creëert draagvlak	Een investering van tijd van het management.

Afbeelding 18: Kosten, baten en lasten

Personele consequenties

Door het versleutelen van continue innovatie en verbetering van producten en diensten en processen in de strategie wordt er draagvlak gecreëerd voor innovatie. En dient innovatie en verbetering als vanzelfsprekend plaats te vinden.

Organisatorische consequenties

De organisatorische consequentie van deze aanbeveling ligt in de herstructurering van de strategie van het Shared Service Center.

Literatuuropgave

Boeken

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

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management, Kluwer Alphen aan den Rijn/Diegem 2001, eerste druk, ISBN: 9014077947.

Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie. Stenfert Kroese Groningen, zevende druk 2000, ISBN:9020731300.

Cobbenhagen, J. en den Hertog, F. en Pennings, H.: Succesvol veranderen kerncompetenties en bedrijfsvernieuwing. Kluwer bedrijfswetenschappen 1994, ISBN: 9026719779.

van der Bij H. en Broekhuis M. en Gieskes J.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Kluwer – Deventer 2^e druk, ISBN: 9014080891.

Artikelen

Jellema, M.: Dataland: een Shared Service Center in de praktijk.
In: B&G, november 2004.

Van der Ploeg, M. Van Beers, M.: Implementeren van Shared Service Centers.
In: FMI, juni 2005.

Kleijne, G.: Hoe Zeewaardig is het Shared Service Center?
In: FMI, september 2004.

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

Opheij, W. en Willems, F.: Shared Service Centers, balanceren tussen pracht en macht.
In: Holland Management Review, nummer 95, 2004.

M. Treacy en F. Wiersema, De discipline van marktleiders.
In: Scriptum, Schiedam, 1995.

Drion, B. en Coenders, H.: Regieorganisatie of Maincontracting?
In: Facility Management Magazine, maart 2004.

Kager, V. en de Graaf, H. en Kolthof, E. en Hoeksema, M.: 25 tips voor het managen van een SSC.
In: tijdschrift controlling, nr. 1 / 2 januari/februari 2005.

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

Scripties

Plugge, G.: Shared Service Center, Wat is de toegevoegde waarde?, Personeel en Arbeid, Haagse Hogeschool, januari 2005.

van Rooij, M.: SSC vs. Outsourcing, Economie, Vrije Universiteit van Amsterdam, februari 2006

Internet

The Question Library
www.tql.nl

Taaluniversum
www.taaladvies.net

Economische begrippen
www.economische-begrippen.nl

Universiteit van Leiden, Loopbaancentrum Faculteit der Letter
www.loopbaancentrumletteren.nl

Agoria, federatie van de technologische industrie
www.agoria.be

Zibb
www.zibb.nl

Magnitude Consulting
www.sharedservices.nl

Webenquete.net onderzoek via Internet
www.webenquete.net/klanttevredenheid

Easy actors, rollenspelacteurs
www.easyactors.nl

Twice Interaction, HRM gericht op ontwikkeling van mens en organisatie
www.interaction.twice.nl

Intermediair, vacaturesite
www.intermediair.nl

Projectinrichting, kantoormeubelen
www.project-inrichting.nl

Index voor Facility Management
www.facility-index.com

The Amherst group limited, Shared Services
www.sharedservices.com

Twynstra en Gudde
www.facana.nl

Webpagina J. Striwerda
www.strikwerda.org

Managers online, internetsite voor directeurs en managers
www.managersonline.nl

Facility Management Resource
www.fmresource.nl

ISBW opleidingen
www.isbw.nl

Intranet Telegraaf Media Groep

Sheets
Sheets module Werkplekconcepten 2005/2006 week college 3.

Personen
Jork Lousberg, Consultant Research coördinator SSC, Quint.
Els van der Schans –Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
Roy Lamers – Gemeente Rotterdam Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Bert Uyterlinde - Gemeente Rotterdam Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
Jeroen Huisman – Accounting Plaza.
Menno van Rooij – Accounting Plaza Afstudeerder Economie Vrije Universiteit van Amsterdam.
Frank Ruitenga – Corporate Facility Partners.

Overig

van Os, J.J.E.: “Een kilo veren kan niet vliegen....als er geen vogel in zit!”, uitleg strategie FB 2004-2008 ten behoeve van medewerkers FB, oktober 2003.

Quint, Sharing Shared Services, onderzoek naar ontwikkelingen in de Nederlandse markt, 2004/2005.

Presentatie Seminar HR SSC, Accounting Plaza Wormerveer.

Jaarboek Financial Shared Services, Best Practises 2005, CFO Awards.

Focus Conferences Amsterdam, Presentatiemap conference Shared Service Centers, 7 december 2005.

Sociaal Jaarverslag 2004 N.V. Holdingmaatschappij De Telegraaf.

Jaarverslag 2005 TMG.

Bijlage 1 Plan van Aanpak

1 De opdrachtgever

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is een beursgenoteerde, onafhankelijke Nederlandse mediagroep, primair actief op het gebied van dagbladen, tijdschriften en huis-aan-huisbladen, voornamelijk in Nederland. Daarnaast wordt informatie geëxploiteerd via Internet, teletekst en de (mobiele) telefonie, al dan niet via een strategische deelneming. De onderneming is voortgekomen uit het gelijknamige dagblad De Telegraaf. Door overnames en lancering van nieuwe producten is het totaalconcept van de bladen en tijdschriften verschoven naar een gediversifieerde mediagroep.

Op 20 april 2005 hebben de aandeelhouders van N.V. Holdingmaatschappij De Telegraaf de naamsverandering van de firma in Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) goedgekeurd. Ten slotte wordt drukwerk voor derden verzorgd en heeft de onderneming onder meer belang in Wegener N.V., SBS Broadcasting B.V. en B.V. Algemeen Nederlands Persbureau (ANP).

1.1 Facilitair Bedrijf

De opdracht wordt uitgevoerd bij het Facilitair Bedrijf, welke drie jaar geleden is opgericht. Voorheen waren er 14 losse afdelingen die de ondersteunende diensten verzorgden, dit werden de Centrale Voorzieningen genoemd. Inmiddels is dit veranderd in de 28 producten en diensten die het Facilitair Bedrijf nu biedt.

Bij het Facilitair Bedrijf wordt in plaats van in functies en afdelingen, in producten en diensten gedacht. Zij biedt dan ook 28 producten en diensten, namelijk:

- Huisvesting campus Amsterdam;
- Huisvesting buiten campus Amsterdam;
- Verhuizingen verzoek klant;
- Arbo;
- Milieu;
- BHV;
- Vastgoedmanagement;
- Inkoop;
- Frontoffice;
- Beveiliging;
- Catering
- Banqueting;
- Evenementen;
- Automaten gratis;
- Automaten betaald;
- Multifunctionals;
- Mobiele telefonie;
- Vaste telefonie campus;
- Vaste telefonie buiten campus;
- Datacommunicatie;
- HWAN;
- LAN;
- Magazijn;
- Kantoormeubilair;
- Print/couverteer;
- Postverwerking;
- Kleding;
- Facility cards/sleutelbeheer/perskaarten.

Het Facilitair Bedrijf is volop in ontwikkeling. Het Facilitair Bedrijf werkt vraaggestuurd en kent geen gedwongen winkelnering. Om de klanten te binden biedt het Facilitair Bedrijf haar producten en diensten aan onder de marktconforme prijs en met een goede service richting de klant. Ze levert haar producten en diensten op de campus Amsterdam en aan de verschillende werkmaatschappijen. De kosten van de geleverde producten en diensten worden per periode doorbelast aan de klant. Zij ontvangen elke periode een kostenoverzicht, waarop de kosten per klant inzichtelijk zijn gemaakt.

Op 1 februari 2006 heeft het Facilitair Bedrijf aanvraag gedaan bij de GOR (Gemeenschappelijke Ondernemingsraad) om verder te gaan als zelfstandig bedrijf. Dit betekent dat het facilitair Bedrijf wordt ontvlecht uit de Telegraaf Drukkerij Groep B.V. en wordt ondergebracht in de bestaande Telegraaf Media Vastgoed B.V. De reden hiervoor is dat het Facilitair Bedrijf werkzaam is voor alle werkmaatschappijen binnen de Telegraaf Media Groep N.V.

2 Opdrachtfasering

Het onderzoek bestaat uit vier hoofdfases. Deze fases worden doorlopen om de onderzoeksvragen en de uiteindelijke probleemstelling te beantwoorden.

2.1 Oriëntatiefase

Gedurende de oriëntatiefase zal ik me op het facilitair bedrijf oriënteren door mee te kijken bij de verschillende functies en een aantal oriënterende interviews te houden. Dit om voor mezelf duidelijk te maken hoe het facilitair bedrijf in elkaar steekt ten behoeve van de opdracht. Tevens wordt in deze fase het plan van aanpak/werkplan opgesteld, een tijdsplanning gemaakt, de opdracht afgebakend en verdere informatie gezocht met betrekking tot het onderwerp. Na goedkeuring van het plan van aanpak/werkplan zal een start gemaakt worden met de onderzoeksfase.

Tijdpad: week 6,7 & 8

Doelstellingen:

9. *Voldoende oriëntatie op het facilitair bedrijf, informatie verzamelen om te starten met het onderzoek;*
10. *Schrijven van een goed lopend plan van aanpak/werkplan;*
11. *Voldoende afbakening van de opdracht.*

2.2 Onderzoeksfase

In de onderzoeksfase zal gewerkt worden aan de hand van het plan van aanpak. Door middel van kwalitatief onderzoek (gegevens in de vorm van tekst) en kwantitatief onderzoek (gegevens in de vorm van 'numerieke of metrische' getallen) zal ik antwoorden gaan zoeken op de geformuleerde probleemstelling en subprobleemstellingen. De volgende dataverzamelmethode kunnen gebruikt worden voor het onderzoek: het houden van interviews, enquêtes, observaties, deskresearch, literatuur onderzoek en eigen facilitaire inzichten.

Te nemen stappen:

12. Een bezoek brengen aan externe bedrijven met reeds draaiende Shared Service Centers, hier interviews houden, de praktijkkant van de Shared Service Centers meemaken en informatie/documentatie verwerven.
13. Intern gesprekken voeren met de diverse betrokkenen voor het Shared Service Center.
14. Afhankelijk van het soort Shared Service Center, gesprekken voeren met betrokkenen van dochterondernemingen van Telegraaf Media Groep.
15. Verdieping in de literatuur van het Shared Service Center.
16. Analyseren van de onderzoeksresultaten.

Tijdpad: week 9 t/m 15

Doelstelling: *Het verzamelen van voldoende onderzoeksinformatie waarmee in de oplossingsfase een plan geschreven kan worden dat voldoet aan de wensen en eisen van de opdrachtgever, de opleiding en de student.*

Week 14 en 15 zullen overlappingsweken zijn tussen de onderzoeks- en oplossingsfase. Dit, afhankelijk van de benodigde tijd voor het onderzoek en het schrijven van het concept dat 25 april ingeleverd dient te worden.

2.3 Oplossingsfase

Gedurende de oplossingsfase zullen de gevonden onderzoeksresultaten geanalyseerd worden. De bevindingen en resultaten zullen in deze fase vastgelegd worden in de scriptie. Het concept en vervolgens de definitieve scriptie wordt in deze fase ingeleverd. Naar aanleiding hiervan zal een afsluitend beoordelingsgesprek plaats vinden tussen docentbegeleider, stagebegeleider en student.

Tijdpad: week 14 t/m 20/21

Doelstelling:

- *Het schrijven van een plan dat voldoet aan de eisen en wensen van de opdrachtgever, de opleiding en de student.*
- *Inleveren concept verslag dinsdag 25 april.*
- *Inleveren definitief verslag dinsdag 23 mei.*
-

2.4 Presentatiefase

Tijdens de presentatiefase zal ik me bezighouden met de voorbereiding van het mondelinge examen voor de opleiding (presentatie en verdediging). Deze fase zal plaats vinden na de afstudeerperiode bij de Telegraaf.

Tijdpad: week 22 t/m 24

Doelstelling: *Het afronden van de presentatie en verdediging met een goed.*

2.5 Implementatiefase

De implementatiefase zal plaatsvinden na mijn afstudeer traject en zal niet door mij geleid worden. Wel zal er in de scriptie een implementatieadvies opgenomen zijn.

Tijdpad: Na mei 2006

3 Probleemstelling

Om duidelijk aan te geven wat de Telegraaf Media Groep en de opleiding van mij kunnen verwachten moet er aandacht besteed worden aan het formuleren van een heldere en haalbare probleemstelling. Aangevuld met subprobleemstellingen waar tijdens het project antwoord op verkregen moet worden. De probleemstelling en doelstellingen kunnen in overleg met de bedrijfsmentor en docentbegeleider bijgesteld worden.

3.1 Hoofdprobleemstelling

Hoe kan het Facilitair Bedrijf van Telegraaf Media Groep een commercieel Shared Service Center worden, welke continue innoveert?

3.2 Subprobleemstellingen

- a. Wat is een Shared Service Center?
- b. Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een gecentraliseerde afdeling?
- c. Wat is het verschil tussen een Shared Service Center en een Facilitair Bedrijf?
- d. Welke producten/diensten vallen binnen het Shared Service Center van de TMG?
- e. Wat zijn de valkuilen bij het ontwikkelen/invoeren van een Shared Service Center?

- f. Hoe kan een Shared Service Center binnen de Telegraaf Media Groep het beste geïmplementeerd worden?
- g. Wat zijn de toekomstverwachtingen van Shared Service Centers over het algemeen?
- h. Hoe kan een Shared Service Center binnen Telegraaf Media Groep de komende 5 jaar het beste gecontinueerd worden?

4 Competenties

Stressbestendigheid

Definitie: effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

Manier van werken om de vaardigheid te verbeteren

Om ervoor te zorgen dat ik deze vaardigheid onder de knie krijg probeer ik dergelijke situaties te vermijden. Dit doe ik door ervoor te zorgen dat ik een realistische planning maak waar ik me aan zal houden. Dit zorgt ervoor dat ik voldoende tijd krijg voor mijn werkzaamheden, waardoor ik niet in stresssituaties terecht kom. Mocht ik onverhoopt toch in een stresssituatie terecht komen, zal ik de punten op een rijtje zetten, me niet gek laten maken en tijdig om hulp vragen.

Overtuigingskracht

Definitie: gebruik makend van een effectieve stijl en met argumenten proberen de ander te overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

Manier van werken om de vaardigheid te verbeteren

De vaardigheid overtuigingskracht zal ik verbeteren door mijn plan en mening betreffende de opdracht te verdedigen in geval van negatieve kritiek. Dit zal ik doen door met relevante argumenten te komen. Ook zal ik mijn overtuigingskracht gebruiken tijdens de verdediging (mondeling examen) van mijn onderzoek.

Flexibel gedrag

Definitie: indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl aanpassen teneinde het gestelde doel te bereiken.

Manier van werken om de vaardigheid te verbeteren

In plaats van alleen te werken volgens de door mij vooraf opgestelde doelen en methodes zal ik bij problemen en kansen ervoor zorgen dat ik hierop voorbereid ben en mijn plan hierop kan aanpassen. Dit doe ik door bijvoorbeeld week 14 en 15 in de planning als overlappingsweken te plannen. Deze weken zijn uitloop voor de onderzoeksfase en tevens kan ik in deze weken al beginnen met het schrijven van het plan.

Bijlage 2 Diepte Interviewvragen

Inleiding

1. Wat is uw functie en zijn uw taken binnen de organisatie?

Shared Service Center

2. Welke vorm van Shared Service Center is gekozen en waarom;

- Shared Business Process; te denken valt aan gezamenlijke claimafhandeling, samenbrengen van marketing activiteiten in een service center, een gemeenschappelijk servicegericht callcenter.
- Shared Back Offices; te denken valt aan een gezamenlijke financiële administratie, een gezamenlijke productadministratie (schade, leven, pensioen, zorg).
- Shared Support Process; te denken valt aan gezamenlijke HR, ICT, Facilitair Bedrijf.

3. Wat is de plek van het SSC in de structuur? (organogram) zie strikwerda!
 - o Centrale Service Unit binnen een groep of holding met het accent op producten –en dienstensturing?
 - o Service partner van een groep of holding met het accent op samenwerking en toegevoegde waarde?
 - o Zelfstandig bedrijf met het accent op eigen strategie en prioriteiten en een eigen winst –en verliesrekening?

4. Waarom is er gekozen voor een Shared Service Center, wat is het belangrijkste argument? (Kostenbesparing, kwaliteitverhoging, hoe bereiken)

6. Wie is de opdrachtgever?

7. Wie is de klant? Wie is afnemer?

8. Waar zijn jullie nu? **** (zie schema)

9. Hoe bepalen welke afdelingen bij elkaar gevoegd zijn?

10. Ook nog afdelingshoofden op locatie, of alles bij elkaar geplaatst?

11. Wat is het bestaansrecht van het SSC?

12. Welke doelen worden nagestreefd?

13. Wat is nodig een SSC succesvol in te richten? En hoe doe je dat?

Is er informatie (op papier) betreffende:

14. Wat zijn de missie en de visie?

15. Wat is de strategie?

16. Welke doelen zijn voor het Shared Service Center opgesteld?

17. Organigram

18. Is het SSC een Profit –of Costcenter?

19. Is er sprake van gedwongen winkelnering?

20. Welke juridische en financiële consequenties zijn verbonden aan een SSC? (hoe producten betaalt? Contractvormen, boventallige medewerkers afvloeien)

21. Welke rechtsvorm heeft het SSC?

22. Wat voor contractvormen gebruiken? Mantelovereenkomsten, sla

23. Hoe worden de kosten per product of FTE opgebouwd?

Producten en diensten

24. Welke producten/diensten/afdelingen/functies vallen binnen dit Shared Service Center?
25. In hoeverre bieden jullie de producten en diensten extern aan?
26. In hoeverre bepaalt de klant over de producten en diensten?
27. In hoeverre worden producten en diensten in eigen beheer behouden en uitbesteed?

