

Ontzorgen in de verzorging

Reputatieonderzoek naar het Shared Service Center
van Vitalis WoonZorg Groep



HBO Bachelorscriptie

Naam: Bas Slenders

Datum: 11 januari 2016

Studentnummer: 2108044

Opleiding: Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven

Organisatie: Stichting Vitalis WoonZorg Groep

Afstudeerbegeleider: drs. Guido Wolfs

Algemene informatie

Auteur

Bas Slenders
basslenders@hotmail.com
Studentnummer: 2108044

Opleidingsinstituut

Fontys Hogeschool Communicatie
Rachelsmolen 1
5612 MA Eindhoven

Afstudeerbegeleider

drs. Guido Wolfs
g.wolfs@fontys.nl

Datum

11 januari 2016

"Welkom in de wonderlijke wereld van Vitalis!" Met deze woorden ben ik begonnen aan deze afstudeeropdracht en met dezelfde woorden wil ik u welkom heten in dit rapport dat voor het Shared Service Center is geschreven. In de hierop volgende pagina's staat beschreven welke reputatie het Shared Service Center van Vitalis heeft en hoe hier middels communicatie positief op ingespeeld kan worden.

Mijn afstudeeropdracht binnen Vitalis heeft me de kans geboden om mezelf in het werkveld te presenteren als een toekomstige communicatieprofessional. Ik heb in deze vier maanden durende periode de nodige, nieuwe ervaringen opgedaan omtrent het uitvoeren van een onderzoek, maar ook over de theorieën achter reputatie en imago én natuurlijk niet te vergeten het fenomeen Shared Service Center.

Het afstuderen is voor mij een emotionele achtbaan geworden. Ik wil graag dhr. Stephan van der Pol bedanken voor zijn flexibele opstelling om mij als stagiair te begeleiden ook al had hij mij niet aangenomen. Bovendien wil ik de manager SSC mevr. Marinka Vale bedanken voor haar bijdrage, want ook zij heeft een groot gedeelte van mijn begeleiding en ondersteuning op haar rekening genomen. Dhr. Guido Wolfs verdient een bedankje omdat hij me bijgestaan heeft met zijn kennis, begeleiding en kalmerende mailtjes.

Daarnaast zijn er nog een aantal personen die me een enorm plezier hebben gedaan en die naar mijn mening zeker niet mogen ontbreken in mijn dankbetuiging:

Wouter Brugge
Jeannot Keser
Saskia Slenders
Peter Slenders
Ine Slenders
Brad Pitt
Melchior van Velzen
Richard Hijlkema
Wil Michels
Jos van der Ven
En alle andere lieve personen binnen Vitalis

Managementsamenvatting

Op 1 mei 2015 heeft Stichting Vitalis WoonZorg Groep (Vitalis) een Shared Service Center (SSC) opgericht om met minder werknemers meer te bereiken wat betreft de voornamelijk administratieve functies. Het vermoeden bestaat dat het SSC een negatieve reputatie heeft en hun diensten niet voldoende aansluiten bij de wensen van de interne klant. Om een meerwaarde voor Vitalis te blijven, wil het SSC weten hoe communicatie bijdraagt aan het verbeteren van dienstverlening richting de interne klant.

Centrale vraag

Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat de reputatie van het Shared Service Center bij haar interne klanten op het gewenste niveau komt/blijft?

Deelvragen

Vooronderzoek

- 1.) Hoe werkt een Shared Service Center?
- 2.) Hoe werkt het Shared Service Center van Vitalis?

Hoofdonderzoek

- 3.) Wie zijn de interne klanten van het Shared Service Center van Vitalis?
- 4.) Welke rol speelt communicatie bij een Shared Service Center?
- 5.) Welke rol speelt communicatie bij het Shared Service Center van Vitalis?
- 6.) Wat is de huidige reputatie van het Shared Service Center bij Vitalis?
- 7.) Hoe communiceert het Shared Service Center van Vitalis op dit moment met haar klanten?
- 8.) Wat is de gewenste reputatie van het Shared Service Center van Vitalis?
- 9.) Hoe moet het Shared Service Center van Vitalis met haar interne klanten communiceren om aan de wensen van de doelgroep te voldoen?

De hoofdvraag en deelvragen hebben geresulteerd in een literatuuronderzoek, waarna vervolgens gekozen is om via triangulatie de hoofdvraag te beantwoorden. In totaal zijn er 7 interviews afgenomen en is er een enquête de organisatie rondgestuurd die 516 keer is ingevuld door personen binnen de doelgroep.

Resultaten

Naamsbekendheid: van de 495 respondenten geven er 247 (49,8%) aan dat ze niet bekend zijn met het SSC van Vitalis. Managers en directeuren geven aan dat ze bekend zijn met de naam van het SSC. Onder de respondenten van het organisatieniveau medewerker is een grote verdeling te zien tussen de personen die wel bekend zijn met de naam van het SSC en de personen die hier niet mee bekend zijn. De naamsbekendheid bij de personen die deel uitmaken van het verticale organisatieniveau medewerker is te laag.

Reputatie: Het SSC van Vitalis heeft een reputatie die cijfermatig als een 6,58 op een schaal van 1 tot 10 mag worden uitgedrukt. Hiermee ligt het onder het gewenste niveau van een 7. Als de naamsbekendheid wordt vergroot, is het mogelijk dat de reputatie van het SSC stijgt, maar ook deze factor blijft onder het gewenste niveau liggen. Er moet dus iets veranderen om de reputatie op het gewenste niveau te krijgen.

Adviezen

Verhogen van de naamsbekendheid - De naamsbekendheid van het SSC moet worden verhoogd om de interne klant te bereiken en zo een grotere meerwaarde voor de organisatie te kunnen vormen. Communicatie, zoals het informeren van en het dialogiseren met de doelgroep, draagt bij om de naam van het SSC bekend te maken bij de interne klant. Hierbij kan gedacht worden aan het versturen van een mail of nieuwsbrief waarin de taken die het SSC uitvoert voor de interne klant worden benoemd.

Creëren van eenheid binnen het SSC – Het SSC bestaat uit acht afdelingen die nog niet als een eenheid functioneren. Door het aanbrengen van een logo plus huisstijl en het maken van een SSC groep binnen Outlook voor iedere afdeling, wordt het voor de interne klant duidelijk wanneer een afdeling tot het SSC behoort. Eenheid kan worden gerealiseerd door de vier hoofdfuncties van interne communicatie volgens Koeleman (2013) toe te passen:

- Het faciliteren van werkprocessen
- Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis (kennismanagement)
- Het motiveren en (ver)binden van medewerkers
- Het richten van de organisatie

Creëer verwachtingen en neem onduidelijkheden weg – Uit het onderzoek blijkt dat het voor de interne klant onduidelijk is wat hij of zij van het SSC mag verwachten. Door de doelgroep te laten weten wat het SSC op dit moment levert en wat er op korte termijn gerealiseerd gaat worden, wordt deze onduidelijkheid weggenomen. Hierdoor komen de verwachtingen binnen de doelgroep meer op één lijn te liggen en worden teleurstellingen voorkomen.

Proactief handelen – Klanten geven aan dat ze willen dat het SSC meedenkt met de klant en kritisch kijkt naar de huidige processen en hoe deze de klant helpen of juist belemmeren. Door het gesprek aan te gaan met de doelgroep wordt het duidelijk waar de behoeftes liggen en waar tegenaan wordt gelopen bij contact met het SSC. De interne klant geeft nu nog regelmatig aan dat ze nog regelmatig op onnodige lastige procedures stuit.

Klant staat centraal – De interne klant geeft in het onderzoek aan dat kwalitatief goede diensten en het vervullen van de behoefte van de klant de belangrijkste taken van het SSC zijn. Hier moet op ingespeeld worden, zodat het besef bij de medewerkers van het SSC ontstaat dat de klant centraal staat en het onderdeel van de heersende cultuur wordt.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
Inhoudsopgave.....	6
Begrippenlijst.....	8
1. Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Onderzoeksdoel.....	11
1.3 Probleemstelling.....	11
1.4 Afbakening.....	12
1.5 Onderzoeksontwerp.....	12
2. De organisatie.....	13
2.1 Interne Analyse.....	14
2.2 Externe Analyse.....	17
3. Theoretisch Kader.....	19
4. Onderzoeksmethodiek.....	27
4.1 Conceptueel model.....	28
4.2 Kwalitatief onderzoek.....	29
4.3 Kwantitatief onderzoek.....	34
5. Resultaten.....	37
5.1 De uitkomsten.....	39
5.2 Naamsbekendheid.....	40
6. Advies en aanbevelingen.....	45
6.1 Adviesrapport.....	46
6.2 Discussie.....	49

Zelfreflectie.....	50
Literatuurlijst.....	51

Begrippenlijst

Begrip	Definitie
Extramuraal	Extramurale zorg vindt buiten de muren van de instelling plaats. Een voorbeeld hiervan is ambulante zorg. De mensen wonen niet in een instelling maar op zichzelf en krijgen toch de zorg die ze nodig hebben.
Extrapoleren	Een uitspraak doen over een onbekende situatie op basis van een serie bekende situaties, waarbij de onbekende situatie zich buiten het domein van de bekende situatie valt.
Gestalt	Totaal, waarbij het geheel groter is dan de som van de losse delen.
Interpoleren	Een uitspraak doen over een onbekende situatie op basis van een serie bekende situaties, waarbij de onbekende situatie zich binnen het domein van de bekende situatie valt.
Intramuraal	De intramurale zorg wordt ook wel klinisch genoemd. Het is zorg die binnen de muren van een instelling plaatsvindt.
Triangulatie	Het toepassen van meer dan één onderzoeksmethode.
Verzadigingspunt	Punt waarop er geen nieuwe informatie meer gevonden wordt

Inleiding



1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het probleem is ontstaan en op welke manier het onderzoek wordt opgezet om uiteindelijk met een oplossing te komen. Hierbij is er een hoofdvraag opgesteld waaruit deelvragen bedacht zijn. Daarnaast wordt het onderzoek afgebakend.