Personeel

28. Hoeveel FTE gaat het SSC omvatten? Hoe wordt dit bepaald?
29. Hoe reageerden de betrokken medewerkers op de invoering van een Shared Service Center?
30. Hoe en in welke mate is er over dit onderwerp tijdens de fases gecommuniceerd richting de betrokken medewerkers? Hadden zij enige zeggenschap hierin?
31. Zijn er ontslagen gevallen naar aanleiding van het Shared Service Center?
32. Wat voor cultuur heerst er?
33. Van welke leiderschapsstijlen wordt gebruik gemaakt?

Producten, diensten en systemen

34. Hoe wordt de nulmeting uitgevoerd? Klantwensen en eisen
35. Hoe worden geleverde producten en diensten geëvalueerd? Is er voldaan aan gestelde doelen?
36. Worden dingen uitbesteed
37. Hoe worden de prestaties gemeten?
38. Welke systemen worden er gebruikt?
39. Is er een front –en backoffice aanwezig?
40. Wat is de locatie van het SSC?

Opzetten

41. Hoe is een dergelijk concept het beste te realiseren? Welke stappen moeten er genomen worden en waar kan het beste mee begonnen worden?
42. Hoe is te bepalen of een Shared Services Center haalbaar is voor een organisatie?
43. Is er vooraf een haalbaarheidsonderzoek gedaan?
44. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er met centralisatie?
45. Waarom zijn Shared Service Centers momenteel zo populair bij non-profit organisaties/overheid?
46. Hoe geld voor oprichten ssc, budget, inbouwen in de kostprijs? Hoeveel waarvoor precies?
47. Voordelen en nadelen?
48. Waarom opbouw aan de hand van 7S model? Kopie Bussines Case AP
49. Regie organisatie?

Algemeen

50. Hoe kan een Shared Service Center het beste geïmplementeerd worden?
51. Hoe kan een Shared Service Center het beste gecontinueerd worden?
52. Wat is het verschil tussen CIRM en SSC?
53. Verschil SSC en Centralisatie?
54. Wat zijn recente branche ontwikkelingen
55. Wat zijn de toekomstverwachtingen van Shared Service Centers over het algemeen?

Tips

56. Zou u achteraf gezien dingen anders aangepakt hebben?
57. Heeft u nog tips voor de opzet van een SSC bij TMG?

Bijlage 3 Samenvatting Seminar Accounting Plaza⁷³

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

Accounting Plaza biedt de volgende dienstverlening:

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

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

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

Visie

Het voeren van een financiële administratie vereist nauwkeurigheid, tijdigheid en volledigheid. Die compromisloze drie-eenheid zorgt voor betrouwbaarheid en daarmee ook voor vertrouwen. En vertrouwen is de basis van de samenwerking die wij aangaan met onze klanten. Onze dienstverlening wordt aangepast aan uw specifieke wensen. Accounting Plaza sluit met al haar klanten een Service Level Agreement. Daarin staat precies omschreven welke diensten u afneemt en welke performance wij op onderdelen afspreken. Periodiek wordt die performance gemeten met behulp van zogenaamde Key Performance Indicatoren, die wij samen met de klant opstellen.

"Ons stappenplan: voor de volledigheid"

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

Accounting Plaza garandeert absolute betrouwbaarheid.

Accounting Plaza is een modern 'productiebedrijf'. De organisatie is verdeeld in een front office en een back office. Het front office heeft direct contact met de klant. Voor u betekent dat: korte lijnen en één aanspreekpunt voor al uw vragen. Dat vinden wij belangrijk, want duidelijkheid en vertrouwen zijn de uitgangspunten van onze samenwerking. Immers, u geeft uw cijfers niet zomaar in willekeurige handen, u wilt een goed gevoel hebben bij uw 'administrateur', bij de mensen, de organisatie en de manier van werken.

⁷³ Seminar gevolgd samen met Kim Veerkamp

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

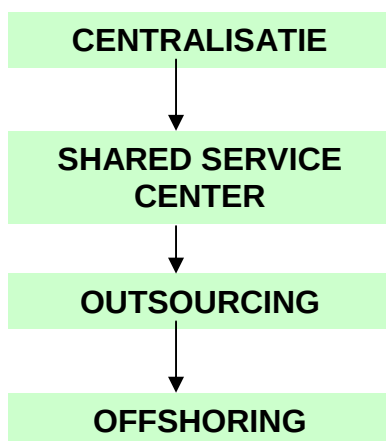
Dit seminar had in beginsel als doel om de genodigde te informeren over de opzet en succesfactoren van een Shared Service Center HR en hoe Accounting Plaza hierin kan helpen. Dit onderwerp is behandeld door drie verschillende sprekers te weten, Brigitte Kool, Monique Ferron en prof. Hans Strikwerda.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

Brigitte Kool – Accountmanager Business Unit HRM Accounting Plaza

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

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

Schematisch ziet het een en ander er als volgt uit.



Outsourcing kent enkele nadelen:

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

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

- Service Level Agreements (SLA's)
- Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)
- Open communicatie

- **Heldere en volledige managementrapportage**

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

- à **Focus op de klant leggen**
- à **Service gerichte cultuur is een must (klant-leverancier relatie)**
- à **Het SSC dient als keten gemanaged te worden. Je blijft immers onderdeel van het proces**

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

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

De HR functie krijgt in de toekomst een andere invulling:

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

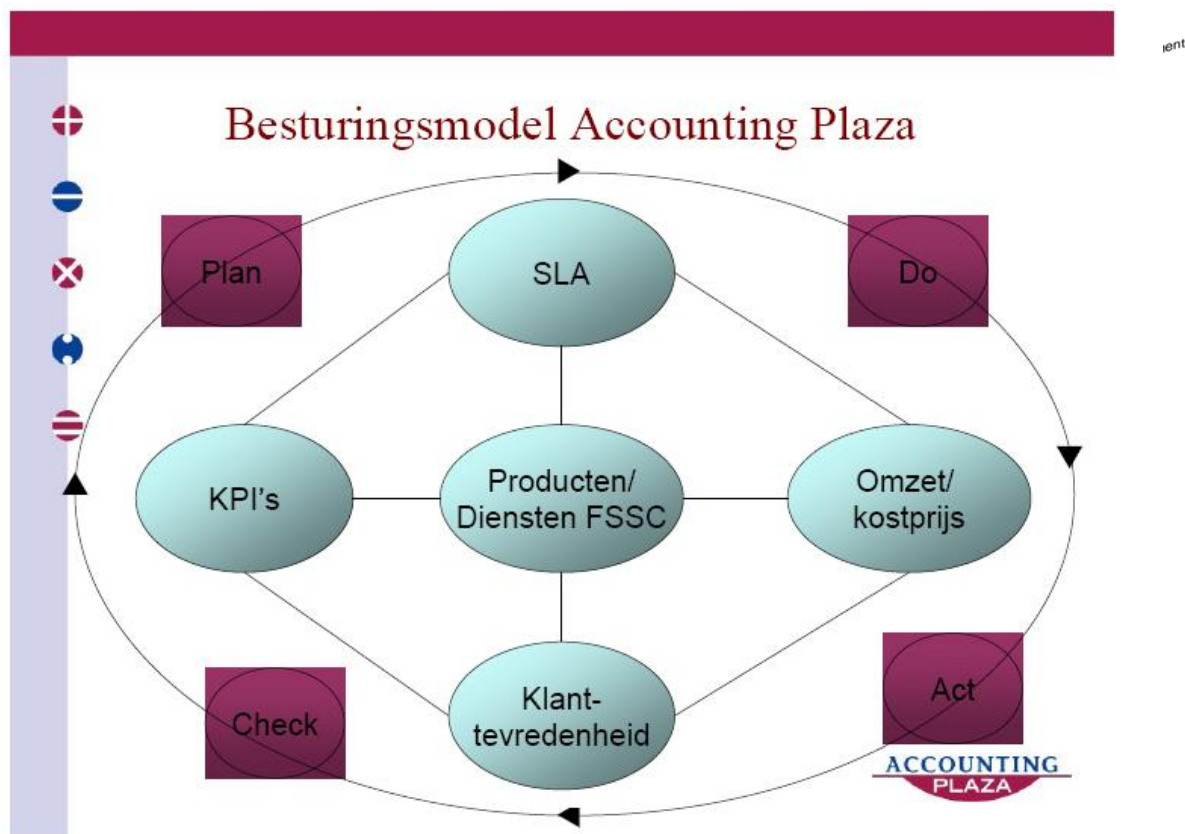
Monique Ferronà Business Unit Manager HRM Accounting Plaza

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

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

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

1. Doorgrond wat de klant beweegt
2. Passie, fun en vakmanschap
3. Met elkaar voor de klant
4. Vertaal de wensen van de klant in topproducten
5. Verantwoordelijk voor kwaliteit, toegevoegde waarde en rendement



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

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



= positief



= neutraal



= negatief

Daarnaast vindt er een jaarlijks onderzoek plaats naar de algehele klanttevredenheid. In dit onderzoek, dat wordt uitgevoerd door een extern bureau (Effectory), worden aspecten door de klanten beoordeeld zoals de servicedesk, de customer care manager, kwaliteit van de dienstverlening enzovoorts. Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarin face to face interviews met sleutelfiguren worden afgenomen. Deze sleutelfiguren vertegenwoordigen de verschillende klanten. Eveneens worden telefonisch interviews afgenomen. De interviews bestaan uit open en gesloten vragen. Tijdens de interviews worden vragen gesteld omtrent het imago van Accounting Plaza, de tevredenheid van klanten over producten en diensten, de klantcontactmanagers en de accountmanagers worden besproken en de klachtenafhandeling komt aan bod. Dit alles wordt uitgedrukt in een rapportcijfer.

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

- Accepteer dat je uit je comfort zone stapt, je bent een leverancier
- Voer wijzigingen stapsgewijs door zodat medewerkers en klanten eraan kunnen wennen

- Gebruik de SLA actief, niet defensief
- Maak prestaties vanaf begin af aan meetbaar en zichtbaar
- Overvoer je klant niet met teveel KPI's
- Gebruik een tariefstructuur waarmee de klant de kosten kan beïnvloeden
- Deel je successen met de klant en de medewerker
- Motiveer je medewerkers, zij zijn heel belangrijk
- Onderschat nooit het belang van communicatie

Prof. Dr. Hans Strikwerda Management consultant

Algemeen

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

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

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

Presentatie

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

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

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

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

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

Operationele succesfactoren voor het SSC zijn:

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

SSC's en outsourcing

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

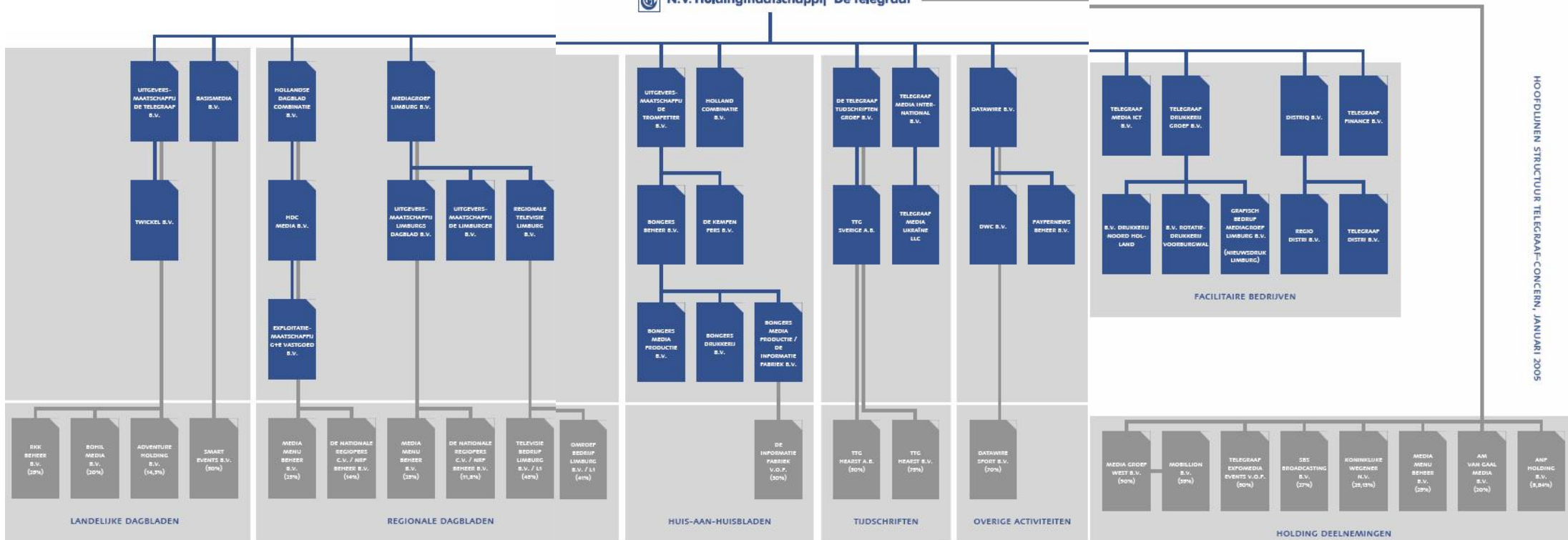
Tot slot nog een tweetal laatste opmerkingen van dhr. Strikwerda.

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

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

Bijlage 4 Organigram TMG

N.V. Holdingmaatschappij De Telegraaf



Bijlage 5 Werkmaatschappijen TMG

33 werkmaatschappijen (volledig eigenaar)

Te weten:

Landelijke Dagbladen

- Uitgeversmaatschappij de Telegraaf B.V.
- Twickel B.V.
- Basismedia B.V.

Regionale Dagbladen

- Hollandse Dagblad Combinatie B.V.
- HDC Media B.V.
- Exploitatiemaatschappij G+E Vastgoed B.V.
- Mediagroep Limburg B.V.
- Uitgeversmaatschappij Limburgs Dagblad B.V.
- Uitgeversmaatschappij de Limburger B.V.
- Regionale Televisie Limburg B.V.

Huis-aan-huisbladen

- Uitgeversmaatschappij de Trompetter B.V.
- Bongers Beheer B.V.
- Bongers Media Productie B.V.
- Bongers Drukkerij B.V.
- Bongers Media Productie/de Informatie Fabriek B.V.
- De Kempen Pers B.V.
- Holland Combinatie B.V.

Tijdschriften

- De Telegraaf Tijdschriften Groep B.V.
- TTG Sverige A.B.
- Telegraaf Media International B.V.
- Telegraaf Media Ukraine LLC

Overige Activiteiten

- Datawire B.V.
- DWC B.V.
- Paypernews Beheer B.V.

Facilitaire Bedrijven

- Telegraaf Media ICT B.V.
- Telegraaf Drukkerij Groep B.V.
- B.V. Drukkerij Noord Holland
- B.V. Rotatiedrukkerij Voorburgwal
- Grafisch Bedrijf Mediagroep Limburg B.V. (nieuwsdruk limburg)
- Distriq B.V.
- Regio Distri B.V.
- Telegraaf Distri B.V.
- Telegraaf Finance B.V.

14 werkmaatschappijen (gedeeltelijk eigenaar)

Landelijke dagbladen

- RKK Beheer B.V. (25%)
- Bohil Media B.V. (20%)

- Adventure Holding B.V. (14,3%)
- Smart Events B.V. (50%)

Regionale Dagbladen

- Media Menu Beheer B.V. (25%)
- De Nationale Regiopers C.V./NRP Beheer B.V. (14%)
- Media Menu Beheer B.V. (25%)
- De Nationale Regiopers C.V./NRP Beheer B.V. (11,8%)
- Televisie Bedrijf Limburg B.V./ L1 (45%)
- Omroep Bedrijf Limburg B.V. /L 1 (41%)

Huis-aan-huisbladen

- De informatie fabriek V.O.F. (30%)

Tijdschriften

- TTG Hearst A.B. (50%)
- TTG Hearst B.V. (75%)

Overige Activiteiten

- Datawire Sport B.V. (70%)

Daarnaast heeft TMG belangen in 8 overige (media)holdings

Holding Deelnemingen

- Media Groep West B.V. (90%)
- Mobillion B.V. (35%)
- Telegraaf Expomedia Events V.O.F. (50%)
- SBS Broadcasting B.V. (27%)
- Koninklijke Wegener N.V. (25,13%)
- Media Menu Beheer B.V. (25%)
- AM van Gaal Media B.V. (20%)
- ANP Holding B.V. (8,84%)

Bijlage 6 Producten en Diensten TMG

DAGBLADEN

De Telegraaf
Spits
Limburgs Dagblad
Dagblad De Limburger
Haarlems Dagblad
Ijmuiden Courant
Leidsch Dagblad
De Gooi- en Eemlander
Almere Vandaag
Noordhollands Dagblad
waarin begrepen:
- Alkmaarsche Courant
- Schager Courant
- Enkhuizer Courant
- Dagblad voor West-Friesland
- Helderse Courant
- Dagblad Kennemerland
- Dagblad Zaanstreek
- Dagblad Waterland

internet

www.telegraaf.nl
www.spitsnet.nl
www.haarlemsdagblad.nl
www.ijmuidencourant.nl
www.leidschdagblad.nl
www.nhd.nl
www.gooieneemlander.nl
www.almerevandaag.nl
www.mgl.nl
www.limburgsdagblad.nl
www.limburger.nl

TIJDSCHRIFTEN

NEDERLAND
Privé
Esquire
CosmoGIRL!
FHM (For Him Magazine)

Modern Country
Elegance
MAN
Residence
Hitkrant
Autovisie
Starstyle
Chapeaul (uitgave MGL)
Nummer 1 (uitgave MGL)
AutoTelegraaf Occasion Mag.

ZWEDEN

Vi Båtagare
Båttnyt
Golf Digest
Residence
Cosmopolitan
Hemmets Bazaar
Allt om Kök och Bad

internet

NEDERLAND

www.ttg.nl
www.autovisie.nl
www.hitkrant.nl
www.moderncountry.nl
www.prive.nl
www.fhm.nl
www.starstyle-magazine.nl
www.man.nl
www.esquire.nl
www.cosmogirl.nl
www.residence.nl
www.elegance.nl

ZWEDEN

www.cosmopolitan.se
www.batnytt.se
www.vibatagare.se
www.golfdigest.se
www.marinan.com
www.residence.se
www.ttg.se

OVERIGE INTERNET- ACTIVITEITEN

www.DFT.nl
speurders.nl
autotelegraaf.nl
elcheapo.nl
vacaturekrant.nl
weekkamer.nl
woonkrant.nl
reiskrant.nl
www.Limburgpersoneel.nl
www.Limburgopwielen.nl
www.spits.vacaturekrant.nl
www.zorg.vacaturekrant.nl
www.limburgwonen.nl
www.autocircuit.nl
www.woneninholland.nl
www.groeneweekblad.nl

HUIS-AAN-HUISBLADEN EN NIEUWSBLADEN

Regionaal verspreid bij
De Telegraaf
IN

Groot-Amsterdam
De Echo (11 edities)
Het Weekblad op Zondag
De Woongids
Amstelveens Nieuwsblad
Het Weekend

Amstelland/
Haarlemmermeer
Witte Weekblad
Zondag Haarlemmermeer

't Gooi en omgeving
De Gooi- en Eembode
Laarder Courant De Bel
Nieuwsblad voor Huizen

Vecht-Journaal
Baarns Weekblad
Woonbode
Wijdmeren Journaal
HEBBUS

Flevoland
De Almare (3 edities)
Zondagochtendblad

Haarlem en omgeving
Nieuwsblad De Kennemer
Haarlems Weekblad
Heemstede Courant
Nieuwsblad IJmuiden
Nieuwsblad Santpoort
& Velsbroek
Zondag Haarlem
Zondag IJmuiden

Leiden en omgeving
HET op Zondag
Witte Weekblad
Het Magazine

Duin- en bollenstreek
Witte Weekblad

Alphen a/d Rijn en
omgeving
Witte Weekblad
Het Weekend
Makelaars Vizion

Zaanstreek/Purmerend
Noordhollands Weekblad
De Zaanlander
De Krommenieër
Het Gezinsblad
Zondagochtendblad
Witte Weekblad voor
Edam/Volendam/
Waterland

West-Friesland
Westfries Weekblad
Enkhuizer Weekblad
Zondagochtendblad

Alkmaar en omgeving
Alkmaars Weekblad
De Koerier
De Duinstreek
Nieuwsblad voor Castricum
Zondagochtendblad

Noord-Holland-Noord
Helders Weekblad
Schager Weekblad
CTR/De Polderbode
Deze Maand
Wieringer Courant
Wieringermeerbode
Zondagochtendblad

Noord-Brabant-Oost
De Trompetter (5 edities)
De Schakel
Veldhovens Weekblad
Oirschots Weekjournaal
Kempener Koerier
De Kempenaer
De Hilverbode
Nieuwsklok

Limburg
De Trompetter (13 edities)

internet

www.hollandcombinatie.nl
www.trompetter.nl
www.bongersmedia.nl

OVERIGE ACTIVITEITEN

- Telefonische informatie-
diensten
- Deelnemingen in landelijke
commerciële televisie
- Deelnemingen in beurzen
- Teletekstactiviteiten

DataWire B.V.
- PayperNews Beheer B.V.

internet

www.mediagroepwest.nl
www.datawire.nl
www.mobillion.nl

DRUKKERIJEN

Telegraaf Drukkerij Groep B.V.
- B.V. Rotatiedrukkerij
Voorburgwal
- B.V. Drukkerij Noordholland
- Grafisch bedrijf Media Groep
Limburg B.V. (Nieuwsdruk
Limburg)
Bongers Drukkerij B.V.

LOGISTIEK

DistriQ B.V.
- Telegraaf Distri B.V.
- Regio Distri B.V.

INFORMATIE EN COMMUNICATIE- TECHNOLOGIE

Telegraaf Media ICT B.V.

DEELNEMINGEN

Media Groep West B.V. (90%)
V.o.f. SBS 6/Net 5 Text (45%)
V.o.f. Veronica/Fox Kids Text (45%)
Mobillion B.V. (31,5%)

SBS Broadcasting B.V. (27%)
Koninklijke Wegener N.V. (25,13%)

Uitgeversmaatschappij De Telegraaf B.V.:
RKK Beheer B.V. (25%)
(RKK C.V.)
Bohil Media B.V. (20%)

Media Menu Beheer B.V. (75%)
(Media Menu C.V.)

NRp Beheer B.V.
(De Nationale Regiopers C.V. (25,8%))

Media Groep Limburg B.V.:
Televisiebedrijf Limburg B.V./L1 (45%)
Omroepbedrijf Limburg B.V./L1 (41%)

ANP Holding B.V. (8,84%)
TTG Hearst AB (50%)
TTG Hearst B.V. (75%)
AM van Gaal Media B.V. (20%)

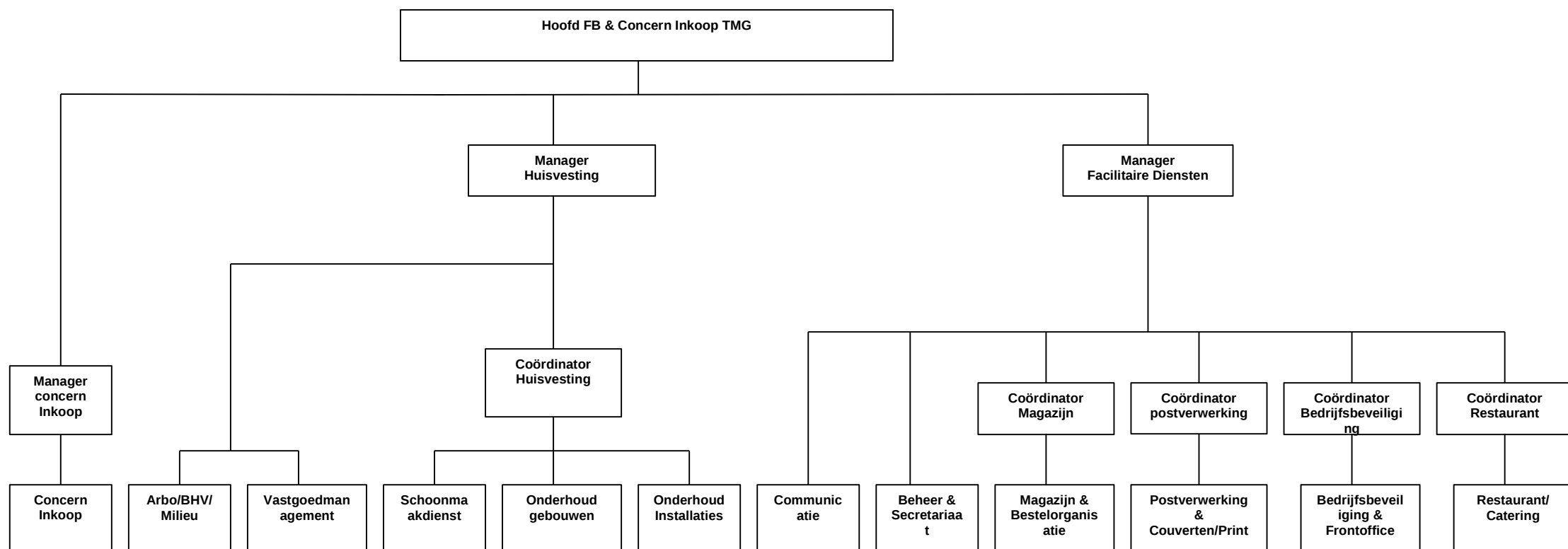
DataWire B.V.
DataWireSport B.V. (70%)

BasisMedia B.V.
Smart Events B.V. (50%)

Telegraaf Events B.V.
Telegraaf Expomedia Events vof (50%)

Bongers Media Productie - De Informatiefabriek B.V.
De Informatiefabriek vof (30%)

Bijlage 7 Organigram Facilitair Bedrijf Telegraaf Media Groep Campus Amsterdam



Bijlage 8 Oriënterend gesprek - Beveiliging en frontoffice

13-02-06

Ingrid Noordermeer

Coördinator beveiliging en frontoffice

De afdeling beveiliging en frontoffice bestaat uit 25 medewerkers. Het frontoffice bestaat uit 5 medewerkers, zijn werken in verschillende tijdsblokken tussen 07.00 uur en 19.00 uur, De beveiliging is onderverdeeld in 5 ploegen van 4 personen. Zij werken zeven dagen per week, 24 uur per dag zijn er minimaal drie beveiligers per ploeg aanwezig. Naast de beveiligende functie hebben de medewerkers ook receptionele taken en helpen zij mee met het beantwoorden van de telefooncentrale.

De hoofdtak van het frontoffice medewerkers is het beantwoorden van de telefooncentrale. Een 2^e belangrijke taak is de verkoop van Speurderadvertentie en Echo advertenties. Zij fungeren als bijkantoor. De adverteerders mogen niet op rekening kopen maar betalen altijd contant. Daarbij verkopen zij tijdschriften, jaarboeken en bijvoorbeeld kaartjes voor de personeelsvereniging. Tevens hebben, op één na, alle frontoffice medewerkers een beveiligingsdiploma, zij mogen daardoor ook alleen in een loge draaien.

Ook kunnen alle medewerkers optreden als gastvrouw of gastheer tijdens speciale evenementen. Alle medewerkers van de afdeling hebben een BHV diploma en de beveiligers zijn ook gecertificeerd om de AED te gebruiken.

Vier jaar geleden is de beveiliging geïntegreerd met het frontoffice. Dit doordat op de toenmalige telefooncentrale weinig werkzaamheden waren en doormiddel van de samenvoeging de medewerkers breder ingezet kunnen worden.

Er is toegangscontrole door middel van gebruik van passen die persoonsgebonden zijn. De tourniquets en toegangsdeuren tot de panden zijn uitgerust met een kaartlezer. Iedere medewerker heeft een toegangsprofiel die is afgestemd op de werkzaamheden van de medewerker en daarbij de gebouwen die hij/zij daarvoor moet betreden met daarbij de tijden dat een medewerker binnen mag zijn.

De medewerkers gebruiken de pas mede als betaalmiddel in het restaurant en in de diverse snoep –en frisdrankautomaten.

Bezoekers en leveranciers moeten altijd aangemeld worden. Zij krijgen een bezoekerspas en moeten door een medewerker opgehaald en weer teruggebracht worden.

De panden in Amsterdam worden door middel van 45 camera's beveiligd.

In samenwerking met het bedrijf E.A.L.(Electronic Application Laboratory, security management systems) wordt al een half jaar gewerkt aan een geheel nieuw systeem wat een vollediger registratie geeft van de inkomende en uitgaande medewerkers, bezoekers en leveranciers, technische meldingen van de gehele campus van Amsterdam, Haarlem en binnenkort ook Alkmaar. Tevens zijn aan dit systeem de videobeelden van alle beveiligingscamera's van deze drie campussen gekoppeld. Waardoor er, vooral buiten kantoor tijd, in de gaten gehouden kan worden wat er zich op de campussen afspeelt. Door middel van digitale plattegronden van de gebouwen met knipperende icoontjes kan, mocht er bijvoorbeeld een nooddeur open gaan of iets anders gebeuren wat niet zou moeten, direct gezien worden waar in het gebouw het zich afspeelt. Hierop gaan vervolgens beveiligingsmedewerkers kijken wat er aan de hand is. Bij ernstige calamiteiten worden de politie, brandweer en ambulancediensten ingeschakeld. In Haarlem en Alkmaar wordt bij melding van een calamiteit, buiten kantoor tijd, het bedrijf Securitas ingeschakeld welke vervolgens gaat kijken of en wat er aan de hand is.

Mocht er op de campus van Amsterdam een calamiteit zijn kunnen de medewerkers via de gewone telefoon 112 bellen, dan staan ze direct in verbinding met een speciale telefoon bij de beveiliging. Hier wordt vervolgens gepast gereageerd op het soort calamiteit en worden ook de

hulpdiensten ingeschakeld. De campus Amsterdam beschikt over 2 AED schokapparaten, hiermee kan bij een hartstilstand een schok toegediend worden waardoor het hart weer gaat kloppen.

Bij een calamiteit in de centrale hal is de balie is, door één druk op de knop, uitgerust met schietluiken, de liften gaan automatisch van de eerste verdieping naar de derde verdieping en de toegang tot de kantoren wordt automatisch geblokkeerd.

De coördinator van de beveiliging is bezig een vergunning te verkrijgen welke vergelijkbaar is met een vergunning die een particulier beveiligingsbedrijf heeft, bijvoorbeeld Securitas. Hiermee wil TMG ook beveiliging gaan aanbieden aan externe bedrijven, beginnende met de buurman, een farmaceutisch bedrijf.

Een grote verandering die zich voordoet is de verandering van de maatschappij. Er doen zich steeds meer bedreigingen en vooral nep bedreigingen voor en de mensen zijn steeds mondiger geworden.

De beveiliging/ het frontoffice werkt heel vraaggestuurd, bijvoorbeeld het verkopen van tijdschriften en kaartjes voor de personeelsvereniging.

De beveiligers lopen een 5 ploegen rooster. De locatie waar zij werken rouleert per dag/per dienst. Zo lang dit goed gaat bemoeit de leidinggevende zich er niet mee.

De kosten voor de beveiliging en frontoffice worden verrekend in de m² huurprijs.

De toekomstverwachtingen zijn het zonder problemen werken met het nieuwe systeem. En mede door dit systeem commerciëler te gaan werken. De beveiliging aanbieden aan externen in de omgeving.

Bijlage 8.1 Oriënterend gesprek - Beheer & Secretariaat

20-02-06

Nathalie Sikam & Marianne Breukers
Beheer & Secretariaat

Het gedeelte secretariaat bestaat uit het beantwoorden van de telefoon, het beheren van de agenda's van de hoofden van het FB. En het verzorgen van de correspondentie, de archivering en het notuleren van MT vergaderingen.

Beide dames zijn bevoegd voor het aanmaken en aanpassen van toegangspassen en helpen klanten met problemen hiermee.

Naast deze taken hebben de dames nog een aantal extra werkzaamheden.

Bedrijfskleding

Het regelen, het ontwerpen, het inkopen, het verstellen en distribueren van de bedrijfskleding voor de diverse onderdelen is een taak van Nathalie Sikam. Elke 5 jaar komt wordt een nieuwe kledinglijn ontworpen. Hierbij moet rekening gehouden worden met materialen, logo's, maten en stoffen (allergieën) Bij de volgende onderdelen wordt bedrijfskleding gebruikt:

- Acquisitie UMT +/- 65 personen;
- De chauffeurs van Distriq Amsterdam, Alkmaar en Horst +/- 200-210 personen;
- De beveiliging van Amsterdam +/- 30 personen;
- De catering van campus Amsterdam +/- 15 personen.

Registratiesysteem

Binnen EAL (Electronic Application Laboratory, security management systems) wordt een nieuwe module opgestart om de werktijdregistratie van alle medewerkers bij te houden. Elke medewerker, bezoeker en leverancier wordt bij het passeren van de tourniquettes met de toegangspas geregistreerd in het systeem. Hierdoor is precies te zien wie wanneer en waar is. De rol van Nathalie Sikam hierbinnen is het invoeren van roosters, het leveren van rapporten aan het management van de klanten en het verkopen van dit systeem aan de dochterondernemingen.

Doorbelasting

Naast de standaard print/couverteer en inpak werkzaamheden, geregeld in de SLA's op de print/couverteer afdeling, zijn er diverse extra opdrachten die apart doorbelast moeten worden. Dit wordt geregeld door Marianne Breukers. Ook regelt zij diverse kleine werkzaamheden op de postkamer en de print/couverteer afdeling.

Bijlage 8.2 Oriënterend gesprek - Vaste telefonie

17-02-06

Rob Staats
Telecombeheer

Onder telecombeheer valt de vaste telefonie, de LAN (lokale netwerken), de WAN (wide area network) de verbindingen naar de vestigingen buiten de campus. In Haarlem kunnen, via het WAN, gegevens afgelezen worden via de server in Amsterdam. Ook loopt bijvoorbeeld het Internet van Haarlem via Amsterdam, dit is aanzienlijk goedkoper, aangezien er dan geen server in Haarlem hoeft te komen en onderhouden te worden. In Amsterdam zijn de servers over twee ruimtes verdeeld.

De vaste telefonie is holdingbreed geregeld, de uitgifte van vaste telefoons, bekabeling, storingsen en nota's vallen hieronder. Het LAN, dus de verbinding tussen de computers en de servers is alleen voor de campus Amsterdam. Het WAN daarentegen is weer voor de hele holding.

Storingsen op de netwerken kunnen via de computer opgelost worden, dit betekend dat dit op kantoor maar ook thuis opgelost kan worden. Sommige storingsen zijn niet via de computer op te lossen, hiervoor moet echt op locatie naar het probleem gekeken worden.