Stichting Vitalis WoonZorg Groep (Vitalis) helpt de kwaliteit en de veiligheid van ouderen in het dagelijks leven te verbeteren. Dit doet Vitalis door middel van vijf woonzorgconcepten waarbij zorg zowel intramuraal als extramuraal wordt geleverd. Voor iedere cliënt levert Vitalis de juiste zorg op maat. Of de cliënt nu behoefte heeft aan intensieve revalidatie, zorg voor een korte periode of op zoek is naar een eigen veilige woonomgeving met permanente zorg, Vitalis is er om dit te realiseren. De organisatie heeft ongeveer 2100 medewerkers en is actief in Eindhoven (21 vestigingen) en Heerlen (1 vestiging).

1.1 Aanleiding

Omdat de overheidsfinancieringen afnemen en het aantal kwetsbare ouderen blijft groeien (PBL, 2010), moeten de middelen die de organisatie ter beschikking heeft efficiënter en effectiever worden ingezet. Een reorganisatie is daarom noodzakelijk en Vitalis heeft dit proces in 2015 doorlopen. Dit proces hield in dat Vitalis meer klantgericht dient te gaan werken. De organisatiestructuur is gekanteld naar resultaat verantwoordelijke eenheden, zorgconcepten genaamd. Daarnaast gaat Vitalis zich in de nieuwe organisatie meer richten op de verzorgende taak en minder op het gebied van vastgoed. Tenslotte is er een Shared Service Center (SSC) gevormd. Het SSC is opgericht om met minder handelingen meer resultaat te boeken en zo een meerwaarde te vormen voor de gehele organisatie. Op papier is er al een schets gemaakt van hoe het SSC van Vitalis gaat werken, maar de invulling hiervan ontbreekt nog. Omdat er, zoals gezegd, meer bereikt moet worden met minder handelingen zijn er een aantal medewerkers bovengelijk verklaard, dit geldt zowel voor het SSC als voor heel Vitalis. Deze bovengelijke medewerkers zijn inmiddels niet meer actief bij het SSC, maar alle processen worden nog precies zo uitgevoerd als voor de reorganisatie. Het SSC is dus voornamelijk op papier een SSC. In de praktijk moet er nog veel veranderen om van een functioneel SSC te kunnen spreken.

Wat is een Shared Service Center?

Een SSC is een contributieverantwoordelijke eenheid (CVE) 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 waarbij zowel de contributie van het SSC aan het totaalresultaat van de onderneming wordt gemeten, waarin begrepen de allocatie van de kosten van het SSC op basis van voor profit centers uitgevoerde activiteiten. (Strikwerda, 2010)

Voor personen met een expertise in de organisatiekunde is het SSC een bekend begrip en volstaat de bovenstaande definiëring van het begrip, maar voor personen die niet zo bekend zijn met de materie is er een meer simplistische invulling van het begrip SSC gedefinieerd:

Een SSC is een afdeling binnen een organisatie die middels het combineren van gezamenlijke processen en taken (zoals administratie, personeelszaken, ICT, inkoop e.d.), komt tot verhoging van de professionaliteit, kwaliteit, het realiseren van synergie én kostenreductie.

Het invoeren van een SSC resulteert in een verandering in het operationele model van de onderneming (Strikwerda, 2010). Volgens dhr. R. Hijlkema (persoonlijke mededeling, 22 september 2015) duurt het minimaal zes maanden voordat de voordelen, zoals het reduceren van de kosten of het verhogen van de professionaliteit en kwaliteit, zichtbaar worden.

1.2 Onderzoeksdoel

Dit onderzoek brengt in kaart wat de huidige reputatie van het SSC binnen Vitalis is en in hoeverre deze afwijkt van de gewenste situatie. In het onderzoek wordt ook gekeken naar de rol van communicatie. In welke situaties wordt er goed gecommuniceerd en in welke situaties is er ruimte voor verbetering? In de adviezen wordt behandeld hoe de communicatie bijdraagt aan het verbeteren van de relatie met de interne klant.

De gewenste reputatie

In overleg met de opdrachtgever is besloten dat de 7 voor klanttevredenheid die staat vermeld in het Businessplan Shared Service Center (Janssen, april 2015) overgenomen mag worden als de gewenste reputatie. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat reputatie en klanttevredenheid niet hetzelfde zijn. Er is echter wel een direct verband tussen de twee begrippen, want beide ontstaan op basis van de perceptie van de doelgroep.

1.3 Probleemstelling

Centrale vraag

Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat de reputatie van het Shared Service Center bij haar interne klanten op het gewenste niveau komt/blijft?

Deelvragen

Vooronderzoek

- 1.) Hoe werkt een Shared Service Center?
- 2.) Hoe werkt het Shared Service Center van Vitalis?

Hoofdonderzoek

- 3.) Wie zijn de interne klanten van het Shared Service Center van Vitalis?
- 4.) Welke rol speelt communicatie bij een Shared Service Center?
- 5.) Welke rol speelt communicatie bij het Shared Service Center van Vitalis?
- 6.) Wat is de huidige reputatie van het Shared Service Center bij Vitalis?
- 7.) Hoe communiceert het Shared Service Center van Vitalis op dit moment met haar klanten?
- 8.) Wat is de gewenste reputatie van het Shared Service Center van Vitalis?
- 9.) Hoe moet het Shared Service Center van Vitalis met haar interne klanten communiceren om aan de wensen van de doelgroep te voldoen?

Hypothese

De huidige reputatie van het Shared Service Center ligt onder het gewenste niveau.

Praktijkdoelstelling

'Het klantgerichter, effectiever en slimmer ondersteunen van de professionals in de zorg, zodat zo veel mogelijk handen aan het bed behouden blijven.' (Janssen, 2015)

1.4 Afbakening

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor het SSC van Vitalis. Het SSC wordt in dit onderzoek gezien als een zelfstandige organisatie eenheid met een eigen communicatiebeleid.

De doelgroep binnen dit onderzoek zijn alle medewerkers van Vitalis. Externe partijen zoals gedetacheerden, cliënten en externe organisaties worden hierin niet meegenomen. Deze doelgroep is bepaald in overleg met de opdrachtgever. In totaal bevinden zich 2080 medewerkers (Vitalis, 2015) binnen de doelgroep.

Onder het Shared Service Center waar onderzoek naar wordt gedaan worden de volgende afdelingen gerekend: ICT, Gezondheidsdienst, Logistieke diensten, Inkoopadministratie, Personeels- en Salarisadministratie, Cliëntenadministratie, Zorgadministratie, Bedrijfsadministratie en het management (Janssen, 2015). Ook dit is afgestemd met de opdrachtgever.

1.5 Onderzoeksontwerp

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, zijn er negen deelvragen opgesteld die hieraan voorafgaan. Het beantwoorden van de vragen gebeurt op verschillende manieren. De eerste twee deelvragen zijn beantwoord door een combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Zo zijn er oriënterende gesprekken gevoerd met diverse medewerkers binnen Vitalis. Ook heeft er een gesprek plaatsgevonden met drs. R. Hijlkema, expert op het gebied van het Shared Service Center concept binnen verschillende organisaties zoals de Gemeenschappelijke Belasting- en Registratiedienst en Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen Limburg. Het hoofdonderzoek gaat aanvullingen geven op de eerste twee deelvragen.

Deelvraag	Onderzoeksmethode
1,2,3 en 4	Deskresearch aangevuld door kwalitatief onderzoek.
5,7,8 en 9	Triangulatie (zowel kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek) aangevuld met deskresearch.
6	Kwantitatief onderzoek voortgekomen uit kwalitatief onderzoek. Om deze vraag nauwkeurig te kunnen beantwoorden is er veel data nodig om de uitkomsten te mogen generaliseren over de gehele doelgroep.

Tabel 1: Onderzoeksmethodes die gebruikt worden om de deelvragen te beantwoorden.