Een verandering op het gebied van de vaste telefonie is dat de facturering van een decentrale sturing naar een centrale sturing gegaan is. Hierdoor is er veel meer inzicht gekomen in de kosten. Hierdoor worden weer kosten bespaard en kan de vaste telefonie weer goedkoper aangeboden worden.

Een verandering op het WAN gebied is de verschuiving van een vijf jarig, niet flexibel, KPN contract naar een contract bij een nieuw medium waarbij elke 3-4 maanden wijzigingen doorgevoerd kunnen worden. Dit bespaart ongeveer 1/3 van de kosten die er voorheen waren.

Een punt wat beter of anders geregeld kan worden is het doorgeven als panden leeg komen te staan. Hier dient dus de vaste telefonie opgezegd te worden. Regelmatig komt het voor dat dit dus niet consequent wordt door gegeven. Door de tegenwoordige centrale aansturing van de facturering is er meer zicht op dit soort zaken.

Het telecombeheer werkt vraag en aanbod gericht. Zij bieden de vaste telefonie, de LAN en het WAN aan. Maar reageren ook op de vraag van de klant. Als een klant ontevreden is over de snelheid van het Internet, zal onderzocht worden hoe dit komt en zullen eventuele verbeteringen aangebracht worden.

Onderzoek is gedaan naar een hype als internetbellen. Gekeken is naar de voordelen en de kosten ten opzichte van het huidige systeem. De conclusie is dat de huidige vaste telefonie centrale de komende jaren nog goed werkt en het alleen maar extra kosten met zich mee brengt als er via Internet gebeld gaat worden.

De inkomende gebruikerskosten plus de overhead kosten worden doorbelast aan de gebruiker. Dit is zo neergezet dat de klant precies kan zien waar hij/zij voor betaald.

In de toekomst zal de vaste telefonie niet verdwijnen door het internetbellen, wel minder worden.

Bijlage 8.3 Oriënterend gesprek - Mobiele telefonie

10-02-06

Diana Kok
GSM Beheerder
Verantwoordelijk voor alle mobiele diensten voice – data

Inkopen van mobiele telefonie (hardware) en abonnementen (software) voor alle tien de werkmaatschappijen. Gestart is er met 300 abonnementen, op het moment is het opgelopen tot 2800 lopende abonnementen.

Behandeling van alle inkomende en uitgaande rekeningen voor de mobiele telefonie is +/- 2000.000 euro op jaarbasis.

De inkoop van de hardware gebeurt momenteel bij het bedrijf BTG, zij biedt de scherpste tarieven op dit gebied. De abonnementen worden ingekocht bij KPN, hiermee is een contract afgesloten voor twee jaar, lopende tot maart 2007. Van KPN wordt een fee uitgekeerd van 1,3 miljoen euro per twee jaar. Uit deze fee worden de abonnementskosten betaald en een stuk hardware per abonnement 150 euro voor 2 jaar. Ook zijn afgelopen jaar de kosten van de maand november weggegeven van de fee. De abonnementskosten worden dus niet intern doorbelast.

De tarieven van het mobiel bellen intern liggen laag, dit door het zogenoemde grip systeem. Ieder abonnement heeft een vier cijferig gripnummer waarmee intern op lage kosten gebeld kan worden. Tevens heeft ieder abonnement een gewoon tien cijferig telefoonnummer waarmee extern gebeld kan worden en waarmee dataverkeer geregeld kan worden, dit volgens een hoger tarief. Ook worden de kosten voor data verkeer wel doorbelast per kostenplaats (afdeling).

De doelstelling is zo goedkoop mogelijk inkopen en aanbieden zonder winst oogmerk.

De individuele rapportage per persoon wordt maandelijks doorgegeven aan het management, P&O, de controller, de centrale administratie en de medewerker zelf. Hierin staan alle gegevens omtrent de mobiele telefonie per persoon, onder andere; de naams –en functiegegevens, het belgedrag en de door te belasten kosten.

De grootste verandering van de afgelopen jaren is de grote stijging geweest van 300 tot 2800 gebruikers en nog steeds stijgende. Het FB is de eerste die holdingbreed deze dienst aanbiedt. De toekomst biedt meer data - umts gebruik en innovaties op dit gebied. Het voordeel van het zelf doen van de mobiele diensten is dat materialen direct leverbaar zijn, problemen direct opgelost kunnen worden, de goedkoopste contracten geworven kunnen worden.

Ongeveer zeven jaar geleden werd de mobiele telefonie geregeld bij de bedrijfsbeveiliging, eigenlijk als functie erbij. Sinds de mobiele telefonie geïntegreerd is in het FB is, zijn alle kosten en gebruikers gegevens veel inzichtelijker.

Er wordt vraaggestuurd gewerkt, maar ook op eigen initiatief. Als er bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen zijn wordt hier naar gekeken of het qua kosten en functionaliteit haalbaar is om het te gaan gebruiken. Een voorbeeld van een nieuwe ontwikkeling is satelliet telefonie, hiermee wordt voice en data verkeer via een satelliet gestuurd. Ontwikkelingen worden bijgehouden door naar seminars te gaan, aanbiedingen te bespreken met providers en leveranciers.

Er zijn weinig klachten over de mobiele telefonie. De meest voorkomende problemen zijn verlies/diefstal van en schade aan de mobiele telefoons. De kosten hiervan worden tevens doorbelast aan de diverse werkmaatschappijen.

Bijlage 8.4 Oriënterend gesprek - Arbo

16-02-06

Roland Scholtz
Arbo Coördinator

Alle arbo zaken worden aangeboden aan alle b.v.'s behalve Limburg, omdat dit te ver weg ligt. Onder de arbo zaken valt het up to date houden van de risico inventarisatie en evaluatie per b.v. Het aansturen van de provinciemedewerkers die verantwoordelijk zijn voor de ri&e per b.v. Het schrijven van ri&e rapporten. Het onderzoeken van werkplekken van mensen met klachten, dit wordt gedaan in opdracht van de bedrijfsarts, maar ook in opdracht van een medewerker zelf of diens leidinggevende. Naar aanleiding van een werkplek onderzoek kan bijvoorbeeld het bureau anders ingesteld worden, een medewerker op een ander werkplek gezet worden in verband met de airconditioning, het aantal beschikbare m², ramen en daglicht en drukte op de werkplek. De bureau-instellingen worden gemeten en genoteerd, deze worden doorgegeven aan de timmerman die vervolgens langs komt om het bureau daadwerkelijk aan te passen.

Overige taken van de arbo coördinator zijn het schrijven van de nieuwsbrief voor het FB, +/- 100 personen. Vroeger werd deze elke maand uitgegeven, tegenwoordig gebeurt dit wanneer nodig. Het invoeren van tekst in de lichtkrant, bij de roltrap in de hal. Het maken van powerpoint presentaties die tevens op een beeldscherm in de hal getoond worden.

Het opstellen van een fitnesscentrum. Een motivatie van vele bedrijven voor het opzetten van een fitnesscentrum is verzuim tegen te gaan en de medewerkers gezonder en sportiever te laten leven. De motivatie van het FB van TMG is het bieden van een stukje service aan de huurders van de ruimtes op de campus. Op basis van donaties en huur wat achteraf gezien teveel betaald is wordt het fitnesscentrum opgezet. Andere services bij de huurprijs zijn het restaurant en de beveiliging.

Tevens wordt er gewerkt aan het opzetten van een facilitair loket/frontoffice, waarbij er dus één aanspreekpunt voor het hele FB is. In samenhang met het facilitair loket wordt er in planon gewerkt aan een reserveringssysteem voor de vergaderzalen; waaronder zaalhuur, zaalbezetting, lunches, beamers e.d. vallen. In de toekomst is het de bedoeling dat planon gebruikt gaat worden voor meer facilitaire diensten, bijvoorbeeld de toegangspassen, het sleutelbeheer e.d.

Het holdingbreed geven van algemene adviezen bij bijvoorbeeld het ontwerp van een balie, of werkplek vallen ook onder de taken van de arbo coördinator.

Een grote verandering van de afgelopen jaren is geweest: het aanstellen van de provinciemedewerkers voor elke b.v. Iedere provinciemedewerker is verantwoordelijk voor de eigen arbo zaken sinds december 2005. Een andere verandering is het aankomende fitnesscentrum.

Er wordt aan de ene kant aanbod gestuurd gewerkt door het aanbieden van bijvoorbeeld het fitnesscentrum. Aan de andere kant wordt er vraaggestuurd gewerkt, als iemand zijn/haar bureau anders wil instellen, zal daarop gereageerd worden. Ook het oplossen van problemen en klachten valt onder het vraaggestuurde werken.

Een punt wat graag anders gezien wordt is dat medewerkers bij verbouwingen advies komen vragen over arbo zaken, zodat de arbo coördinator er vanaf het begin bij betrokken is en niet achteraf hierdoor ontstane problemen moet oplossen. Ook de procedures moeten versimpeld worden. Bijvoorbeeld bij het instellen van de bureaus komt er veel papierwerk bij kijken, terwijl het eenvoudiger kan.

Het uurtarief wordt opgebouwd uit een standaard prijs, plus hier de overheadkosten bovenop. Dit wordt via BCA (Business Control Administration) doorberekend aan de klant.

Bijlage 8.5 Oriënterend gesprek - Milieu

16-02-06

Erwin Saatrübe
Milieu Coördinator

De milieu coördinator zorgt ervoor dat de milieuwetgeving nageleefd wordt. Ook draagt hij zorg voor het opstellen van het milieubeleid en het milieujaarplan voor de campus Amsterdam. Tevens houdt hij zich bezig met de risico inventarisatie en evaluatie en het inrichten van planon voor een nieuw reserveringssysteem voor de vergaderzalen.

In Excel wordt digitaal het afval en grondstoffen verbruik bijgehouden. Dit systeem is hier niet optimaal voor en gaat vervangen worden door een nieuw energie monitoringsysteem waar op het moment onderzoek naar gedaan wordt.

In acces wordt digitaal de gevaarlijke stoffen administratie van onder meer de installaties bijgehouden.

Het fietsenplan; het kopen van een fiets, voor het woon -werk verkeer, via het bedrijf door middel van vrije dagen als betaalmiddel, wordt ook door de milieu coördinator geregeld.

Een grote verandering van de afgelopen jaren is geweest dat de halfjaarlijkse controle van de milieu dienst van de provincie Noord Holland tegenwoordig veel kritischer is dan vroeger. Naar aanleiding van deze halfjaarlijkse controle worden er eventueel verbeterpunten opgesteld welke binnen een termijn verbeterd moeten worden, dit wordt dan nogmaals gecontroleerd. Een tweede verandering is dat het opgestelde beleid steeds verder uitgevoerd wordt. De algemene tendens was dat er weinig interesse was voor het milieubeleid. Tegenwoordig wordt dit steeds belangrijker gevonden.

Er mist een back up, in de vorm van een persoon voor de taken van de milieu coördinator. Als deze door ziekte of vakantie niet aanwezig is, blijft het werk liggen. Tevens mist er een partner die mee kan denken op hetzelfde niveau.

De kosten worden verwerkt in de m² prijs. 50% Van de kosten wordt doorbelast naar de kantoren, 25% naar de drukkerij, 15% naar Distriq en 10% naar andere werkzaamheden.

In de toekomst zou de coördinator milieu minder overige taken willen hebben als fietsenplan en ri&e. Hij wil zich meer richten op de milieu gerelateerd taken.

In de toekomst wil de coördinator milieu ongeveer vier keer per jaar langs gaan bij de diverse dochterondernemingen om te kijken en controleren hoe het milieubeleid daar nageleefd word en te kijken waar problemen zijn. Nu gebeurt dat telefonisch. Als dit gaat gebeuren zullen er minder overige taken vervuld worden door de coördinator milieu aangezien hij hier minder tijd voor heeft.

Bijlage 8.6 Oriënterend gesprek - BHV

27-02-06

Ahrend Temming

Hoofd Bedrijfshulpverlening (BHV)/Inkoper Multifunctionals

Verantwoordelijkheden: Coördineren BHV en Inkopen/adviseren Multifunctionals

Werkzaamheden BHV

Dhr. Temming is verantwoordelijk voor de opleiding en training van BHV-ers bij TMG.

Voor €575,- kunnen medewerkers zich inschrijven als aspirant BHV-er. Dhr. Temming geeft vervolgens een 5-daagse opleiding tot BHV-er. Jaarlijks vinden 2 herhalingstrainingen plaats, waar de medewerkers hun vaardigheden kunnen onderhouden.

De kosten van de opleiding en training worden betaald door de afdeling waar de betrokken medewerker werkzaam is.

Naast de opleiding tot BHV-er is dhr. Temming ook verantwoordelijk voor de coördinatie van de BHV, hierbij moet worden gedacht aan:

- Ontruimingsoefeningen
- Ontruimingsplannen
- Ontruimingsplattegronden
- Uitrusting en materiaal
- Nazorg (na calamiteiten)

De toekomst van de BHV is onduidelijk. De wetgeving rond dit onderwerp is van groot belang. Daarnaast zijn ook technische ontwikkelingen van invloed, immers er zijn inmiddels ook defibrillatoren te vinden in de uitrusting.

De BHV wordt niet holdingbreed aangeboden. In Limburg gevestigde TMG werkmaatschappijen hebben hun eigen BHV-dienst. Door de grote reisafstanden wordt het simpelweg te duur om de opleiding en trainingen aan te bieden.

Werkzaamheden Inkoop Multifunctionals

Dhr. Temming is daarnaast ook werkzaam als inkoper van Multifunctionals voor de afdeling. Onder "Multifunctionals" valt apparatuur zoals kopieermachines en printers.

Dhr. Temming heeft hierin een adviserende functie. Hij kijkt naar de wensen van de aanvrager en geeft advies welk apparaat ze het best aan kunnen schaffen.

Opvallend is dat er op verschillende wijze multifunctionals kunnen worden aangeschaft. Via dhr. Temming, die de producten inkoopt en direct levert aan de betrokken afdeling én via TMI (Telegraaf Media ICT) die producten besteld, die via de afdeling Magazijn/Bestelorganisatie worden aangevraagd.

De toekomst brengt op het gebied van multifunctionals een smaller, maar uitgebreider aantal apparaten, d.m.v. het plaatsen van één printer op de gang i.p.v. meerdere printers in de gang kan efficiënter worden gewerkt. Dit komt omdat deze nieuwe printers zuiniger zijn en dat daarnaast slechts voor één apparaat licenties hoeven worden te bepaald.

Bijlage 8.7 Oriënterend gesprek - Vastgoed

14-02-06

Ron Reurslag

Medewerker vastgoed management

Voor de afdeling vastgoed werken vier heren. Zij regelen het onderhoud, het financiële beheer, de administratie en het contractbeheer van het vastgoed van TMG.

Het onderhoud en de verbouwingen wordt geregeld, voor +/- 450 panden door het hele land. Hieronder vallen onder andere de distributie centra, de rayon kantoren, maar ook uitgifte punten van de kranten.

De coördinatie van interne en externe verhuizingen op de campus vallen ook onder de afdeling vastgoed. Dit is voornamelijk op projectmatige basis. Hieronder valt het maken van verhuisplannen/tekeningen; de gegevens van de bekabeling, kijken of er voldoende aansluitingen zijn, het regelen van het patchwork. De procedure hiervoor is als volgt:

- Aanvraag verhuizing aan de ruimtebeheerder;
- De ruimtebeheerder ontwerpt tekeningen, een kapstoklijst, een offerte en een planning (de planning wordt gemaakt in overleg met het uitvoerende verhuisteam);
- Deze gegevens worden teruggekoppeld naar de klant, waarna de offerte en de planning goed gekeurd worden (of niet) en de kapstoklijst ingevuld wordt;
- De goedgekeurde tekeningen, de ingevulde kapstoklijst en de goedgekeurde planning worden door gespeeld aan het uitvoerende team;
- De ruimtebeheerder vraagt bij de servicedesk het patchwork voor de verhuizing aan bij TMI;
- Het uitvoerende team treft voorbereidingen: het trekken van bedrading, het neerzetten van het nieuwe meubilair, het leveren van verhuisdozen, het leveren van stickers en het (ver)plaatsen van wanden;
- Het uitvoerende team regelt de daadwerkelijke verhuizing; het loskoppelen van de apparatuur, het verhuizen van de werkplekken, het apparatuur en de kasten en het aankoppelen van de apparatuur;
- Na de verhuizing regelt het uitvoerende team de afvoering van het oude meubilair, de nazorg en het terughalen van de verhuisdozen;
- Als alle werkzaamheden afgerond zijn geeft het uitvoerende team een gereed melding aan de ruimtebeheerder, welke vervolgens de factuur intern laat doorbelasten door de afdeling BCA (Business Control Administration).

In de planon database staat alle informatie omtrent de panden, onder andere de adresgegevens maar ook de doorbelastingskosten, het aantal m², eventuele foto's van het pand. Tevens wordt hierin bijgehouden welke veranderingen het pand door gaat. Bijvoorbeeld reparaties uitgevoerd door een installatiebedrijf, datum reparatie, omschrijving van het probleem, welke werkzaamheden zijn uitgevoerd.

Het onderhoud en de verbouwingen wordt nog niet holdingbreed aangeboden, op het moment alleen voor de Telegraaf, Distriq en HDC (Hollands Dagblad Combinatie). Er wordt aan gewerkt om de regionale -en huis aan huis bladen hier ook onder te scharen.

Elke afdeling betaald in de huurprijs een tarief x het aantal m² voor vastgoedkosten.

Een verandering binnen het vastgoed is dat er gewerkt wordt aan het onderbrengen van de panden in een B.V.

Het vastgoed werkt vraaggestuurd, na toestemming van de budgethouders worden aanvragen voor verhuizingen verwerkt. Als er onderhoud nodig is zal dit uitgevoerd worden.

Als er leegstand van gebouwen is, kan dit in de toekomst eventueel, tijdelijk, verhuurd worden aan externen.

Het directe contact tussen de verhuiscoördinatie en het onderhoud gebouwen en installaties mist. Een verbeterpunt is het dichterbij elkaar brengen van deze onderdelen. Een ander punt wat de afdeling vastgoed graag zou willen is het ontwikkelen en gebruiken van een meerjaren onderhoudsplan. Waarin vastgelegd wordt wanneer, wat onderhouden en vervangen moet worden, hoeveel dit kost en hoe groot de budgetten hiervoor zijn.

Een verandering zal zijn dat andere facilitaire zaken als netwerkbeheer naar het vastgoed getrokken zal worden.

Bijlage 8.8 Oriënterend gesprek - Vastgoed

14-02-06

Jan Kunst

Medewerker vastgoed management

In het vastgoed is een onderscheid te maken tussen panden die gehuurd worden en panden die eigendom zijn van TMG of één van haar dochterondernemingen.

Per pand wordt gekeken naar wat het pand waard is, wie de eigenaar is, in welke staat het pand is, wat het aan onderhoud nodig heeft enz. Deze gegevens worden vastgelegd in het programma planon. Tevens worden de huurpanden en de huurcontracten nauwlettend in de gaten gehouden voor wat betreft de looptijd, opzegdatum, marktconforme huurprijs. Dit betreft hoofdzakelijk de 350 - 400 panden die voor Distriq worden gehuurd. Het beheer hiervan valt onder de afdeling vastgoedmanagement, Amsterdam.

Er wordt niet holdingbreed geopereerd. Bijvoorbeeld de panden op de campus van HDC zijn in eigendom van HDC zelf, echter verschillende pandjes opererend onder de naam HDC zijn in eigendom van TMG. De campus van HDC wordt dan ook door HDC zelf beheerd, hier bemoeit de vastgoed groep van Amsterdam zich niet mee.

Het vastgoedbeheer werkt heel vraaggestuurd. Als zij bijvoorbeeld een opdracht binnen krijgen voor een nieuw pand, gaan zij op zoek naar een nieuw pand, huur of koop. Als er klachten of storingen zijn wordt hier passend op gereageerd. Als er in het weekend een storing is, komen de telefoontjes automatisch bij het frontoffice/beveiliging binnen. In planon wordt vervolgens gekeken naar de locatie van het pand, de historie van de werkzaamheden en klachten en welke (gecontracteerde) instantie ingeschakeld moet worden.

De onduidelijke scheidingslijnen; wat nu wel tot het werkterrein van het vastgoed Amsterdam behoort en wat niet, bijvoorbeeld de panden van HDC, is nog verwarrend. Het integreren van vastgoed en communicatie, bijvoorbeeld in planon is een verbeterpunt. Als een gebouw leeg komt te staan krijgt de afdeling communicatie een seintje dat er geen gebruik meer gemaakt wordt van de telefonie in dat pand en kunnen abonnementen tijdig opgezegd worden. Dit gebeurt nu niet altijd op tijd en kost geld.

De toekomst brengt een professionele vastgoedafdeling, met een duidelijk inzicht in het beheer en het rendement van het vastgoed.

Bijlage 8.9 Oriënterend gesprek- Toegangspassen en Sleutelbeheer

15-02-06

Arnold Wessels

facility medewerker secretariaat en beheer

Onder het sleutelbeheer van de deuren, de kasten en de bureaus valt het regelen van het plaatsen van cilinders, de inname en uitgave van sleutels, het uitzoeken van bevoegdheden van personen doorgewerkt in de sleutels. Het sleutelbeheer wordt geregeld voor de campus Amsterdam.

Voor de bewegwijzering worden bordjes ingekocht welke met behulp van een speciale printer zelf gedrukt worden.

Voor het registreren van de toegangspassen wordt gebruik gemaakt van het EAL (electronic application laboratory) systeem. Hierin worden de gebruikers- en pasgegevens van de gebruiker vastgelegd. Dit wordt tevens in een archief, met papieren formulieren waarop de handtekeningen voor uitgifte staan, bijgehouden. Bij verlies van, of schade aan het pasje kan hier een nieuw pasje aangevraagd worden, welke vervolgens bij de beveiliging op te halen is. Hier moet men zich legitimeren en vervolgens 20 euro kosten vergoeden. Door het hoge verloop van de pasjes dient het registratiesysteem voortdurend up to date gehouden te worden. De werkzaamheden omtrent de toegangscontrole passen worden holdingbreed aangeboden.

Ook de perskaarten uitgifte, het helpen van mensen met problemen en het maken van, bijvoorbeeld, waarschuwings stickers behoren tot de taken. De bewegwijzering is geregeld voor de campus Amsterdam.

Een grote verandering is de digitalisering van de toegangspassen registratie in EAL geweest. Dingen die beter of anders geregeld moeten worden zijn:

- Het onderbrengen van het sleutelbeheer onder vastgoed;
- Het beperken van het toegangspassen registratiesysteem tot de digitale versie, dus niet twee systemen meer.

De kosten van het sleutelbeheer worden doorbelast aan de betreffende gebouwen. Dit is opgebouwd uit de kosten van het product plus een BTW opslag. De toegangspassen worden op het moment nog uit het budget betaald, het is de bedoeling dat dit doorbelast gaat worden in de m² prijs.

De toekomstvisie brengt dat afdelingen nauwer met elkaar betrokken zullen worden en meer gaan samenwerken.

Bijlage 8.10 Oriënterend gesprek - Catering/Restaurant

14-04-06

Joop Schouten
Coördinator Catering

Onder de catering vallen de drie restaurants op de campus Amsterdam en alle snoep, fris en warme dranken automaten holdingbreed. Voor de restaurants op de campus Amsterdam zijn 24 medewerkers belast met de dagelijkse werkzaamheden. Alle automaten op de campus Amsterdam worden gevuld, schoongemaakt en onderhouden door twee medewerkers.

De coördinator catering regelt de financiële afhandeling van de restaurants en de snoep, fris en warme dranken automaten, de vaste overeenkomsten voor de inkoop van de vullingen voor de automaten en de verhuur van de automaten aan de holding.

Er wordt gebruik gemaakt van een systeem van het bedrijf magna carta voor de geldhandelingen; het opwaarderen van pasjes en het afwaarderen van pasjes bij de kassa's van de restaurants en de automaten. De opwaardeerautomaten en kassa's staan online met elkaar in verband, elke dertig minuten wordt het systeem ge-update waardoor recente omzetstanden af te lezen zijn. Het systeem voor de kassa heet Questor, hierin staan alle artikelen met de bijbehorende prijzen, de kassa's worden elke dag afgelezen. Er wordt bijgehouden hoeveel vraag er is naar producten, bijvoorbeeld de acties van de dag, broodje paling.

Wekelijks wordt het contante geld uit de vier opwaardeerautomaten op de campus Amsterdam verzameld en geteld. Elke maand wordt de omzet van de automaten uitgelezen.

Op de prijzen van de producten zit een marge waaruit het onderhoud van de apparatuur en de afschrijvingskosten van de apparatuur worden betaald.

De zalen horende bij het restaurant kunnen beter benut worden voor bijvoorbeeld congressen, vergaderingen, partijen en lunches. Voor interne maar ook externe opdrachtgevers. Het restaurant moet meer uitstraling krijgen en beter benut worden, door het gebruiken van de ruimte bijvoorbeeld als werkplek tijdens de uren dat er geen lunch en diner wordt geboden.

De restaurants werken voornamelijk aanbod gestuurd. Als er een nieuw product op de markt is, zal het in het restaurant aangeboden en getest worden of er vraag naar is, bijvoorbeeld het oven broodje panini.

Een jong iemand met ervaring op het gebied van catering op projectmatige basis aannemen om een extra tintje aan de catering te geven en de mensen te motiveren zou een goede zet zijn.

De toekomst brengt een stijgende lijn op het gebied van catering en een steeds grotere omzet.

Bijlage 8.11 Oriënterend gesprek – Catering/Restaurant

21-02-06

Harry Dijkstra

Coördinator Restaurant/Catering

De afdeling restaurant/catering zorgt voor het restaurant en het café “Krant Café” dat in het gebouw te vinden is.

De afdeling Restaurant/Catering heeft 16 medewerkers in dienst om deze medewerkers om de werkzaamheden uit te voeren. 8 medewerkers worden gehuurd bij ISS.

In het restaurant bevindt zich een lopend buffet waar de medewerkers in hun pauze een maaltijd kunnen samenstellen. In het café is het mogelijk om even rustig te zitten en een drankje te drinken.

Naast het aanbieden van een maaltijd, faciliteert de catering ook vergaderingen, recepties en feestpartijen. Hierbij dient te worden gedacht aan het gereedmaken van de ruimtes, inclusief apparatuur (zoals beamers, plasmaschermen en geluid).

Het restaurant voert promotie uit via intranet. Op intranet wordt het menu vermeld dat voor een bepaald week geldt. Daarnaast worden ook af en toe flyers uitgedeeld om een bepaald product of dienst onder ogen te brengen.

Bij het aanvragen van diensten en producten dienen deze door te worden belast naar de afdeling. De coördinator maakt hiervoor facturen, deze facturen worden vervolgens verwerkt in een schema (door de Manager Restaurant/Catering). Vervolgens wordt dit bestand gestuurd naar BCA (Business Control Administration), die deze gegevens controleert en doorbelast over de betrokken afdelingen.

Bijlage 8.12 Oriënterend gesprek – Inkoop

14-02-06

Jayne Forrester
Concern Inkoop

Inkoop dient onderscheid te worden gemaakt in 2 onderdelen:⁷⁴

Afdeling Inkoop (holdingbreed)

Producten en diensten die holdingbreed zijn: o.a. personeel (uitzendkrachten), gas, water, elektriciteit, marketingmiddelen.

Afdeling Inkoop (Facilitair)

Waardevolle producten of diensten, zoals de kosten die ontstaan bij een herinrichting van het restaurant.

Sinds 2006 wordt de afdeling Inkoop van TMG gereorganiseerd. Jayne Forrester, voorheen manager Inkoop (holdingbreed), is bij beide afdelingen nu manager.

Op beide afdelingen gelde tot dit jaar “vrijheid blijheid”. Er werd geen beleid gevoerd en het ontbreekt aan procedures. Kortom niets staat op papier. Ook is er op het moment geen contractenmanagement met als gevolg dat er geen inzicht is in (de karakteristieken van) de contracten.

Samenvattend dient te worden geconcludeerd dat de inkoop bij TMG dient te worden geprofessionaliseerd en dat Jayne hier nu mee bezig is.

⁷⁴ (Voor kleinere producten/diensten, bijvoorbeeld kantoorartikelen dienen te worden besteld bij de afdeling Magazijn/Bestelorganisatie).

Bijlage 8.13 Oriënterend gesprek–Magazijn bestelorganisatie

13-02-06

Rineke Kesselaar

Coördinator magazijn bestel organisatie

Via de afdeling magazijn/bestelorganisatie wordt 20% van de totale inkopen holdingbreed gerealiseerd. Hieronder vallen alle inkopen ten behoeve van:

- o de magazijnvoorraden;
- o de drukkerij;
- o de techniek;
- o het meubilair;
- o enveloppen en papier voor de print/couverteer afdeling;
- o de diverse kantoorartikelen op voorraad;
- o de speciale bestellingen;
- o de snoep en drank automaten.

Distriq verzorgt de distributie van de goederen naar de diverse dochterondernemingen door het hele land.

Tussen 09.00 uur en 12.00 uur is de balie van het magazijn geopend en kunnen medewerkers hun goederen brengen of ophalen.

Onder de afdeling magazijn/bestelorganisatie vallen negen medewerkers, waarvan zes allround medewerkers, twee magazijn medewerkers en één meewerkend leidinggevende.

Zij regelen de volgende zaken:

- *Het lossen van diverse leveranciers +/- 630 leveranciers per maand;*
- *Het verwerken van binnenkomende goederen, onder te verdelen in:*
 - o Goederen direct voor bepaalde afdelingen, de aantallen worden gecontroleerd en in het systeem wordt opgezocht voor wie het is. Vervolgens wordt de betreffende persoon of afdeling gebeld dat hun goederen klaar staan.
 - o Goederen ten behoeve van magazijnvoorraden, ook hier worden de aantallen gecontroleerd en wordt in het systeem opgezocht waar het moet komen te liggen in het magazijn. Binnengekomen goederen worden verwerkt in het computersysteem. Voordat het opgeruimd wordt, worden de oude voorraden geteld. De binnengekomen goederen worden voorzien van een etiket met magazijn nummer. Indien de oude voorraad niet overeenkomt met wat er geteld wordt en wat er in de computer staat dient er uitgezocht te worden waar dit aan kan liggen.
 - o Goederen voor het concern die niet via de bestelafdeling zijn besteld. Dit zijn goederen die niet in het systeem opgenomen worden, waardoor er uitgezocht dient te worden voor welke afdeling of persoon het is.
 - o Goederen niet voor het concern maar voor diverse bedrijven die op dat moment werken voor TMG.
- *De afgifte van goederen, +/- 800 afgiftebonnen per maand;*
 - o Via de balie is directe afgifte van goederen mogelijk, na invulling van de magazijnbon door de afdeling krijgt de medewerker (klant) direct zijn/haar goederen mee. De afgiftes van de goederen moeten direct daarna worden verwerkt in het computersysteem, zodat de voorraden direct aangepast worden. Deze afgiftes staan weer in contact met de minimum voorraden zodat de bestelafdeling een opdracht krijgt om te bestellen en de voorraden weer optimaal zijn.
 - o Via de post of de fax komen dagelijks magazijnbonnen binnen die s'middags klaar gezet worden. Ook hier worden de diverse magazijnbonnen direct afgeschreven via het computersysteem, zodat ook deze voorraden optimaal blijven. Ook hier worden de diverse afdelingen/personen gebeld dat zij hun bestelling op kunnen komen halen.
- *Bijkantoren van de Telegraaf bevoorraden;*
 - o De magazijnbonnen komen woensdag/donderdag binnen via de afdeling distriq. De bestelling wordt verzendklaar gemaakt en voorzien van een vrachtbrief. De

artikelen worden verwerkt in het computersysteem. Eén keer per week op dinsdagochtend komt een vrachtauto van de Telegraaf welke de bestellingen op haalt en voor verdere verzending het land in brengt.

- **Goederen ten behoeve van diverse locaties in en om het concern;**
 - Deze afdelingen zenden de magazijnbonnen via post en fax waarna de bestellingen worden klaargezet/afgeschreven en meegegeven aan de chauffeur van de Telegraaf of een medewerker van de postverwerking.
- **Ontvangsten pakketten en koerierszendingen +/- 90 per maand;**
 - Pakketten en koerierszendingen regelen ten behoeve van diverse personen/afdelingen. Teken en voor ontvangst en via telefoonlijst personen opzoeken voor wie het bestemd is.
- **Koeriersritten binnen en buitenland, +/- 250 per maand;**
 - Het coördineren hiervan gebeurt via het computersysteem (Microsoft acces). De opdracht wordt genoteerd en ingevoerd, waarna de opdracht doorgebeld wordt naar de betreffende koerier. Het pakket of de brief wordt in ontvangst genomen of meegegeven. Pakketten ten behoeve van het buitenland worden voorzien van een vrachtbrief van de betreffende koerier met hierop vermeld het gewicht en het volume van het pakket. Pakketten voor het binnenland die geen spoed hebben gaan via de Nederlandse pakketdienst.
- **Werkkleding;**
 - De vuile werkkleding van de onderhoudsdiensten Breedbouw en Amerika wordt verzameld. Genoteerd wordt van wie en wat het is. Maandagochtend komt de firma het vuile goed weghalen en brengt het schone goed retour. Vervolgens moet het goed uitgezocht worden waarna de betreffende personen gebeld worden dat ze hun goed kunnen komen halen.
 - Nieuwe werkkleding wordt voorzien van een label met gegevens van de betreffende persoon en meegegeven aan de wasserij om het te laten merken.
- **Retourneren toners etc.;**
 - Alle gebruikte toners/cartridges/batterijen komen retour naar het magazijn. Batterijen worden door de schoonmaakdienst afgevoerd. De rest wordt verzameld en verzendklaar gezet ten behoeve van een recycle firma.
- **Computerformulieren;**
 - Iedere ochtend krijgen we van de couverteer afdeling een bestelformulier met aanvraag voor diverse kettlingformulieren en acceptgiro enveloppen. Deze worden direct klaargezet en weer verwerkt in het computersysteem.
- **Opslag diverse afdelingen;**
 - Opslag voor diverse afdelingen (niet magazijngoederen) kosten 20 euro per periode per pallet plaats. De doorberekening hiervan gebeurt via interne nota's.
- **Bestelorganisatie;**
 - Het bestellen van diverse magazijnartikelen en niet magazijnartikelen bij de diverse leveranciers.
- **Beheer goederen Telegraaf Media ICT;**
 - Het verzorgen van de opslag en het beheer van de door TMI bestelde producten.

Elke vier weken worden de budgetlijsten via BCA (business control administration) verzonden naar de budgethouders. Alle bestelde goederen worden per afdeling doorbelast.

Er wordt vraaggestuurd gewerkt bij de afdeling magazijn/bestelorganisatie door de bestelling van klanten (medewerkers) te verwerken. Tevens wordt er aanbod gericht gewerkt, door het aanbieden en op voorraad houden van de artikelen en het aanbieden van opslag tegen betaling. Elke avond wordt, door middel van het computersysteem, in het magazijn geïnventariseerd wat de huidige voorraad is en wat de gewenste voorraad is. De volgende ochtend wordt aan de hand van het computersysteem gekeken wat er besteld moet worden.