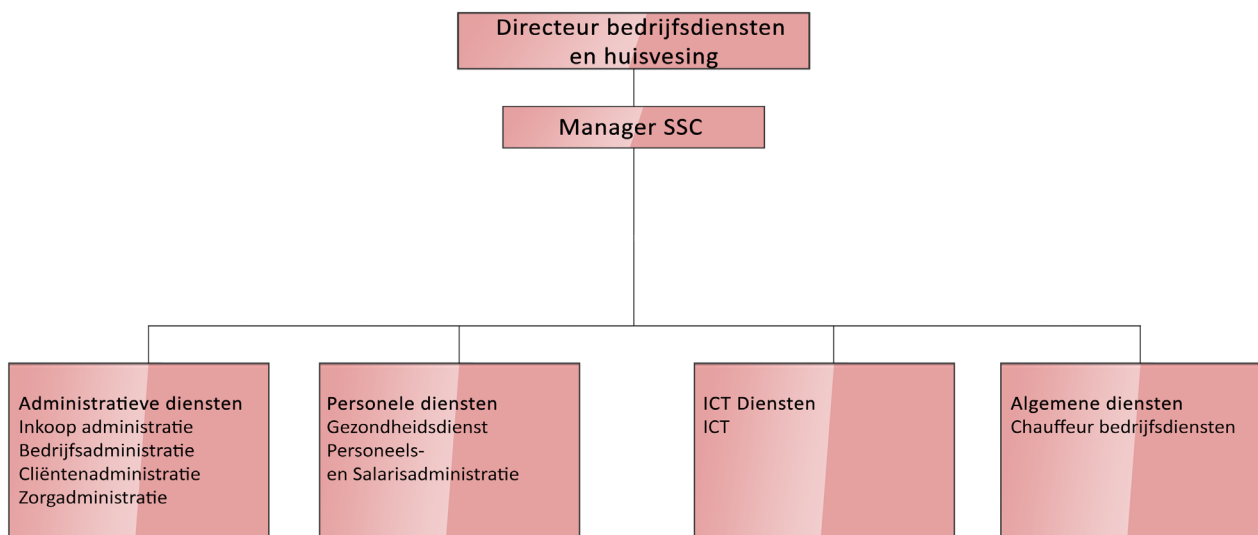
Shared Service Center van Vitalis WoonZorg Groep



2. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt de situatie geschetst waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd en de interne en externe analyse behandeld. Door de situatie waarin het bedrijf zich bevindt en de handelingen die deze uitvoert te analyseren, kan uiteindelijk een advies op maat worden gerealiseerd. Omdat niet alle onderdelen van de situatieschets en de interne en externe analyse relevant zijn, is ervoor gekozen om alleen de belangrijke elementen op te nemen. De volledige versie van deze documenten zijn te vinden in bijlage 1 (situatie schets) en bijlage 2 (interne en externe analyse).

Het SSC is een ondersteunende afdeling binnen Vitalis. Het SSC valt onder de resultaatverantwoordelijke eenheid Huisvesting en Bedrijfsdiensten (Janssen, 2015). De medewerkers binnen het SSC zijn verdeeld over een achttal afdelingen zoals staat beschreven in de afbakening in hoofdstuk 1. Binnen deze afdelingen vervullen medewerkers hun taken, zoals het verwerken van de facturen, het bijwerken van het personeelsbestand en het bepalen van de zorgindicatie. Naast deze taken heeft het SSC ook een ondersteunende functie naar de zorgmedewerkers van Vitalis. Toch ziet het SSC een telefoontje of een mail van een interne klant over het algemeen als een belemmering van haar standaard werkzaamheden. Dit komt door de hoge werkdruk die er op dit moment is. De organisatie van het SSC van Vitalis is weergegeven in onderstaande afbeelding 1.



Afbeelding 1: Organogram SSC (Janssen, 2015)

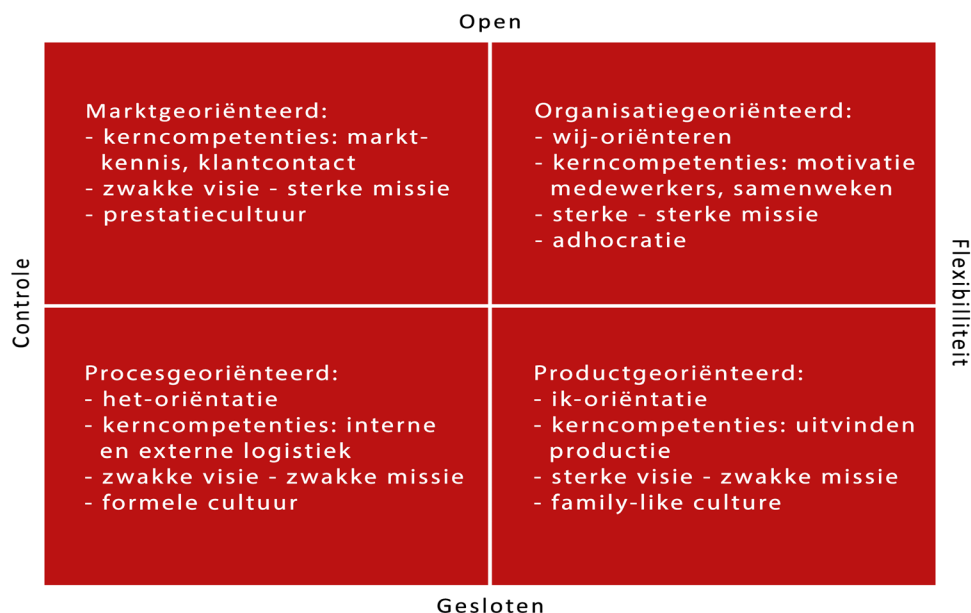
2.1 Interne Analyse

Voor het invullen van de interne analyse is gebruik gemaakt van de methode die Riezebos en Van der Grinten (2008) hebben beschreven in hun boek Positioneren. Hierin wordt uitgegaan van het MDC-model (Merk, Doelgroep en Concurrentie). Er is gekozen voor dit model omdat de interne en externe analyse erg volledig en beschrijvend worden behandeld. Een aantal onderdelen die voor volledige positionering ingevuld dient te worden, is hier achterwege gelaten omdat het model gebruikt wordt voor de analyse van de organisatie en dus niet voor het positioneren. De interne en externe analyse zijn uitgevoerd met het oogpunt op het SSC en dus niet vanuit het oogpunt van de overkoepelende organisatie Vitalis.

Voor het maken van de interne en externe analyse is ook gekeken naar het Business Canvas Model (Osterwalder & Pigneur, 2010) en het funderingsschema (Van den Elsen & Jacobs, 2011). Het Business Canvas Model is vooral bruikbaar als een manier om de organisatie eenvoudig en visueel neer te zetten. Het model daagt de onderzoeker helaas niet uit om heel concreet te worden en is lastiger toe te passen bij een afdeling binnen een organisatie. Het funderingsschema zet in grote lijnen dezelfde informatie op een rij als het MDC-model. De (mis)match analyse die hier op volgt, is echter erg onoverzichtelijk en onduidelijk in wanneer iets wel of niet een (mis)match is.

Bedrijfsoriëntatie

"Bedrijfsoriëntatie is een begrip dat verwijst naar de in een organisatie heersende focus. Deze focus of oriëntatie kent vier varianten: een product-, een proces-, een markt- of een organisatiefocus" (Riezebos & Grinten, 2008). Deze vier oriëntaties staan in afbeelding 2 onderverdeeld in twee dimensies: gesloten versus open, en controle versus flexibiliteit. Gesloten versus open gaat over de vraag in hoeverre een organisatie zich openstelt voor de invloeden van buitenaf. Controle versus flexibiliteit verwijst naar de vraag hoe een directie omgaat met haar medewerkers en de vrijheid die ze krijgen.



Afbeelding 2: Vier bedrijfsoriëntaties volgens Riezebos en Grinten (2008)

Binnen het SSC van Vitalis zou er spraken moeten zijn van een procesgeoriënteerde organisatie. Er wordt namelijk gestreefd naar operational excellence. Volgens Treacy en Wiersema (1993) die de term hebben geïntroduceerd in hun waardestrategieën, betekent het: "Organizations seek ways to minimize overhead costs, to eliminate intermediate production steps, to reduce transaction and other 'friction' costs."

Bij het SSC van Vitalis is de procesoriëntatie erg belangrijk. Hoewel deze op dit moment nog niet te herkennen is, is dit wel de oriëntatie die het SSC na moet zien te streven. Het leaner en meaner maken van de processen is een belangrijke stap om optimalisatie te realiseren.

Naast de procesoriëntatie is ook de marktoriëntatie te herkennen in het businessplan van het Shared Service Center. Volgens Riezebos en Van der Grinter (2008) is er nooit sprake van één oriëntatie, wel is het gebruikelijk dat er één van de oriëntaties dominant is binnen de organisatie. De procesoriëntatie moet bij het SSC dominant zijn, daarnaast doet het SSC er goed aan om ervoor te zorgen dat ook de marktoriëntatie goed is ontwikkeld, want deze houdt in dat de organisatie goed luistert naar haar klanten. Iets dat belangrijk is voor het SSC van Vitalis dat streeft naar het verbeteren van de klanttevredenheid (Janssen, 2015).

Visie en missie

In het Concept Businessplan Shared Service Center (SSC) schrijft Henk Janssen Kwartiermaker SSC (2015) dat het SSC binnen Vitalis de volgende missie heeft:

"Het klantgericht, slimmer en effectiever ondersteunen van de professionals in de zorg en de ondersteunende managementlagen."