Sinds de komst van het FB zijn de kosten veel inzichtelijker geworden, dit zorgt ervoor dat er veel klantgerichter gewerkt kan worden. Ook een punt dat veranderd is, zijn de kortere lijnen tussen de leidinggevers en de leidinggevers hiervan, FB. Er wordt veel vrijheid gegeven en geluisterd naar ideeën of opmerkingen.

Er is veel werk voor relatief weinig werknemers. Punten die beter zouden kunnen zijn; meer medewerkers en meer ruimte. De toekomst brengt meer werk en er zullen steeds meer bestel gerelateerde taken bij komen.

Er wordt aan gewerkt om de postkamer en het magazijn/bestelorganisatie samen te voegen. Hierdoor kunnen zij elkaar helpen bij drukke periodes en krijgen zij inzicht in elkaars taken. Dit moet op meerdere afdelingen gebeuren, mensen denken te makkelijk over elkaars taken. Eigenlijk zou er een soort roulatie moeten komen tussen de medewerkers.

Bijlage 8.14 Oriënterend gesprek–schoonmaak/verhuizingen

21-02-06

Mehdi Harboul

Assistent Facilitaire Zaken

Verantwoordelijkheden: Onderhoud gebouw en installatie

De afdeling Facilitaire Zaken houdt zich bezig met het gebouw en de bijbehorende faciliteiten. Een overzicht van de belangrijke activiteiten:

- Schoonmaak
- Verhuizingen
- Groenvoorziening
- Ongediertebestrijding
- Bekabeling
- Timmerwerkplaats
- Installaties (onderhoud/reparaties)
- Hekwerk
- Afvalverwerking
- Meubilair

Een deel van deze activiteiten zijn uitbesteed. Dit betreft:

- Schoonmaak > 20 FTE
- Beplanting > 3 man om de 2 weken
- Ongedierte bestrijding > Op afroep en 1x per kwartaal controle/onderhoud >
- Liften/hekken/Schuifdeuren > onderhoud/op afroep
- Sanitaire Hygiëne > Bij Hokatex
- Afvalverwerking >

Voor de uitbesteede diensten zijn SLA's opgesteld. Op deze manier is Facilitaire Zaken verzekerd van een hoge kwaliteit dienstverlening.

Eigen beheer

- Timmerwerkplaats > 2 FTE
- Schilderwerkplaats > 1 FTE
- Installatiemonteur > 6 FTE

Doorbelasting:

Schoonmaak, groenvoorziening, onderhoud installaties en ongediertebestrijding is al verrekend in de prijs die de werkmaatschappijen per m2 betalen.

Ook kleine extra activiteiten, zoals een lampje verwisselen en een kleine extra schoonmaakbeurt worden niet verder doorbelast aan de afdelingen. Verhuizingen echter wel. Dit is een activiteit die veel tijd in beslag neemt. Denk aan bekabeling, (ver)plaatsen bureau's, wanden bouwen/slopen.

Bereikbaarheid/Communicatie

Facilitaire Zaken is bereikbaar via mail, telefoon op per fysiek bezoek. Na aanleiding van een melding, wordt een mogelijke oplossing gepresenteerd. Bij nood/haast wordt direct ingegrepen en anders wordt het genoteerd zodat een –bij het probleem – betrokken medewerker dit in zijn ronde door het gebouw meeneemt.

Bijlage 8.15 Oriënterend gesprek – Onderhoud gebouwen & installaties

21-02-06

Tjerk Pelsma
Coördinator Huisvesting

De coördinator huisvesting is verantwoordelijk voor het onderhoud van de gebouwen, de installaties, de schoonmaak en gerelateerde taken. Hij geeft dagelijks leiding aan de timmermannen, de schilder en de medewerkers schoonmaak.

De schilder en timmermannen regelen de kleine werkzaamheden op de campus Amsterdam en in de buurt, als het verstellen van bureaus, het plaatsen van wanden en uitvoeren van schilders –en onderhoudswerkzaamheden. De grote werkzaamheden worden uitbesteed aan externen.

90% Van de werkzaamheden bestaan uit het werken in opdracht van de klant, 10% bestaat uit planning. Voor het onderhoud van de installaties (drukkerij) is 2 fte nodig en 3 fte voor alle gebouwgebonden installaties in de overige panden op de campus Amsterdam.

Schoonmaak

De afdeling schoonmaak regelt naast de schoonmaak van de campus ook zaken als: verhuizingen, de groenvoorziening, de ongediertebestrijding en de bekabeling. Het geven van extra verantwoordelijkheden en uitbreiding van de taken van het schoonmaakpersoneel zorgt ervoor dat de medewerkers gemotiveerd blijven en zich gewaardeerd voelen.

Energie centrale

De campus Amsterdam heeft haar eigen energie centrale. De eigen energie centrale is er voornamelijk om de grote energiepikken, bijvoorbeeld bij het opstarten van de installaties in de drukkerij, op te vangen. En voor de noodstroom bij calamiteiten. De kennis van deze installatie is zo specialistisch en niet zomaar overdraagbaar.

Kosten

De onderhoud –en schoonmaakkosten zitten in de m² prijs verwerkt. Een verhuizing wordt tegen projectprijs doorbelast aan de opdrachtgever, hoe groter en complexer de verhuizing, hoe hoger de kosten. Verhuizingen op zondag zijn tegen dubbel tarief.

Toekomst

De toekomst brengt 1 grote multifunctionele afdeling. De huidige afdelingen; onderhoud, installaties en schoonmaak worden samengevoegd. Er wordt slimmer en efficiënter gewerkt. Medewerkers zijn multifunctioneel en kunnen elkaars pieken opvangen. Ook verdere samenwerkingsverbanden zullen er aan komen.

Bijlage 8.16 Oriënterend gesprek–Postkamer & print/couverteer

16-02-06

Hans Meijerink

Coördinator afdeling postverwerking

De afdelingen print/couverteer en de postkamer vallen onder de dagelijkse leiding van de coördinator afdeling postverwerking. In de postkamer werken elf medewerkers, bij de couverteer en print afdeling werken negen medewerkers.

Postkamer

De postkamer is vijf dagen per week geopend. Op zaterdag wordt de post gesorteerd voor de advertentie afdeling, de redactie en T3C. Elke dag worden er drie boderrondes gelopen waarbij de post bezorgd en opgehaald wordt. De uitgaande post wordt tegenwoordig niet meer gefrankeerd, maar door een machine gehaald welke de poststukken weegt en telt. Het totaal aantal stukken en het gewicht wordt op deze manier doorbelast per afdeling.

Gestreefd wordt, om in plaats van drie boderrondes, er twee van te maken, één om 09.00 uur en één om 14.30. De ronde van 11.30 uur komt dan te vervallen. Dit heeft tot gevolg dat er tijdens de laatste ronde extra veel post te verwerken is.

Mailings die op de print/couverteer afdeling geprint worden, worden tevens via de postkamer verstuurd. Voor de pakket service is een apart contract afgesloten.

Tussen de boderrondes door worden diverse klusjes gedaan, zoals mailingen verwerken die niet machinaal bij de print/couverteer afdeling verwerkt kunnen worden.

Dagelijks komen twee medewerkers van het bedrijf Montapack de dagbladen verzendklaar maken. Als er weinig werkzaamheden zijn gaan zij weer terug naar Montapack. Ook komen elke woensdag en vrijdagavond een aantal studenten werken op de postkamer.

De binnenkomende post is alleen voor de campus Amsterdam.

In de toekomst wordt toegewerkt naar een digitale postkamer, de inkomende post wordt hierbij ingescand waardoor het document digitaal te versturen en op te slaan is. Bij Nuon gebeurt dit nu al.

Er is sprake van het verhuizen van de postkamer van de eerste verdieping naar de begane grond, dicht bij het magazijn. Zodat zij elkaar bij piekmomenten op kunnen vangen. Tevens is de logistieke route niet erg handig, aangezien de postkamer op de eerste verdieping ligt. De grote hoeveelheden materialen moeten iedere keer van boven naar beneden en andersom vervoerd worden. Een andere reden voor de verhuizing is dat de coördinatoren dicht bij elkaar komen te zitten en optimaler kunnen samenwerken.

Print/Couverteer afdeling

Op de print/couverteer afdeling worden documenten, mailingen, nota's, vervoersdocumenten met adressen voor de bezorgers enz. geprint en gecouverteert. (automatisch in de juiste enveloppen gestopt) De vervoersdocumenten zijn momenteel het bestaansrecht (Core Bussines) van deze afdeling. Zonder deze documenten kunnen de kranten en tijdschriften niet bezorgd worden.

In 2005 zijn twee nieuwe couverteermachines aangeschaft omdat de oude versleten waren en niet de nieuwste opties hadden. Waardoor dus eigenlijk voortdurend achter de feiten aangelopen werd door de beperkte mogelijkheden.

Extra klussen als een bestelling van de krant van je geboortedag via Datawire, worden ook verwerkt op de print/couverteer afdeling. Dit onder andere om het proces goedkoper te laten worden. Hoe meer extra klussen er gedraaid worden, hoe goedkoper het standaard proces aangeboden kan worden.

Een verbeterpunt in het jaar 2006 is de optimalisatie van het printen per lijn. Eén lijn printen heeft een vaste prijs hoe lang de lijn ook is. Dubbelbaans printen is goedkoper dan enkelbaans.

Een van tevoren vastgesteld bedrag wordt over 13 periodes doorbelast aan de diverse werkmaatschappijen en afdelingen. Hoe meer orders er per jaar verwerkt worden, hoe goedkoper de dienst wordt. Als er aan het einde van het jaar winst gemaakt is, wordt aan het einde van het jaar deze winst terug gegeven aan de werkmaatschappijen en afdelingen.

Bijlage 9 Normen en Waarden Facilitair Bedrijf

Respect:

- Luisteren (elkaar uit laten praten)
- Een ieder in zijn waarde laten
- Naar buiten elkaar niet afvallen

Vertrouwen:

- Begrip voor elkaars eigen aanpak
- Geen controle (na delegeren loslaten)
- Fouten bespreekbaar maken

Duidelijkheid:

- Direct aanspreken
- Feedback/terugkoppelen
- Snel en bondig communiceren/informatie verspreiden

Efficiency:

- Aan een onderwerp/tijd/afspraak houden
- Besluit nemen en vastleggen
- Duidelijker de vraag/behoefte formuleren

Gezelligheid/positieve sfeer

- Werknemerstevredenheid peilen
- Wederzijdse interesse
- Informele sfeer

Bijlage 10 Diepte Interview – Sozawe – Roy Lamers

16-03-06

Roy Lamers

Projectmedewerker Facilitaire dienst

Sociale Zaken en Werkgelegenheid gemeente Rotterdam

Inleiding

De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestaat uit 2000 FTE, 2300 medewerkers en 40 locaties met 75000 m² met grote ontvangsthallen, spreekkamers en balies.

De Facilitaire Dienst omvat uit 65 FTE, een archief van 7-8 kilometer, een inkoopteam, een eigen huisvestingsteam van tien personen welke constant in beweging is, een post en repro afdeling in eigen beheer, een administratie, receptie en eigen callcenter.

Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam (SoZaWe) is het uitvoeringsorgaan voor de Wet werk en bijstand (WWB). Rotterdammers die onvoldoende middelen van bestaan hebben, kunnen een beroep doen op de sociale dienst. SoZaWe is de afgelopen jaren veranderd van een uitkeringsinstantie pur sang in een organisatie die -breder gezien- het stedelijke beleid van de gemeente Rotterdam ontwikkelt en uitvoert.⁷⁵

Interview

De heer Roy Lamers is voor een periode van twee jaar projectmedewerker van de Facilitaire Dienst van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid van gemeente Rotterdam. Hij is aangesteld als projectleider van diverse niet reguliere projecten in het reorganisatie traject binnen gemeente Rotterdam.

Shared Service Center

Bij de gemeente Rotterdam wordt gewerkt aan de invoering van een Shared Service Center (hierna te noemen SSC) Facilitaire Diensten, een SSC ICT en een deel inkoop welke samenwerkt met inkopers bij de diverse diensten.

Het SSC komt te vallen onder de service dienst gemeente Rotterdam, daaronder vallen de SSCs Facilitaire Diensten en ICT,

Diverse facilitaire zaken bij de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn uitbesteed, aan externe maar ook interne bedrijven binnen de gemeente Rotterdam. Diverse diensten dienen Europees te worden aanbesteed.

De opdrachtgever van het SSC is het college van bestuur. De bestuursdienst van de gemeente Rotterdam bepaald de strategie en de doelen. De afnemers zijn de 20.000 medewerkers van de gemeente Rotterdam. Het doel van het oprichten van het SSC is om kwalitatief beter werk te leveren, efficiënter te werken, zich minder kwetsbaar op te stellen en om uniformiteit binnen de gemeente te bereiken.

De missie voor het op te richten SSC FD luidt als volgt:

SSC FD is een betrouwbare en deskundige partner inzake FD-dienstverlening, die marktconform opereert en zich richt naar de wensen en behoeften van de klant, binnen de kaders die hiervoor door het college zijn gesteld. Het SSC FD richt zich op operational excellence door ontwikkeling van de processen en het benutten van kwaliteiten van haar personeel.⁷⁶

Operational excellence à operational excellence: het reduceren van kosten staat centraal zonder dat de kwaliteit van het product of de dienst ter discussie staat.⁷⁷

Het SSC FD richt zich op de volgende doelstellingen:

⁷⁵ Bron: www.sozawe.rotterdam.nl

⁷⁶ Bron: Concept Bussines Case SSC Facilitaire Diensten, maart 2005 versie 1.93

⁷⁷ Bron: SSCs: balanceren tussen pracht en macht, Wilfrid Opheij, Frank Willems

- Standaardiseren en verbeteren van de kwaliteit van de FD-dienstverlening (onder andere door ontwikkeling en implementatie van servicenormen).
- Verminderen van de kwetsbaarheid van de FD-dienstverlening door het samenbrengen van personeel en middelen.
- Verlaging van de totale kosten met tenminste 10% (onder andere door uniformeren van werkprocessen, onderbrengen van inkoopvolume onder mantelcontracten, vermindering van het aantal in deze sector werkzame medewerkers).

De Facilitaire Dienst van dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid bevindt zich momenteel op punt X. De plek waar, bij het toekomstige SSC naar gestreefd wordt is; punt O. (Zie tabel 1)

Professionalisering

Fase 5: Continue Innovatie			'O'
Fase 4: Consolidatie			
Fase 3: Creëren van afstemming		'X'	
Fase 2: Verbetering van Interne efficiency			
Fase 1: Opbouwen en verkopen	SSC voor interne klanten	SSC voor in- en externe klanten	Commercieel SSC

Afbeelding: 1

Er dient meer naar buiten getreden te worden, meegedacht te worden met de klant en efficiënter gewerkt te worden. De interne efficiency dient geoptimaliseerd te worden door scheidingswanden tussen afdelingen en functies weg te halen. Bijvoorbeeld de afdelingen post en repro kunnen elkaar opvangen tijdens drukke tijden. Met het SSC dienen andere krachten vrij te komen om zich te focussen op het primair proces. Een tweede voorbeeld is de grote professionele repro afdeling die de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft. Deze heeft veel te veel capaciteit, dit is opgelost door deze dienst aan te bieden aan andere diensten van de gemeente Rotterdam.

De opbouw en inrichting van het SSC gebeurt projectmatig. Vanaf het begin komt er een afdeling welke zich bezig houdt met innovatie rondom het SSC.

De diverse hoofden van de diensten blijven verantwoordelijk voor hun producten en diensten, maar krijgen minder budget en moeten in ieder geval de komende vijf jaar verplicht producten en diensten afnemen bij het SSC.

Belangrijk is waar de knip gezet wordt, welke diensten gaan wel mee en welke blijven bij de diensten. Een deel van de gebouwen is in eigendom van de gemeente Rotterdam en een deel is in eigendom van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Aan te raden is alles wat operationeel is uitbesteden aan het SSC, alles wat een adviesfunctie heeft per dienst in huis te houden. Elke dienst blijft integraal verantwoordelijk voor de eigen producten en diensten, met gedwongen winkelnring aan de andere kant! Met de komst van het SSC krijgt elke dienst minder zeggenschap aangezien het SSC bestuurd gaat worden door meerdere diensten.

Een goed SSC wordt bepaald door waar de knip gezet wordt in combinatie met het goed verdelen van de verantwoordelijkheid.

Clusters

Het overgaan van de Facilitaire Diensten gebeurt in clusters, te weten:

1. Schoonmaak, catering & beveiliging – gaat over in oktober 2006
2. Huisvesting en werkplekken – gaat over in januari 2007
3. Overige dienstverlening – gaat over in de loop van 2007
4. Documentmanagement – gaat over in de loop van 2007

Bij de keuze voor de clustering is gekeken naar diensten die met elkaar te maken hebben, zoals documentmanagement post, repro archief. Schoonmaak, catering en beveiliging zijn bij elkaar gevoegd omdat zij alledrie al uitbesteed zijn, hierdoor hoeft men in principe alleen de contracten bij elkaar te zetten en is dit cluster over naar het SSC. De keuze voor de voorgestelde volgorde komt voort uit de besparingspotentie (grootste besparingen het eerste incasseren) en de complexiteit (makkelijkste cluster eerst).

Het SSC profileert zich als tussenpersoon tussen de opdrachtgever, de afnemers en de leveranciers (van de uitbesteede diensten). De directe lijn met de opdrachtgever is weg, doordat er een tussenstap gecreëerd wordt, zullen hier ook extra kosten door gemaakt worden. De vraag is momenteel of het SSC daadwerkelijk een meerwaarde heeft voor de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het heeft wel een meerwaarde voor het concern als de dienst Sozawe mee gaat naar het SSC omdat zij bekend staat als efficiënt en goedkoop in vergelijking met andere diensten binnen de gemeente Rotterdam. Echter is zij verplicht mee te gaan in het SSC.