Een breed uitgedragen visie heeft het SSC niet. Volgens Riezebos en Van der Grinten (2008) is een kenmerk van de procesoriëntatie het gebrek aan een sterke missie en visie. Hoewel het kenmerkend is voor een procesoriëntatie, zijn een sterke missie en visie wel degelijk belangrijk in een SSC. Strikwerda (2010) vindt namelijk dat een SSC een heldere missie en visie moet hebben die duidelijkheid schept in de veranderingen. Er zijn volgens Strikwerda twee vormen mogelijk: Het SSC valt onder de missie van het totale bedrijf en dit wordt benadrukt, of er worden juist een eigen identiteit en eigen waarden gecreëerd en benadrukt. Bij het SSC van Vitalis lijkt er sprake te zijn van het eerste, want de missie van de Vitalis waar het SSC onder valt, staat in het Jaarverslag (2014) als volgt benoemd:

"Door de herinrichting van de organisatiestructuur 'lean en mean' (slim organiseren en verspilling minimaliseren) te organiseren, willen we zo veel mogelijk handen aan het bed behouden."

De overkoepelende organisatie Vitalis heeft als missie "Ruimte voor een Eigen Leven". Dit is vertaald naar de volgende kernwaarden: Ertoe doen ('Het gaat om U, het gaat om nu'), Zelf doen ('Van zorgen voor, naar zorgen dat') en Meedoen ('Iedereen hoort erbij'). Een visie ontbreekt.

Organisatiecultuur

Een andere factor die van belang is wat betreft de organisatie-identiteit, is de cultuur binnen de organisatie. Hofstede definieert cultuur als de levenswijze van een groep mensen uit dezelfde sociale omgeving (Riezebos & Van der Grinten, 2008, p.50). Voordat de diensten zijn samengevoegd, werd er een formele cultuur ervaren. In de nieuwe opzet is nog geen duidelijke en eenduidige cultuur te herkennen. Volgens De Nieuwe Haagse School (2013) past een SSC in het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn het beste bij een familiecultuur. Dat houdt in dat de medewerkers het gevoel krijgen dat ze deel uitmaken van een grote familie. Deze cultuur is echter nog niet te herkennen binnen het SSC van Vitalis.

Communicatie

De communicatie vanuit het SSC met de doelgroep kan in het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998) het best worden gezien als informeren. Zo stuurt het SSC informatie door via nieuwsbrieven of de mail. Veranderingen in de organisatie, processen of informatie over de bereikbaarheid, wordt eenzijdig gecommuniceerd. Er is nauwelijks ruimte voor de doelgroep om hier vervolgens op te reageren en er een eigen betekenis aan te geven. De communicatie vanuit de doelgroep met het SSC valt het best te omschrijven als dialogiseren.

Er is sprake van tweerichtingsverkeer waarbij de doelgroep het initiatief neemt en haar probleem probeert op te lossen met de hulp van het SSC.

De communicatie met de doelgroep is beperkt. De communicatie gaat altijd via de telefoon of mail, waardoor er een afstand blijft tussen de doelgroep en de medewerkers van het SSC. Daarnaast maakt het SSC nog geen volledig gebruik van de interne communicatie mogelijkheden die Vitalis heeft. Zo is het SSC niet te vinden op het intranet en wordt er nauwelijks gecommuniceerd via het Vitalis Next magazine dat naar alle medewerkers wordt gestuurd.

2.2 Externe Analyse

Doelgroep

Het SSC van Vitalis bedient twee soorten klanten: de interne (medewerkers van Vitalis) en de externe (cliënten, leveranciers, etc.) klant. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de interne klanten. De reden dat de interne klanten de voorkeur krijgen ten opzichte van de externe klanten, komt door reorganisatie. In de oude opzet van Vitalis was het de taak van de managers om de zorgmedewerkers te ondersteunen. Door de reorganisatie, waardoor er in de toekomst met Vitale Teams wordt gewerkt, gaan zorgmedewerkers nu zelf hun vragen aankaarten bij de afdelingen binnen het SSC. Om het primaire proces zo goed mogelijk te ondersteunen, wordt dit onderzoek uitgevoerd om te bepalen wat op dit moment het beeld is van de afdeling. Als blijkt dat dit beeld onvoldoende is, zal het onderzoek aangeven hoe er bijgestuurd moet worden om het gewenste resultaat te behalen. In totaal zijn er 2080 (Vitalis, 2015) interne klanten binnen Vitalis. Omdat nog niet alle medewerkers binnen Vitalis werken volgens het principe van de Vitale Teams en het SSC nog niet volledig is ingericht als een SSC, wordt dit onderzoek beschouwd als een nulmeting.

Concurrentie

Het SSC van Vitalis is op 1 mei, 2015 gestart. Strikwerda (2010) schrijft dat een SSC in fases wordt opgezet. Pas als het SSC stabiele processen heeft en kwaliteit levert, wordt er pas gefocust op het reduceren van kosten. Bij het SSC van Vitalis is hier nog geen sprake van. Zo zijn de werkprocessen nog niet gestandaardiseerd en aangepast waardoor het SSC niet operationeel is. Dit leidt er toe dat het SSC nog een aantal stappen moet maken om marktconform te presteren en er geen sprake is van een eerlijke concurrentie. Er is op dit moment geen gezond klimaat voor het huidige SSC om in te presteren. Pas wanneer het SSC kwalitatieve en stabiele prestaties levert, kan er worden gefocust op het aanbieden van diensten tegen een marktconforme prijs.

Conclusie

Het SSC van Vitalis heeft nog een aantal stappen te maken om een heldere en representatieve identiteit te creëren. Zo is de meest geschikte bedrijfsoriëntatie nog niet te herkennen, ontbreekt het aan een eenduidige missie en visie en sluit de organisatiecultuur niet aan op de gewenste organisatiecultuur voor een SSC. Om meer duidelijkheid aan de klant te kunnen geven is een heldere en eenduidige organisatie identiteit belangrijk. Voor de communicatie geldt dat er ruimte is om deze uit te breiden binnen de mogelijkheden die het bedrijf op dit moment heeft. Op extern gebied is het SSC nog niet klaar om de concurrentie aan te kunnen gaan. Er moeten nog de nodige stappen worden gezet voordat het SSC marktconforme prestaties kan leveren. De situatie is aan het veranderen waardoor het SSC nog goed moet kijken of het huidige aanbod nog wel past bij de vraag van de klant.

Theoretisch Kader

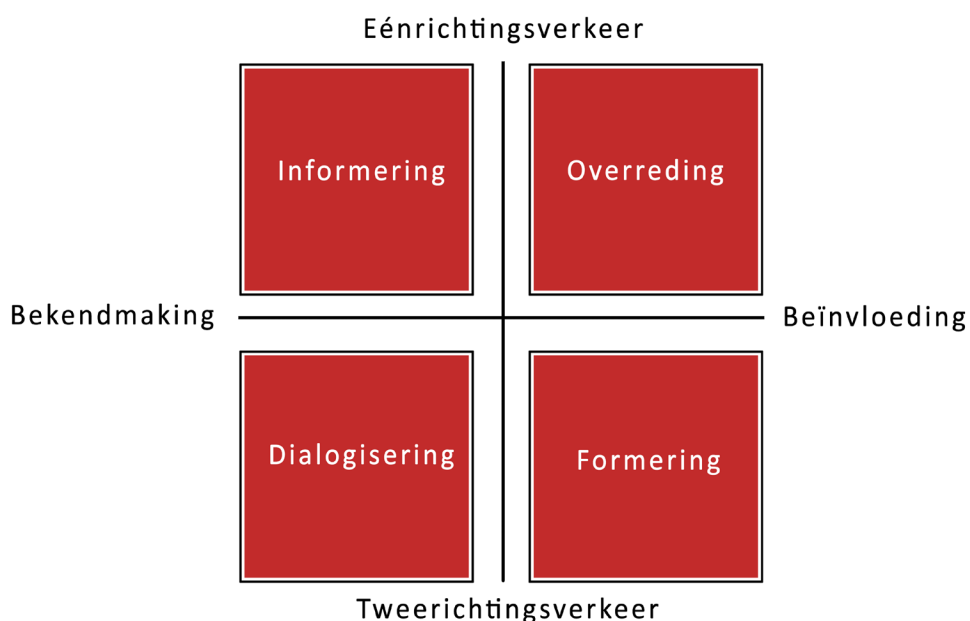


3. Theoretisch kader

In het Theoretisch Kader wordt gekeken naar de communicatie theorieën die van belang zijn in dit onderzoek. De theorieën worden kort beschreven en hoe ze gebruikt worden binnen het onderzoek. Keuzes tussen modellen en gebruikte definities van begrippen worden ook in dit theoretische kader behandeld. In dit hoofdstuk staan de meest relevante theorieën, de complete versie van het Theoretische Kader vind je in bijlage 3.

Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998)

Communicatiemanagement draait om contact. De vraag is echter welke vorm in welke situatie het meest geschikt is. Betteke van Ruler (1998) heeft in heeft het communicatie kruispunt ontwikkeld om met een eenvoudig model snel te kunnen zien welke vorm van communicatie het meest relevant is. In onderstaande afbeelding is het communicatiekruispunt visueel weergegeven. Het communicatie kruispunt is verdeeld in twee dimensies: de aard van het contact en het beoogde resultaat. De aard van het contact kent twee vormen, gecontroleerd eenrichtingsverkeer en gecontroleerd tweerichtingsverkeer. Het verschil tussen eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer zit hem in de rolverdeling tussen de ontvanger en zender. Bij het eenrichtingsverkeer gaat de communicatie van de ene partij naar een andere partij. Bij tweerichtingscommunicatie vindt communicatie plaats tussen de partijen. Er is dan ruimte voor een weerwoord, reactie of bevestiging.



Afbeelding 3: Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998)

De andere dimensie is het beoogde resultaat. Ook hier zijn twee vormen van communicatie te onderscheiden: bekendmaking en beïnvloeding. Bekendmaking wordt gezien als het verspreiden van nieuwe informatie. Bij beïnvloeding is het doel de ontvanger te overtuigen. Van Ruler heeft beide dimensies gebruikt om het Communicatiekruispunt te ontwikkelen. In dit model is op gemakkelijke wijze af te leiden wat de beste visie is op communicatie voor de organisatie. Ook is het model eenvoudig te gebruiken om uitzonderingen op de communicatievisie van de organisatie toe te passen, want voor de communicatievisie geldt dat er niet één ideale visie is. Een bepaalde visie voert meestal de boventoon, maar wordt aangevuld door andere visies om zo in iedere situatie op de meest geschikte manier te communiceren.

Interne communicatie

Reijnders (2015) verstaat onder interne communicatie *"een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie"*. Volgens Reijnders zijn er van de vijf benaderingen van communicatiemanagement (Van Ruler, 2005), waarvan er twee onder interne communicatie vallen. Het gaat hier om de informationele benadering (actievise) en de interpretatieve benadering (interactievise). De actievise is vooral op de overdracht van informatie naar de juiste doelgroep gericht. De interactievise is gericht op het creëren van betekenissen, samen met de interne stakeholders.

Huib Koeleman (2013) beschouwt interne communicatie als *"de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden"*. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, dat mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn.

Interne communicatie heeft volgens Koeleman vier hoofdfuncties:

- Het faciliteren van werkprocessen
- Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis (kennismanagement)
- Het motiveren en (ver)binden van medewerkers
- Het richten van de organisatie

Awareness / naamsbekendheid

Om een mening te kunnen vormen over een product of dienst is het van belang dat je de product of dienst wel kent. (Naams)bekendheid is daarom erg relevant. Philip Kotler (2006) schrijft dat als de doelgroep nauwelijks van het bestaan op de hoogte is, dat de communicator moet proberen dit besef op te bouwen door te werken aan de naamsbekendheid. Riezebos en Van der Grinten (2008) melden dat uit onderzoek blijkt dat mensen denken dat producten van bekende merken beter zijn dan producten van onbekende merken.

Reputatie

Cees van Riel (2010) schrijft dat in zijn visie reputatie het beste gedefinieerd kan worden als *"a perceptual representation of a company's past actions and future prospect that describes the firms' overall appeal to all its key constituents when compared with other leading rivals. This implies that:*

- *Perception is the basis for reputation formation*
- *Perception across stakeholders are aggregated into one reputation*
- *Reputations are relative and only have meaning in the context of a comparison with direct competitors and/or previous years*
- *A reputation is cumulative, it is the results of the firms' latest actions combined with its past performance"*

Tom Brown, Michael Gerard Pratt, Peter Dacin en David Whetten (2006) definiëren reputatie als het antwoord op de vraag *"What do stakeholders actually think of the organization?"* Zij geven in hun definities een duidelijk verschil aan tussen identiteit, imago en reputatie. Iets dat bij andere communicatiewetenschappers soms moeilijk te ontdekken is.

Volgens communicatieprofessional Wil Michels (persoonlijke mededeling, 2 oktober 2015) worden zowel het imago als de reputatie van een organisatie bepaald door het beeld dat de stakeholders van een organisatie hebben. Het verschil zit hem volgens Michels erin dat imago kortstondig is en reputatie tot stand komt over een langere periode. Een reputatie is daardoor moeilijker op te bouwen. Reputatie heeft daarnaast ook veel meer te maken met de relatie die een stakeholder aangaat met de organisatie.

Michael Barnett, John Jermier en Barbara Lafferty (2006) concluderen dat er in de literatuur geen eenduidige definitie is voor het begrip reputatie. Wat wel duidelijk is, is dat communicatiewetenschappers het er over eens zijn hoe belangrijk een goede reputatie is. De drie wetenschappers zien wel een aantal overeenkomsten in de verschillende definities die ze hebben gevonden voor het begrip reputatie. Zo concluderen ze dat reputatie volgens alle wetenschappers wordt opgebouwd uit verwachtingen, opinies, evaluaties en oordelen. Zelf hebben ze ook een voorstel gedaan voor de definitie van het begrip. Zo zien Barnett, Jermier en Lafferty (2006) reputatie als:

"Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time".

Voor de definitie van reputatie wordt in dit onderzoek gekeken naar de definitie van Tom Brown, Michael Gerard Pratt, Peter Dacin en David Whetten (2006). De definitie die zij hanteren sluit het meeste aan op de opdracht. De vier onderzoekers zien reputatie als het antwoord op de vraag *"What do stakeholders actually think of the organization?"* Om de vraag relevant te maken voor dit onderzoek zijn er een paar begrippen die gespecificeerd dienen te worden. Zo verstaat dit onderzoek onder 'stakeholders' de interne klant en is het SSC de organisatie. De definitie van het begrip reputatie is in dit onderzoek het antwoord op de volgende vraag:

Wat denkt de interne klant van het SSC van Vitalis?

Er wordt gekeken vanuit een communicatieve invalshoek. In het onderzoek wordt dus specifiek gelet op de rol van communicatie en hoe aanpassingen in de communicatie helpen om het beeld dat de interne klant van het SSC heeft bij te sturen.

In dit onderzoek wordt gekeken naar het begrip reputatie. Imago wordt achterwege gelaten omdat er in de literatuur vooral overlappende definities zijn gevonden met de term reputatie. Uiteindelijk is er voor reputatie gekozen boven imago omdat reputatie impliceert over een langere tijd te ontstaan en er meer nadruk lijkt te liggen op de relatie met de stakeholders.

De meerwaarde van een goede reputatie

Cees van Riel (2010) stelt dat een positieve reputatie werkt als een magneet. Het versterkt de aantrekkelijkheid van de organisatie, waardoor men beter in staat is een breed scala van zaken gerealiseerd te krijgen. Volgens Chajet (1989) helpt een positief beeld van de organisatie om de personen aan te trekken die nodig zijn voor het succes. Hierbij benoemt hij zowel analisten, investeerders, klanten, partners als medewerkers. Uit onderzoek blijkt ook nog eens dat 9 van de 10 consumenten die een keuze maken tussen twee merken die op prijs en kwaliteit niet voor elkaar onderdoen, uiteindelijk hun aankoop bepalen op de basis van de reputatie van de organisatie achter het merk (Mackiewicz, 1993).

Reputatieonderzoek

Het onderzoeken van de reputatie die een bedrijf bij haar stakeholders heeft, is een ingewikkeld proces. Zo zijn er diverse factoren waarmee je als onderzoeker rekening dient te houden. Door de jaren heen zijn er verschillende theorieën ontwikkeld voor het bepalen van de reputatie. De meest geschikte methodes om de reputatie van een organisatie te meten zijn volgens Van Riel (2010):

- BrandAsset® Valuator van Young & Rubicam
- EquiTrend van Harris Interactive
- BrandZ van WPP
- Reputation Quotient® van Harris Interactive
- RepTrak™ System van het Reputation Institute

Alle genoemde modellen zijn bekeken. Echter alleen de Reputation Quotient® en het RepTrak™-model zijn op basis van populariteit, beschikbare literatuur, kwaliteit en relevantie met het onderwerp gekozen om voor dit onderzoek te gebruiken.

Reputation Quotient®

De Reputation Quotient® (RQ) is een populaire methode om de reputatie van een organisatie te meten. Het model waardeert de perceptie van diverse stakeholders over 20 attributen verdeeld over 6 dimensies van reputatie (Harris Poll, 2015). De RQ wordt gebruikt bij de grootste en meest zichtbare organisaties in de Verenigde Staten. Het model is ontwikkeld door Harris Interactive in 2006 en wordt ieder jaar kritisch bekeken en aangepast waar nodig. De 20 indicatoren en **6 dimensies** zijn onveranderd gebleven sinds deze in 2006 werden geïntroduceerd:

Social Responsibility	Emotional Appeal	Products & Services	Workplace Environment	Financial Performance	Vision & Leadership
Supports good causes	Feel good about	High quality	Rewards employees fairly	Outperforms competitors	Market Opportunities
Environmental responsibility	Admire & respect	Innovative	Good place to work	Record of profitability	Excellent leadership
Community responsibility	Trust	Value for money	Good employees	Low risk investment	Clear vision for the future
		Stand behind its products		Growth prospects	

Tabel 2: de 20 indicatoren en 6 dimensies van de Reputation Quotient (Harris Poll, 2015)