Gezien de achterblijvende taken per dienst is het nodig dat er één of meerdere leidinggevendenden achterblijven. Tevens voor de communicatie tussen de afnemers, de opdrachtgever, de budgethouder en het SSC.

Financiële en Juridische consequenties

Er wordt bij de gemeente Rotterdam gebruik gemaakt van gedwongen winkelnering en zij profileert zich als cost-center. Er wordt gewerkt aan de hand van budgetten, per dienst is de directeur van die dienst budgethouder. Met de komst van het SSC blijven de diensten werken met budgetten, maar met 10% minder geld te besteden. Deze 10% besparingsdoelstelling is opgezet door het college van bestuur.

Bij de oprichting van het SSC blijft het SSC in eigendom van de gemeente Rotterdam. De medewerkers blijven ambtenaren, in dienst van de gemeente Rotterdam.

Er wordt gebruik gemaakt van de contractvormen mantelcontracten en dienstverleningsovereenkomsten (SLA). De gemeente Rotterdam dient alle diensten bij uitbesteding, Europees aan te besteden. Bij afwijking van de overeenkomsten is men persoonlijk aansprakelijk, niet de dienst.

Kosten

De kosten van het opzetten van een SSC worden gefinancierd uit een extra budget en liggen vrij hoog.

De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid zal met het SSC de prijzen intern, per periode, doorberekenen aan de klant. Met de opbouw en ontwikkeling van de kostprijzen zijn een aantal projectgroepen op dit moment bezig. Deze worden opgesteld aan de hand van NEN normering 2748. De kostprijzen zijn momenteel marktconform, in het toekomstige SSC is het doelstelling dat de prijzen marktconform blijven. Een doel voor in de toekomst is onder de marktconforme prijs opereren.

Er zijn ook andere manieren om kosten te besparen. Door een reorganisatie, het efficiënter inkopen en samenwerken tussen de diensten van de gemeente Rotterdam wordt een hoop geld bespaard. Hiervoor is het opzetten van een SSC niet nodig.

Producten en diensten

De algemeen directeur en tevens opdrachtgever voor het SSC heeft het meest zeggenschap over de producten en diensten. De gebruikers hebben weinig te zeggen over de producten en diensten aangezien zij geen budget te besteden hebben. Als een gebruiker bijvoorbeeld een

verhuizing wil, moet er een aanvraag ingediend worden bij de budgethouder van de dienst. Welke deze goed –of afkeurt.

De Facilitaire Dienst van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft wel een budget voor onderhoud en verwachte ontwikkelingen, dit budget blijft echter ook in handen van de directeur, budgethouder. Ook deze daalt met de komst van het SSC met 10%.

Personeel

In de reactie van de medewerkers is de weerstand te merken tegen (weer) een reorganisatieslag. Men is bang voor verandering, andere aansturing, andere manier van werken, de kans op meer of minder taken, waar men komt te zitten en of men plotseling in een mobiele eenheid geplaatst wordt in plaats van op de oude vertrouwde werkplek.

Ambtenaren zijn erg moeilijk te ontslaan zij worden aan vele kanten beschermd. Ook is het vrij ironisch als er mensen, door een reorganisatie, ontslagen worden, welke vervolgens bij de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid komen als client omdat ze geen ander werk kunnen krijgen.

Communicatie

Vanuit Sozawe wordt veel gedaan aan de communicatie omtrent het SSC. Er is een aparte website vanuit het project geregeld, te weten: www.sharedservicesbijdeoverheid.nl, de manager van het SSC is te allen tijde bereid bijeenkomsten bij te wonen, de verantwoordelijkheid per dienst ligt bij de daartoe aangestelde verandermanager, iedere 5 tot 6 weken zijn er informatiebijeenkomsten waarbij de mening van de medewerker gevraagd wordt.

Sommigen reageren hier heel goed op en komen met ideeën, terwijl anderen hier minder goed mee om kunnen gaan en niet concernbreed denken. Een derde groep is alleen geïnteresseerd in eigen belangen; wat betekent het SSC voor hen?

Over evaluaties is nog niets bekend. Dit wordt wel gezien als een erg belangrijk onderwerp bij dit project.

Systemen, metingen en locatie

Met de komst van het SSC zal één systeem door alle diensten gebruikt gaan worden, te weten Planon of Oracle. Deze dienen nog Europees aanbesteed te worden.

Er wordt momenteel gezocht naar een locatie voor het SSC. Dit zal in ieder geval een centrale ligging in het centrum van Rotterdam krijgen. Als alle hoofdkantoren dicht bij elkaar liggen zal er meer synergie ontstaan. Tevens zijn de diensten van de gemeente erg goedkoop gevestigd in Rotterdam.

Opzet

Te nemen stappen voor de opzet van een SSC zijn:

1. Een heldere nul meting van de huidige situatie,
2. Zorgen voor een duidelijke aansturing van bovenaf,
3. Zorgen dat alles duidelijk en gestructureerd is zodat er geen discussiepunten kunnen ontstaan,
4. Het maken van een Producten & Diensten Catalogus,
5. Inrichten van de servicedesk,
6. Opstellen van de contractvormen,
7. Overgaan van de Facilitaire producten en diensten naar het SSC, alles tegelijk of stapje voor stapje.

De knip tussen wat gaat wel over en wat niet maakt het lastig. Doe alvast aantal diensten bij elkaar, zorg dat het goed werkt en doe er dan nog meer bij.

Algemeen

Een succesvol SSC, valt en staat met de nul meting. Er dient duidelijk te zijn waar je staat als organisatie, wat de kosten en baten van een SSC zijn, wat de aandachtspunten en risico's van

het project zijn en er dient duidelijk benoemd te worden wat de doelen zijn. Het gebruiken van een projectmatige aanpak bijvoorbeeld Prince 2 zorgt voor een grotere kans op slagen.

SSCs zijn momenteel erg populair bij de overheid. Uit onderzoek is gebleken dat SSC bij de overheid voor de grotere diensten geen voordeel heeft.

Implementatie

Advies voor de implementatie is: aan de hand van een duidelijke nul meting duidelijk maken wat er gaat gebeuren, zoveel mogelijk alles in één keer of in clusters over laten gaan, leer van elkaar.

Toekomst

De toekomst brengt meer SSC's, meer mensen die gaan geloven in het concept van het delen van diensten.

Achteraf

Achteraf gezien is de nul meting veel te grof uitgevoerd en teveel gericht op het financiële gedeelte. Problemen zijn benoemd zonder te kijken wat de oorzaak precies is. De knip tussen wat gaat wel en niet over naar het SSC is erg onduidelijk. Ondanks dat de cijfers van diverse diensten niet kloppen gaat de overdracht naar het SSC alsnog door. De insteek van gemeente Rotterdam was gericht op een SSC, maar de uitvoering lijkt meer op een centralisatie. De gedwongen winkelnering blijft een hekel punt, op een gegeven moment moet het logisch zijn dat mensen hun producten en diensten bij het SSC afnemen. Uit onderzoek is bewezen dat het SSC geen voordeel oplevert voor de grotere diensten.

Bijlage 11 Diepte Interview – Sozawe – Bert Uyterlinde

16-03-06

Bert Uyterlinde

Hoofd Facilitaire Afdeling van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Verandermanager Shared Service Center

Inleiding

De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestaat uit 2000 FTE, 2300 medewerkers en 40 locaties met 75000 m² met grote ontvangsthallen, spreekkamers en balies.

De Facilitaire Dienst omvat uit 65 FTE, een archief van 7-8 kilometer, een inkoopteam, een eigen huisvestingsteam van tien personen welke constant in beweging is, een post en repro afdeling in eigen beheer, een administratie, receptie en eigen call center.

Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam (hierna te noemen SoZaWe) is het uitvoeringsorgaan voor de Wet werk en bijstand (WWB). Rotterdammers die onvoldoende middelen van bestaan hebben, kunnen een beroep doen op de sociale dienst. SoZaWe is de afgelopen jaren veranderd van een uitkeringsinstantie pur sang in een organisatie die -breder gezien- het stedelijke beleid van de gemeente Rotterdam ontwikkelt en uitvoert.⁷⁸

Interview

De heer Bert Uyterlinde is het hoofd van de Facilitaire Afdeling van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Rotterdam. Tevens is hij verandermanager voor de opzet van het Shared Service Center (hierna te noemen SSC) Facilitaire Diensten. Hij draagt zorg voor het overbrengen van de diensten van Sozawe naar het SSC.

Shared Service Center

Het SSC wordt opgezet omdat de kleine diensten te klein zijn om een eigen goed werkende Facilitaire Dienst op te zetten, om elkaar op te vangen, kosten te besparen, continuïteit te waarborgen en standaardisatie.

Alles wat centraal geregeld kan worden moet ook centraal geregeld worden. Men moet zich meer gaan richten op de core business en minder op de ondersteunende diensten.

Het SSC wordt bij Sozawe ook wel centralisatie genoemd, de belangrijkste winsten worden behaald door samen te werken, bij een tekort aan medewerkers niet tijdelijke onervaren krachten bij een uitzendbureau inhuren, maar elkaars medewerkers gebruiken.

Bij de overheveling van diensten naar het SSC blijft één belangrijke taak achter, te weten de opdrachtgeversrol, de directeur van Sozawe blijft integraal verantwoordelijk voor zijn te leveren producten en diensten. De verandering is dat hij zijn facilitaire producten en diensten verplicht bij het SSC moet gaan afnemen. De dienst Sozawe blijft opdrachtgever, het SSC heeft de uitvoerende functie.

Een paar jaar geleden is door het college van bestuur besloten om zoveel mogelijk producten en diensten uit te besteden. Men dacht destijds dat dit goedkoper en efficiënter was. Achteraf gezien blijkt dit een misrekening te zijn.

Er is een gemeentelijk call center opgericht volgens het Amerikaanse principe, te weten met één telefoonnummer waar alle klachten en vragen van alle diensten van de gemeente Rotterdam op binnen komen. Het frontoffice probeert zoveel mogelijk zaken op te lossen, dingen die niet opgelost kunnen worden, worden doorgestuurd naar het backoffice.

Een aantal zaken is te specifiek om helemaal weg te halen uit de dienst Sozawe, te weten: het archief (vertrouwelijke informatie), stuk van de huisvesting, post, repro en een stuk call center. Voor deze zaken is er bij Sozawe speciale kennis aanwezig.

⁷⁸ Bron: www.sozawe.rotterdam.nl

Juridische en financiële consequenties

Door de centralisatie (SSC) krijgen de diensten 10% minder budget, de budgetten blijven bij elke dienst. De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid staat bekend in de gemeente Rotterdam als goedkoper (onder marktconform), een slimme inkoper, alles zelf coördineren. Met de m² zit Sozawe 40% onder de marktprijs. Met de komst van het SSC komt Sozawe er minder goed van af dan de kleinere diensten. Door het SSC worden de diensten duurder en de budgetten worden minder. Er dienen afspraken gemaakt te worden over de compensatie tussen de diensten die goedkoper en duurder worden, het geld dient herverdeelt te worden. Mocht een dienst toch winst maken, mag zij 5% houden om te ontwikkelen en de rest moet zij terug geven aan de klant.

Vooraf dient een fijne nul meting uitgevoerd te worden, bij gemeente Rotterdam is een (financieel) model opgesteld welke inzicht geeft in de middelen, contracten, aantal m², hoeveel schoonmaakprogramma's, hoeveel mensen enz. Dit model is besproken met de accountant.

Kostprijs

Over de opbouw van de kostprijzen kan nog niks gezegd worden, deze zijn nog in ontwikkeling. Terwijl de diensten al over gaan naar het SSC. Als dienst kan je niet weigeren niet mee te gaan naar het SSC, omdat de opdracht door het college van bestuur gegeven wordt. Wel kan je als dienst tegengas geven, maar dat kan maanden duren en weinig uithalen.

Werkgroepen

Zaken als; producten en dienstencatalogus, kostprijsmethodieken, leveringsvoorwaarden, ontwikkeling van het Facilitair Bedrijf worden ontwikkeld door diverse werkgroepen. Ook zijn er heisessies, waarbij betrokken managers en materiedeskundigen een paar dagen "afgesloten" worden van de buitenwereld om te vergaderen.

Communicatie

Het SSC is een gevoelig punt bij de medewerkers, door middel van communicatie wordt geprobeerd de medewerkers zoveel mogelijk te informeren over de voortgang. Dit gebeurt door middel van intranet, via de mail, via een nieuwsbrief, via bijeenkomsten, via een speciaal opgerichte website, te weten: www.sharedservicesbijdeoverheid.nl. De medewerkers zijn vooral geïnteresseerd in wat het voor hen zelf gaat betekenen.

Medewerkers

Aangezien de gemeente Rotterdam met het SSC nog in de ontwikkelingsfase zit is er nog niets bekend over functieprofielen bij het SSC, hoeveel FTE nodig is, welke dienst komt waar te zitten enz. Er is nog weinig concrete informatie voor de medewerkers. Wel is bekend dat er functies zullen verdwijnen, hier zijn de medewerkers wel van op de hoogte. Bij gemeente Rotterdam wordt gewerkt met het principe mens volgt taak. Dat wil zeggen dat als meer 50% van de taken van een medewerker over gaan naar het SSC, dat die persoon ook over gaat.

Een ambtenaar is niet zomaar te ontslaan, deze wordt beschermd door het ambtenaren recht, en hoge frictiekosten. Een ironisch tintje hieraan is dat als een medewerker ontslagen wordt en geen andere baan kan vinden, als cliënt bij Sozawe terug kan komen.

Alle huidige functieprofielen staan duidelijk omschreven wat als positief punt duidelijkheid verschaft, maar als negatief punt het gevaar van weinig ruimte oplevert. Medewerkers willen elkaar niet helpen omdat dat niet in hun functieomschrijving staat en dit als extra werk gezien wordt.

Competenties

Sinds kort wordt er bij Sozawe gewerkt met competentie management, het is even wennen maar zorgt ervoor dat er een betere sturing is en dat er als club meer ontwikkeld wordt.

Evaluatie

Over evaluatievormen is nog niet echt nagedacht.

Systemen

Qua systemen wordt er gedacht over het gemeentebreed gebruiken van Oracle. Het programma Planon is nog niet zeker, wel dient er in ieder geval nog een ondersteunend FMIS systeem bij te komen. Dit dient Europees aanbesteed te worden.

Locatie

De locatie waar het SSC zich zal vestigen is nog niet concreet. Het zal wel midden in de stad Rotterdam komen, dat is meer toeval.

Opzet

De volgorde van de stappen die genomen moeten worden klopt nu niet, de nul meting is te grof benaderd en te financieel ingestoken. Management-advies bureau Berenschot heeft voornamelijk gekeken naar de te behalen inkoopvoordelen, deze kun je ook behalen door alleen op inkoopgebied met elkaar samen te werken. Ook wordt er vanuit gegaan dat er maar met één klant gewerkt wordt, terwijl de gemeente juist heel divers is en elke klant eigen specifieke eisen en wensen heeft.

Er moet gekeken worden hoe het gemeenschappelijke doel/behoefte behaald kan worden, zonder gelijk te denken aan een SSC of een centralisatie.

- Doel stellen;
- Wie is de klant – eisen en wensen;
- Gemeenschappelijk organiseren;
- Vormen van samenwerking bepalen.

SSC populair bij overheid

Het SSC concept is momenteel erg populair bij de overheid. Zij hebben hiervan gehoord en zijn van mening dat ze een enorme efficiency slag doen, zonder dat dit gebaseerd is op de werkelijkheid. Er zijn wel onderzoeken gedaan, maar deze hebben verschillende uitkomsten betreffende de voordelen.

Implementatie

De implementatie van een SSC hangt af van wie de klant is, hoe het in het heden georganiseerd is, of er gedacht wordt in producten en diensten of in afdelingen. Er spelen veel belangen mee, de eerste dienst die overgaat heeft veelal meer te zeggen dan de tweede en derde dienst. Er wordt niet gedacht in een beste manier om het te implementeren, maar in een minst slechte manier.

Continuïteit

De klant moet zien dat het goed werkt en het moet natuurlijk zijn om gebruik te maken van het SSC. Er moet niet uit onvrede geshopt worden bij andere aanbieders. Om het SSC scherp te houden is het aan te raden om de gedwongen winkelnering af te schaffen en gebruik te maken van de marktwerking. In ieder geval zal de gedwongen winkelnering de eerst 5 jaar aanhouden, dan is het SSC verzekerd van haar klanten. Als SSC moet je geloven in jezelf!

Recente ontwikkelingen

Recente ontwikkelingen zijn dat het SSC concept zo populair bij de overheid is. Een tweede ontwikkeling is dat veel (gemeentelijke) bedrijven hun producten en diensten weer gaan investeren, terwijl dit een aantal jaren geleden juist allemaal uitbesteed werd.

Toekomst

In de toekomst zal de golfbeweging van reorganisaties continueren. Van centrale naar decentrale aansturing.

Aandachtspunten

De klanten zijn erg belangrijk, kijk goed naar wat de behoeftes zijn van alle stakeholders, naar de kosten en bereik consensus. Iedereen moet er tevreden mee zijn. Zien is geloven! Wees op de hoogte van interne en externe ontwikkelingen en veranderingen. Denk vooruit!

Achteraf

Achteraf gezien is de gedwongen winkelnering geen logische keuze geweest. Het wekt irritaties. Je moet gewoon de beste zijn, zodat het voor de afnemers logisch is om de producten en diensten bij het SSC af te nemen. Daar zal het in de toekomst misschien op uitdraaien.