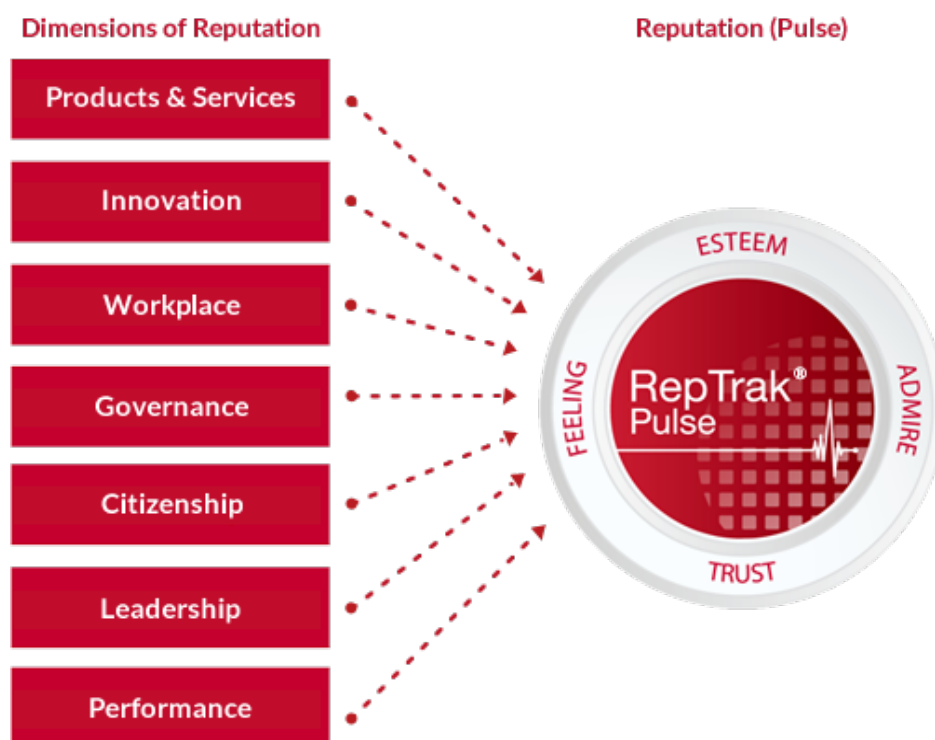
RepTrak™

Het RepTrak™ System van Reputation Institute wordt "in de Benelux door nagenoeg alle grote bedrijven gebruikt" (Michels, persoonlijke mededeling, september 2015). Het RepTrak™ model meet op basis van vier door emoties gedreven indicatoren de reputatie van een organisatie. De vier emotioneel gedreven indicatoren worden gestuurd door 23 rationele indicatoren verdeeld over zeven dimensies, (Reputation Institute, 2015). Het RepTrak™ model kent 23 indicatoren verdeeld over 7 dimensies aan de rationele kant (Fombrun, Ponzi & Newbury, 2015). Op de volgende pagina staan de 23 indicatoren verdeeld over **7 dimensies** weergegeven in tabel 3.

Products & Services	Innovation	Workplace	Governance	Citizenship	Leadership	Performance
Offers high quality products & services	Is an innovative company	Rewards it's employees fairly	Is open and transparent about the way the company operates	Acts responsibly to protect the environment	Has a strong and appealing leader	Is a profitable company
Offers products and services that are a good value for the money	Is generally the first to go to market with new products and services	Demonstrates concern for the health and well-being of its employees	Behaves ethically	Supports good causes	Has a clear vision for its future	Delivers financial results that are better than expected
Stands behind its products & services	Adopts quickly to change	Offers equal opportunities in the workplace	Is fair in the way it does business	Has a positive influence in society	Is a well-organized company	Shows strong prospect for future growth
Meets customer needs					Has excellent managers	

Tabel 3: 23 indicatoren verdeeld over 7 dimensies van het RepTrak™-model (Fombrun, Ponzi en Newburry, 2015)

“Bij het RepTrak™ model wordt reputatie niet gezien als een attitude, maar als een gestalt. Vier attributen geven gezamenlijk weer wat de reputatie van een organisatie is, namelijk: Vertrouwen, er een goed gevoel over hebben, er bewondering voor hebben en er een goede indruk van hebben. Zo ontstaat er een model met in het midden de reputatie en aan de linkerkant de aanjagers van reputatie” (Van Riel, 2010). Fombrun, Ponzi en Newburry (2015) hebben aangetoond dat de attributen en dimensies waarmee het RepTrak™ model is opgebouwd, valide is en daardoor als bruikbaar mag worden beschouwd.



Afbeelding 4: RepTrak™-model (Reputation Institute, 2015)

Verschillen tussen Reputation Quotient® en RepTrak™

Zowel de RepTrak™-methode als de RQ worden in dit onderzoek niet direct gebruikt. Wel worden ze als inspiratiebron gezien om vast te stellen hoe de reputatie van een bedrijf precies ontstaat. Voor beide modellen wordt gekeken wat de algemene kritiekpunten zijn en in hoeverre ze toepasbaar zijn voor de onderzoekssituatie binnen Vitalis. In dit onderzoek wordt uiteindelijk zelf een conceptueel model ontwikkeld dat voor Vitalis een duidelijk beeld geeft van de reputatie van het SSC en hoe communicatie ingezet kan worden om dit beeld te beïnvloeden.

Het RepTrak™-model is ontstaan uit de Reputation Quotient-methode (RQ) van Harris Interactive. De RQ kent enkele kritiekenpunten die in het RepTrak™-model zijn opgelost. Zo heeft iedere indicator in de RQ een even grote invloed op de reputatie terwijl, er aangetoond is dat er verschillen zitten in de mate waarin de indicatoren invloeden hebben op de algemene reputatie (Van Riel, 2010).

Bij zowel de RepTrak™-methode als de RQ worden vrijwel dezelfde indicatoren gebruikt. Het grootste verschil tussen de twee modellen is dat het RepTrak™-model uitgebreider is wat betreft de dimensies van 'Products & services', 'leadership' en 'innovation'. Verder valt op dat alleen het RepTrak™-model de dimensie 'governance' heeft. De indicatoren die onder de dimensie 'governance' vallen zijn niet terug te vinden in de RQ. Een laatste verschil is dat de RQ een dimensie heeft voor Emotional Appeal, iets dat bij de RepTrak™-methode bewust in dezelfde dimensie als de algemene reputatie wordt geplaatst. De RepTrak™-methode plaatst emotioneel gedreven indicatoren bewust in dezelfde dimensie als de algemene reputatie. Hierdoor is er een duidelijk verschil tussen de rationeel gedreven indicatoren en de emotioneel gedreven indicatoren. Het RepTrak™-model gaat uit van het principe dat de rationeel gedreven indicatoren de aanjagers zijn van de reputatie, dat de emotioneel gedreven indicatoren hier het gevolg van zijn en dat deze emotioneel gedreven indicatoren samen de algemene reputatie bepalen (Van Riel, 2010).

Na het intensief vergelijken van de twee methodes is er gekozen om het RepTrak™-model te gebruiken als inspiratiebron voor de ontwikkeling van een model dat het beste past bij de onderzoekssituatie binnen het SSC van Vitalis. Het RepTrak™-model neemt een aantal kritiekenpunten weg die het RQ nog wel heeft. Fombrun, Gardberg en Ponzi (2011) hebben aangetoond dat het RepTrak™ Pulse model, waar de emotioneel gedreven indicatoren zich in dezelfde dimensie bevinden als de algemene reputatie, valide is. Fombrun, Ponzi en Newburry (2015) concluderen dat het RepTrak™-model betrouwbaar is als een meetsysteem voor het bepalen van de reputatie bij zowel één als meerdere stakeholders.

Onderzoeksmethodiek



4. Onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de onderzoeksmethode tot stand is gekomen en wordt uitgevoerd. Er is gekozen om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit te voeren.

4.1 Conceptueel model

Het RepTrak™-model is de methode die in dit onderzoek wordt gebruikt om een eigen onderzoeksmethode te ontwikkelen die past bij de situatie van het SSC van Vitalis. Een verschil tussen het RepTrak™-model en de onderzoekssituatie is de definitie van het begrip 'reputatie'. De RepTrak™-methode hanteert de volgende definitie:

"The perception about the degree of admiration, positive feelings, esteem and trust an individual has for an organization." – Reputation Institute (2015)

De definitie die in dit onderzoek voor reputatie wordt gebruikt, is het antwoord op de vraag:

"Welk denk de interne klant van het SSC van Vitalis?"

Het RepTrak™-model gebruikt een specifiekere definitie voor het begrip reputatie dan de definitie die is gekozen voor dit onderzoek. Toch houdt dit onderzoek vast aan de gekozen definitie, al zal deze wel concreter gemaakt moeten worden om toepasbaar te zijn in het onderzoek. Om de definitie concreter en toepasbaar te maken voor dit onderzoek wordt er zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek verricht om zo tot een model te komen dat zo volledig mogelijk aansluit op de onderzoekssituatie.

Bij het deskresearch wordt er gekeken naar welke indicatoren het RepTrak™-model hanteert en wordt bij iedere indicator afzonderlijk de vraag gesteld of ze ook relevant zijn voor het SSC van Vitalis. Omdat dit een communicatieonderzoek is, wordt er ook gekeken of de relevante indicatoren beïnvloed kunnen worden door communicatie. Door te kijken of de indicatoren relevant en door communicatie te beïnvloeden zijn, ontstaat er een kortere lijst met indicatoren die nagenoeg geheel verantwoordelijk zijn voor de algemene reputatie. De volgende indicatoren zijn uit het deskresearch naar voren gekomen:

Rationele indicatoren:

- Staat achter zijn of haar producten
- Vervult de behoefte van de klant
- Past zich snel aan aan veranderingen
- Is open en transparant
- Is goed georganiseerd
- Heeft een goede leider
- Creëert verwachtingen voor de toekomst
- Levert kwalitatief goede diensten en services

Emotionele indicatoren:

- Vertrouwen
- Er een goed gevoel over hebben
- Bewondering voor hebben
- Goede indruk van hebben

Om de algemene reputatie van het SSC van Vitalis te meten, wordt er na het deskresearch en het kwalitatieve onderzoek een kwantitatief onderzoek gehouden. Er is in dit onderzoek sprake van triangulatie, omdat er meerdere onderzoeksmethodes worden gebruikt. Het voordeel van kwalitatief onderzoek uitvoeren voor kwantitatief onderzoek, is dat het onderzoek dicht bij het probleem in de organisatie blijft (Verhoeven, 2010).

4.2 Kwalitatief onderzoek

Na de deskresearch wordt er een kwalitatief onderzoek gehouden. Het kwalitatieve onderzoek heeft drie doelen: 1) Het bevestigen of verwerpen van gevonden indicatoren. 2) Zorgen voor een verdieping en het verklaren van mogelijke uitkomsten uit de enquête. 3) Het operationaliseren van begrippen zodat ze zo dicht mogelijk bij de definities liggen die de doelgroep hanteert. De volledige versie van kwalitatieve onderzoek staat beschreven in bijlage 4.

Om tot een valide en betrouwbaar model te komen dat geschikt is om de reputatie van het SSC te meten, zijn er een 7 interviews met de doelgroep gehouden; een met iemand die deel uitmaakt van het SSC, twee met zorgmedewerkers, twee met managers en twee met directeuren. De keuze voor de verdeling in respondenten is om te zien of er een mogelijk verband is tussen het verticale niveau in de organisatie en het beeld dat er is van het SSC. Eén interview met een directeur heeft helaas niet in het geplande tijdsbestek voor het kwalitatieve onderzoek plaats kunnen vinden en is daarom niet meegenomen in de analyse van het kwalitatieve onderzoek. Dit interview heeft echter wel plaatsgevonden en is gebruikt als controlemiddel om de resultaten uit de overige interviews mee te vergelijken. In totaal zijn er zes interviews gebruikt voor de analyse van het kwalitatieve onderzoek. Dit is niet ideaal omdat hierdoor het verzadigingspunt niet is bereikt. Niettemin heeft het meerwaarde om een kwalitatief onderzoek uit te voeren, zodat het kwantitatieve onderzoek beter aansluit op de belevingswereld van de doelgroep.

Alle respondenten zijn zo willekeurig mogelijk gekozen. De medewerker uit het SSC en de zorgmedewerkers zijn volledige aselekt gekozen. Voor het kiezen van de managers is gebruikt gemaakt van de Sneeuwbal-methode (Verhoeven, 2010). De geïnterviewde directeuren zijn gekozen op basis van beschikbaarheid. In de onderstaande tabel, staat beschreven welke vormen er gebruikt zijn bij de afgenomen interviews.

Interview vorm	Definitie
Ongestructureerde interview	Hier werk je als onderzoeker met (meestal) één hoofdvraag en/of onderwerpen. Zo verloopt ieder interview weer anders, afhankelijk van de respondent. De rode draad blijft echter dezelfde. (Verhoeven, 2010)
Halfgestructureerde interview	Bij dit type interview is er wel een vragenlijst of een lijst met onderwerpen. Er is zeker alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. De onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie. (Verhoeven, 2010)

Tabel 4: Definitie van gebruikte interview vormen.

In eerste instantie is er gekozen om ongestructureerde interviews te houden en de vraag: "Wat bepaald het beeld dat u hebt van het SSC van Vitalis?" te stellen. Tijdens het eerste interview blijkt echter dat het gesprek niet voldoende in de richting verloopt die de onderzoeker had verwacht en daarom is er na de uitwerking van het eerste interview gekozen om over te gaan op halfgestructureerde interviews. Deze vorm sluit wel aan bij de verwachtingen van de onderzoeker.

De vragenlijst die wordt gebruikt tijdens de halfgestructureerde interviews is terug te vinden in bijlage 5. Hoewel het eerste interview niet precies zo verloopt als de onderzoeker had ingeschat, levert het voldoende informatie op om het gewoon mee te nemen tijdens de analyse fase. De zes resterende interviews zijn allemaal gehouden volgens de vorm van het halfgestructureerde interview. Van alle interviews zijn met toestemming van de respondent geluidsopnames gemaakt. Aan de hand van deze opnames zijn de interviews uitgewerkt tot een volledige transcriptie. In onderstaande tabel staat beschreven in welke bijlage de volledige transcripties plus de individuele coderingen per interview terug te vinden zijn:

Bijlage	Interview
6	Volledige transcriptie medewerker SSC (ongestructureerde interview) - 16-10-15
7	Volledige transcriptie eerste directeur - 20-10-15
8	Volledige transcriptie eerste manager - 23-10-15
9	Volledige transcriptie eerste zorgmedewerker - 28-10-15
10	Volledige transcriptie tweede zorgmedewerker - 29-10-15
11	Volledige transcriptie tweede manager - 4-11-15
12	Volledige transcriptie tweede directeur (controle interview) - 12-11-15

Tabel 5: Locatie transcripties in de bijlage

Analyseren van het kwalitatieve onderzoek

Nadat een interview is uitgewerkt tot een volledige transcriptie, wordt deze geanalyseerd. Het analyseren kan op verschillende manieren. In dit onderzoek zijn twee methoden overwogen, namelijk de volgende:

Vorm analyse	Definitie
Inductieve analyse	Categorieën en analytische begrippen komen voort en 'rijzen op' uit de data. (Staa & Evers, 2010)
Deductieve analyse	Analytische categorieën zijn vooraf bepaald en gevonden in de theorie (Staa & Evers, 2010)

Tabel 6: Definitie van verschillende analyse vormen

Bij het analyseren van het kwalitatieve onderzoek is er gekozen voor een inductief karakter, wat inhoudt dat er een theorie gevormd wordt op basis van de data die wordt gevonden tijdens het analyse proces. Omdat er tijdens het deskresearch al een model is gevonden dat als inspiratiebron dient, lijkt een analyse met een deductief karakter logischer. De reden dat er echter is gekozen voor een inductief karakter, is de overtuiging dat er een model ontstaat dat na de complete analyse grote overeenkomsten met het RepTrak™-model moet tonen. De onderzoeker is namelijk overtuigd als er gegevens met grote overeenkomsten uit een inductieve analyse naar voren komen, dat dit betrouwbaarder is, dan als er via de deductieve analyse methode er bewust naar wordt gezocht.

Het analyseren gebeurt in twee stappen, deze twee stappen staan in onderstaande tabel uitgelegd:

Analyse vorm	Definitie
Open coderen	Codes toekennen aan fragmenten in het interview die een betekenis van de respondent weergeven. (Boeije, 2014)
Axiaal coderen	Het zoeken naar verbanden en groepen in de gevonden codes waardoor er een hiërarchie ontstaat (Verhoeven, 2010)

Tabel 7: Definitie van verschillende vormen van coderen

Hoewel het kwalitatieve onderzoek niet alles-omvattend is, bevat dit wel de meest essentiële informatie. De onderzoeker vindt het daarom een meerwaarde om met de interviews toch op zoek te gaan naar een model dat ontstaat uit de gevonden data.

Open coderen

Het open coderen van de transcripties gebeurt in twee stappen. Direct na het uitwerken van de opnames van een interview in een transcriptie, wordt het interview gecodeerd. Hierbij worden de stukken tekst waarin de geïnterviewde een betekenis geeft die aansluit op het onderwerp van het onderzoek geaccentueerd en voorzien van een codewoord dat bestaat uit één woord en het beste de betekenis van het uitgelichte citaat omschrijft. Alle interviews zijn op een ander tijdstip gecodeerd. Een van de nadelen van kwalitatief onderzoek is dat het beïnvloed kan worden door de gemoedstoestand van de onderzoeker. Om de invloed hiervan te minimaliseren is er voor gekozen om, nadat alle interviews zijn gecodeerd, alle codes te verzamelen in een lijst en per citaat nog eens kritisch te kijken of het wel de juiste code heeft gekregen. Hierdoor hebben er de nodige verschuivingen plaats gevonden.

Om de betrouwbaarheid van het kwalitatieve onderzoek te verhogen, wordt er tijdens het analyseren rekening gehouden met drie soorten uitspraken. Deze soorten uitspraken staan hieronder uitgelegd in een tabel. In bijlage 13 is de complete lijst met alle uitspraken per code terug te vinden.

Soort uitspraak	Definitie
Gewone uitspraken	Uitspraken die worden gedaan door personen die behoren tot de doelgroep en volledig door henzelf zijn bedacht.
Uitspraken medewerker SSC	Alle uitspraken die zijn gedaan door de medewerker van het SSC.
Uitspraken na presentatie stimulus	Alle uitspraken van de personen die bij de doelgroep behoren die gedaan zijn nadat de lijst met indicatoren uit het deskresearch gepresenteerd is.