Men erkent van boven (college van bestuur) dat zaken niet goed geregeld zijn, maar besluiten zijn genomen en moeten dus uitgevoerd worden.

Er moet gekeken worden naar; wie is waar goed in? En doe dat dan ook voor de andere diensten.

Bijlage 12 Diepte Interview Accounting Plaza - Jeroen Huisman & Menno van Rooij⁷⁹

14-04-06

Jeroen Huisman - Commercieel Directeur - Accounting Plaza
Menno van Rooij – Student Economie – Afstudeerder Accounting Plaza

Inleiding

Accounting Plaza, begonnen in 2000 als Financial Shared Service Center, verzorgt voor onder andere Etos, Albert Heijn, Gall en Gall, Deli XL en LUMC het gehele of gedeeltelijke administratieve proces. De specialisatie van Accounting Plaza is BPD en het optimaliseren van de administratieve processen van hun klanten, zodat deze zich kunnen richten op hun kernactiviteiten. Accounting Plaza is het grootste zelfstandige Financial Shared Service Center van Nederland.⁸⁰

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

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

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

Kwaliteit en klantperceptie

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

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

Management van verwachtingen en klant perceptie is bij een SSC belangrijk. Klanten zijn veeleisend en kritisch. Vooral Nederlanders vinden het moeilijk zich op te stellen als dienstverlener. Voor een organisatie/SSC is het belangrijk zich op dat punt te onderscheiden van de concurrentie of t.o.v. “zelf-doen”. Je moet klanten het gevoel geven dat ze grip hebben

⁷⁹ Interview in samenwerking met Kim Veerkamp

⁸⁰ Bron: www.accountingplaza.nl

op de dienstverlening door ze in een klankbordgroep te zetten en twee tot drie klanten aan te wijzen die optreden namens alle klanten. Verwachtingen moeten visueel gemaakt worden door onder andere transparantie in de kosten en een producten en dienstencatalogus. Waak ervoor dat klanten weglopen omdat de perceptie niet goed is.

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

Weet de klant en de afnemer dat zij niet verplicht zijn bij het FB de producten en diensten af te nemen?

SSC

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

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

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

Voorwaarden SSC

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

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

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

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

Er moet gekeken worden in hoeverre er wordt gedaan aan innovatie. Verras de klant met nieuwe ideeën, kijk naar de toegevoegde waarde die klanten verwachten, kijk naar de interne – en externe markt, kijk of alle facetten van een onderneming geborgd zijn.

Kostenbesparingsdoelstelling

Om de kostenbesparingsdoelstelling op te zetten is er een business case gemaakt, waarbij gekeken is hoe andere bedrijven dat doen en is er een potentieel berekend op basis van marktwerking. Gekeken is naar best practices en terreinen van besparing door synergie en schaalvoordelen door minder leidinggevenden te hebben en efficiënt in te kopen. Is berekend dat er 40% bespaard kan worden. Er dient een continue focus op kwaliteit en kosten te zijn.

Projectkosten

De kosten voor de opzet van dit project liggen in kosten voor inhuur van externe bedrijven voor onderzoeken, het vrij maken van managers voor de projectorganisatie. Investerings worden gedaan op systeem gebied en in het opzetten van SLA's waar veel tijd van én de klant én de leverancier in gaat zitten. De kosten en investeringen worden gedaan door de opdrachtgever, met het vertrouwen dat de besparing na één tot anderhalf jaar komt!

Innovatie

Per 1 januari 2006 is de organisatie structuur binnen Accounting Plaza veranderd. De uitvoering is in Business Units gezet waardoor er meer ruimte is ontstaan voor het kenniscentrum. Het kenniscentrum is een apart opgezette afdeling welke zich bezig houdt met innovatietrajecten maar ook met het wegnemen van mogelijke verstoringen in het werk. Het kenniscentrum schept meer kansen en mogelijkheden. Innovatie/vernieuwing lijdt namelijk tot verstoring. Een voorbeeld van een vernieuwing en tevens verstoring is de opzet van een servicedesk waar onder andere al het telefoonverkeer binnenkomt wat vervolgens na selectie direct met de juiste persoon doorverbonden wordt. Dit verminderd het aantal telefoontjes wat bij de verkeerde persoon op de werkvloer terecht komt en voor vertraging in de werkzaamheden zorgt. Tevens wordt direct bij de servicedesk gemeten wat voor en in welke hoeveelheid vragen en klachten binnenkomen. Wat weer gebruikt kan worden voor de optimalisatie van den klanttevredenheid. Wat je meet kan je laten zien!

Communicatie

De communicatie richting de klant gaat via Accountmanagers en vaste klantcontactpersonen. Elke periode krijgt de klant een factuur, belangrijk is dat er elke periode gecontroleerd wordt of de klant tevreden is. Als je niet controleert, weet je niet of het goed gaat. Als de klant vertrekt is het te laat! Wees de klant een stap voor!

Medewerkers moeten zoveel mogelijk betrokken worden bij de inrichting van het proces. Een aantal keymanagers moeten betrokken worden om het plan te omarmen en mee uit te dragen. De communicatie heeft ook te maken met een structuur en cultuur verandering, de voordelen hiervan dienen door middel van communicatie naar voren gebracht te worden.

Competenties

Bij Accounting Plaza wordt competentie gericht gewerkt. Iedere medewerker heeft een competentietest gedaan en er zijn profielen per functie opgesteld.

Toekomstverwachtingen

De toekomstverwachtingen voor zowel Accounting Plaza als voor SSC's over het algemeen zijn rooskleuring. De markt ontwikkelt zich steeds verder. Op FM gebied is de SSC markt al vrij duidelijk. Accounting Plaza wil graag meer concurrentie erbij, waardoor de markt duidelijker wordt.

In de nabije toekomst ligt het accent op de SSC's, in de toekomst (5jaar) zal outsourcing populairder worden.

Ontwikkelingen

Een recente ontwikkeling bij Accounting Plaza is de organisatiewijziging geweest per 1 januari 2006. Waarbij de focus op de aandachtsgebieden ligt en er zo min mogelijk storingen in de processen zijn.

Bijlage 13 Diepte interview Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Els van der Schans⁸¹

27-04-06

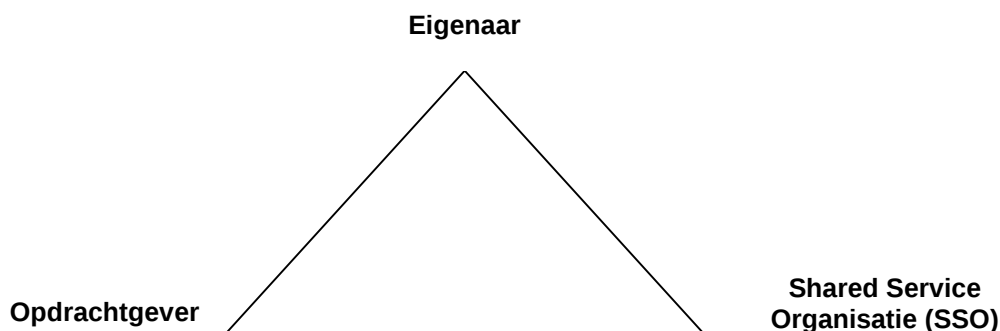
Els van der Schans – hoofd bedrijfsvoering en control

Inleiding

Onder het motto 'Vertrouwd met water, vooruitstrevend in verbindingen', werkt het ministerie van Verkeer en Waterstaat aan de duurzame bescherming tegen het water en aan veilige verbindingen van internationale kwaliteit. We maken daarvoor vernieuwend beleid en zorgen voor de uitvoering en handhaving. Met als belangrijkste uitgangspunten de bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid van Nederland. En met oog voor de eigen verantwoordelijkheden van burgers, bedrijven en andere overheden.⁸²

Shared Service Organisatie

Mevrouw Els van der Schans is bij de Shared Service Organisatie (hierna te noemen SSO) het hoofd bedrijfsvoering en control, dit is eigenlijk een stafafdeling van het SSO. Het SSO bestaat bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat uit vier disciplines, te weten: het Facilitair Bedrijf, ICT, HRM en de financiële afdeling. Het SSO levert haar producten en diensten aan klanten als: De Beleids DG's (Dictoraten Generaals), Centrale Diensten, Inspectie van Verkeer en Waterstaat en een gedeelte van Rijkswaterstaat. De klanten van het SSO zijn tevens de opdrachtgevers van het SSO. De medewerkers van deze organisaties zijn de afnemers van het SSO. Er is een duidelijk verschil tussen de klant, de zakelijke relatie, en de afnemer, de medewerker. Vaak weten de medewerkers niet wat er is afgesproken tussen de klant en het SSO. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat, en meer specifiek de SG functie, is tevens eigenaar en klant van het eigen SSO.



Bij het SSO is sprake van gedwongen winkelnering. Hier is bewust voor gekozen. De gedwongen winkelnering geeft het SSO in de beginfasen een kans slagen. In 2003 is het SSO opgericht. Bij de oprichting is gesteld dat, in 2007 het SSO zich zal meten met de markt en de gedwongen winkelnering niet meer is. Of het SSO marktconform werkt is nog de vraag, hier wordt momenteel een Benchmark voor uitgevoerd. Er is weinig vergelijkingsmateriaal omdat het Ministerie van Verkeer en Waterstaat de disciplines HRM, FD, ICT en financiële diensten gebundeld heeft. De tendens is nu wel dat e Benchmark is nu meer een leerdoel is dan een legitimatiedoel.

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat is een groot ministerie met veel hoge budgetten. Geld is geen probleem, of besparingen als zodanig zijn niet de belangrijkste motivator voor opdrachtgevers, of zij tevreden zijn of niet. Momenteel wordt uitgezocht wat wel de motivator is.

⁸¹ Interview in samenwerking met Kim Veerkamp

⁸² Bron: <http://www.verkeerenwaterstaat.nl>

De taakstelling voor de SSO is 15% te besparen op personeelskosten, deze taakstelling kan in de toekomst toenemen tot 30%. Met elke klant worden SLA's opgesteld. Bij aanvullende eisen wordt er ook aanvullend betaald.

De SSO biedt een standaard dienstenpakket aan de klant. Daarnaast kan de klant basis plus diensten en maatwerk afnemen. De verhouding is nu 80-20. 80% Standaard dienstenpakket en 20% maatwerk en basis plus diensten.

SSC vs. Centralisatie

Een SSO concentreert haar taken, hier is een zakelijke klant – leverancier relatie. Bij een Centralisatie worden taken overgeheveld naar een afdeling met een eigen verantwoordelijkheid hiervoor. Concentratie past ook beter bij de integrale managementverantwoordelijkheid die bij de opdrachtgevers blijft.

Competenties

De SSO van het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft niet zo zeer een organisatieverandering ondergaan meer een cultuur omslag. Van de medewerkers zijn dienstverleners gemaakt. Elke medewerker van de SSO heeft vier kerncompetenties waar op gestuurd wordt. Deze kerncompetenties zijn:

Klantgericht;
Innovatief;
Kostenbewust;
Samenwerken.

Hiervoor is een competentie meetmodel gemaakt om duidelijk en meetbaar te maken voor de medewerker welk gedrag hij/zij vertoont en in welke fase hij/zij zit.

Bijvoorbeeld: Er wordt momenteel klantvriendelijk gewerkt, er wordt geluisterd naar klachten, deze worden vervolgens opgelost. Gegaan wordt naar proactief werken, weten wat er bij de klant speelt en veelvoorkomende klachten voorkomen door hierop in te spelen.

Innovatie

Innovatie is bij de SSO één van de geformuleerde competenties. Twee voorbeelden van innovatie bij de SSO zijn:

1. Als er een nieuwe medewerker aangenomen wordt, wordt er een signaal gegeven naar het FD dat er een werkkamer komt en een toegangspasje aangemaakt wordt, naar de afdeling ICT dat er een account met bevoegdheden aangemaakt wordt en er een computer komt etc. Er wordt gezorgd dat alles klaar staat op de dag dat de nieuwe medewerker komt en er achteraf niets meer geregeld hoeft te worden. Er wordt proactief gewerkt, niet reactief.
2. Functiebeschrijving en waarderingen kosten veel geld en tijd om te schrijven en onderhouden. Hier is op ingespeeld door het idee te vereenvoudigen. De functiebeschrijvingen zijn ingedeeld in algemene groepen, zodat alleen de specialisatie aangepast hoeft te worden.

Kijk voor innovatie anders naar je werk en kijk hoe het anders kan, ideeën komen dan vanzelf.

Kostentoedeling

Bij de SSO wordt gebruik gemaakt van een gemixte kostentoedeling. De vele personele kosten worden centraal gefinancierd in de begroting. Daarnaast worden de kosten waar de klanten invloed op uit kunnen oefenen door belast aan de klanten, het aantal computers, telefoons, blackberry's etc. De derde manier van kostentoedeling is de één op één doorbelasting van de basis plus en maatwerk diensten.

Er wordt geprobeerd steeds efficiënter te werken waardoor onder andere innovatie kan worden gefinancierd. Ook zal de SSO meer aandacht moeten gaan besteden aan Research en Development.

Klachten

Klachten worden geregistreerd. Aan de hand hiervan kunnen problemen in het vervolg opgelost worden voordat het fout kan gaan. Er worden prestatie indicatoren afgesproken met de klant over de te leveren producten en diensten. Elke maand wordt hierover gerapporteerd. Een voorbeeld hiervan is:

Tussen de financiële dienst en de klanten is afgesproken dat 90% van alle ontvangen facturen binnen een gepland aantal dagen daadwerkelijk betaald is. Vervolgens wordt er gerapporteerd in hoeveel gevallen er daadwerkelijk binnen deze termijn betaald is.

Professionaliseren

De SSO wordt geprofessionaliseerd door regelmatig audits te houden, bij de start een grondige 0 meting te verrichten, je eigen prestaties gaan uitdrukken in rapportcijfers, elke twee jaar klanttevredenheids –en medewerkertevredenheidsonderzoeken uit te voeren, regelmatig een mystery guest uit te nodigen etc. Je moet als organisatie veel doen om jezelf scherp te houden.

Kwaliteit

Kwaliteit wordt gemeten door af te spreken wat kwaliteit is. Bijvoorbeeld:

Van een PC wordt elke drie jaar de processor vervangen en elke vijf jaar het beeldscherm. Het aantal storingsmeldingen geeft aan of dit voldoende is en of hier aan voldaan wordt. Hoe meer storingen, hoe langer de responstijd.

Via evaluatieformulieren wordt onderzocht of de doelen bereikt worden binnen de gestelde tijd en of de klant tevreden is.

Voor het laatste klanttevredenheidsonderzoek van de SSO heeft het FB het cijfer 6,9 gekregen. Desondanks waren er veel klachten over de catering. De oorzaak hiervoor was dat de catering te duur was, vervolgens is er 2000.000 euro bespaard op catering waardoor het voorzieningenpakket gedaald is. De eigen bijdrage van de medewerkers voor de luxe goederen neemt nu toe.

Klanttevredenheid bestaat voor 80% uit emotie, de beleving op dat moment. Dit is door communicatie te beïnvloeden, niet te wijzigen. De klanttevredenheid wordt gemeten als onderdeel van de ontwikkeling volgens het INK-model met behulp van de internetspiegel.

Communicatiemiddelen

Er komt een nieuwe intranetsite, waarbij alle diensten elektronisch te vinden zijn, formulieren aan te vragen zijn en uitleg gegeven wordt aan de gebruikers. Bij de oprichting van het SSO is er gebruikt gemaakt van gebruikerspanels om de medewerkers te betrekken bij de inrichting van de site te informeren over de voortgang.

Accountmanagers

De SSO heeft op functioneel gebied accountmanagers in dienst. Elke discipline heeft een eigen accountmanager/vertegenwoordiger van de organisatie.

De accountmanager ken het Producten en Diensten overzicht, de voorwaarden van de organisatie, wat er afgenomen wordt, hij moet zich verdiepen in de klant, weten wat het Primair Proces inhoudt, wat daarin veranderd, hoe het goedkoper kan en hij moet met de klant meedenken.

Externe markt

Het Facilitair Bedrijf zou graag de externe markt op gaan, maar bijvoorbeeld HRM niet. De verwachting is dat er wel winst te boeken is.

Valkuilen

Valkuilen van het SSO zijn de weerstand die ertegen is, dat je teveel wilt, dat je niet meteen een dienstverlener bent door bij elkaar te gaan zitten. In de beginfases van een SSO gaat alle aandacht uit naar structuren en modellen, terwijl er juist gedacht moet worden in cultuurverandering en dienstverlening. Als dienstverlener moet je weten wat er in het primaire proces speelt wil je het ondersteunen.

Continueren

Een SSO kan gecontinueerd worden door goede dienstverlening en goede kwaliteit tegen acceptabele prijzen aan te bieden.

Servicedesk

In elk pand is één centrale servicedesk waar alle vragen over FB, ICT HRM en financiële zaken gesteld kunnen worden. De klant wil niet naar vier servicedesks gaan voor vragen. De benodigde FTE voor een servicedesk hoeft niet perse van buiten te komen. Door efficiënter te gaan werken, kan FTE vrij gemaakt worden voor de bezetting van een servicedesk. Herstructurering moet effect hebben, anders moet je het niet doen!

Toekomst

Verwacht wordt dat er in de toekomst steeds meer in front en backoffice indeling gewerkt gaat worden. Het backoffice blijft bestaan uit specialistische herhalingswerkzaamheden. Ook komt er meer employee selfservice, de klant/medewerker kan zichzelf bedienen door onder andere klachten en aanvragen digitaal op te geven. De markt zal steeds meer bediend gaan worden door samenwerkingsvormen, er wordt meer integrale dienstverlening.