Tabel 8: Definities voor verschillende type uitspraken waar tijdens het coderen op gelet is

Om te constateren of de uitspraken van de medewerker van het SSC en de indicatoren die zijn gevonden in het RepTrak™-model overeenkomen met wat de doelgroep aangeeft dat zij belangrijk vinden bij een SSC, is er gekeken of deze uitspraken voorkomen in de codes die zijn gevonden in het proces van het open coderen. Het analyseren van de verschillende soorten uitspraken laat zien dat er een goede verdeling is van zowel de uitspraken van de medewerker van het SSC, als de uitspraken die zijn gedaan na het presenteren van de lijst met indicatoren uit het deskresearch. De code "samenwerken" bevat enkel uitspraken van de medewerker SSC, wordt daarom niet relevant verklaard en niet gebruikt bij het axiaal coderen. De geïnterviewde personen gaven verder aan dat een goede leider niet relevant is, maar dat duidelijkheid over wat er in de toekomst verwacht mag worden van het SSC belangrijk is. Daarom wordt bij de gevonden indicatoren uit het RepTrak™-model "has a strong and appealing leader" weggehaald en wordt 'has a clear vision for the future' toegevoegd.

Axiaal coderen

Bij het axiaal coderen is er gekeken of de codes die zijn gevonden tijdens het open coderen een directe relatie hebben met elkaar.

Codes die een verband hebben worden samengevoegd zodat er groepen ontstaan. Uiteindelijk zijn er vijf groepen ontstaan:

- **Organisatie** - Organisatie – Cultuur – Leiderschap – Groep – Uniformiteit
- **Communicatie** - Communicatie – Transparant – Toekomstgericht – Terugkoppeling – Verwachtingen – Begrip
- **Dienstverlening** - Dienstverlening – Ondersteunend – Klantgericht – Behoeftte – Essentie – Functie – Klant – Tevreden
- **Proactief** - Proactief – Flexibel – Innoveren
- **Emotie** - Emotie

De groepen die zijn ontstaan, zijn samengevoegd zodat er een model ontstaat. Een code die los is toegevoegd is "naamsbekendheid". Deze is niet naar voren gekomen uit de interviews, maar komt voort uit de opdrachtomschrijving waarin het mogelijk wordt geacht dat de naam van het SSC nog onvoldoende bekend is. Naamsbekendheid wordt in het model boven de algemene reputatie geplaatst omdat er zonder naamsbekendheid geen reputatie kan ontstaan. Het gevonden model staat op de rechterpagina weergegeven.

Vergelijking tussen deskresearch en kwalitatief onderzoek

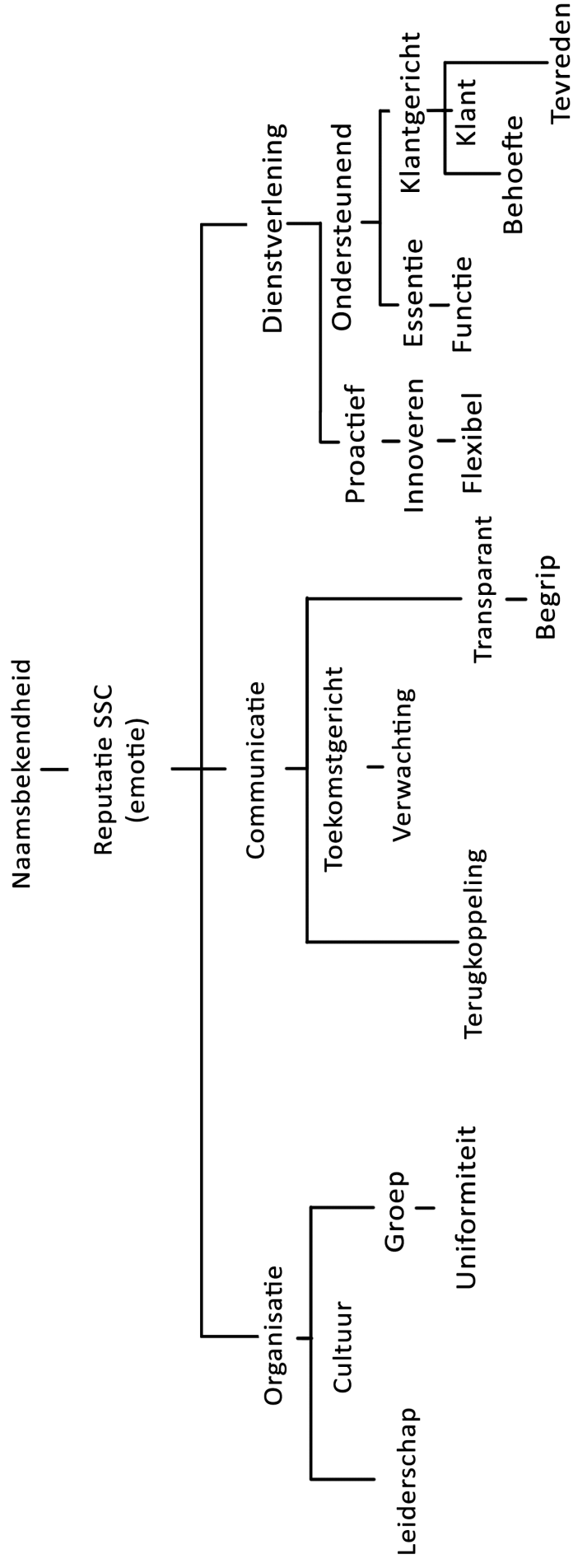
Zowel in het deskresearch als het kwalitatieve onderzoek is een model gevonden. Het aangepaste RepTrak™-model dat is gevonden in het deskresearch wordt nu vergeleken met het gevonden model uit het kwalitatieve onderzoek om vast te stellen of het gevonden model voldoende overeenkomsten heeft. Bij genoeg overeenkomsten is het gevonden model valide en voldoende bruikbaar voor het kwantitatieve onderzoek. Bij het vergelijken van het RepTrak™-model met het gevonden model worden de indicatoren naast elkaar gelegd om te zien of er gelijkenissen in de invulling van de betekenissen zit. De volgende overeenkomsten zijn gevonden:

Indicatoren uit het RepTrak™-model zijn dikgedrukt, de codes uit het gevonden model zijn cursief.

- **Staat achter zijn of haar producten** – *Groep en cultuur.*
- **Vervult de behoefte van de klant** – *Ondersteunend en klantgericht*
- **Past zich snel aan aan veranderingen** – *Proactief, innoveren en flexibel*
- **Is open en transparant** – *Communicatie, transparant en terugkoppeling*
- **Is goed georganiseerd** – *Organisatie*
- **Heeft een duidelijke visie** – *Toekomstgericht*
- **Creëert verwachtingen voor de toekomst** – *Toekomstgericht*
- **Levert kwalitatief goede diensten en services** – *Dienstverlening*

Er zijn de nodige overeenkomsten tussen het RepTrak™-model en de gevonden data geconstateerd, waardoor de onderzoeker het zinvol vindt om het gevonden model te gebruiken voor het bepalen van de algemene reputatie van het SSC van Vitalis. Verder is er tijdens een interview ook bewijs gevonden dat reputatie en emotie het gevolg zijn van rationele acties. Iets dat in de theorie van het RepTrak™-model wordt beweerd.

"Ik denk dat als alles op orde is, dat hier de gevolgen van zijn dat ik een goede indruk en ook vertrouwen heb." – Manager Vitalis (interview manager Vitalis - bijlage 11)



Afbeelding 5: conceptueel model gevonden middels kwalitatief onderzoek

Betrouwbaarheid en validiteit

Hoewel het verzadigingspunt niet is bereikt omdat er maar een beperkte periode beschikbaar was om het kwalitatieve onderzoek uit te voeren, zijn de interviews zeker een meerwaarde voor dit onderzoek. Er zijn genoeg betekenissen gevonden die ook nog in een groot aantal gevallen door meerdere respondenten werden gedeeld. Op basis van het kwalitatieve onderzoek is een model gevonden dat in grote lijnen overeenkomt met het model dat is gevonden in de theorie. Variaties tussen het model dat is gevonden in de theorie (aangepaste versie van de RepTrak™) en het model gevonden door middel van kwalitatief onderzoek, worden verklaard omdat het verzadigingspunt niet is bereikt en de praktijk waarin het SSC zich bevindt afwijkt van de theoretische waarheid.

Doordat de interviews vanuit drie invalshoeken (gewone antwoorden, antwoorden medewerker SSC en antwoorden met stimulus) zijn geanalyseerd is de onderzoeker ervan overtuigd dat de betrouwbaarheid van het kwalitatieve onderzoek en daarmee het gevonden model meer dan voldoende aansluit om een goed beeld van de reputatie van het SSC van Vitalis weer te geven.

Doordat er bij het kwalitatieve onderzoek gebruik is gemaakt van zo aselekt mogelijke respondenten en de interviews niet om een gevoelig onderwerp gaan, lijkt er genoeg interne validiteit aanwezig om geldige te meetresultaten hebben. De externe validiteit lijkt ook voldoende te zijn aangetoond. Hoewel de steekproef niet helemaal representatief is voor de posities die de respondenten binnen Vitalis uitoefenen, zijn de antwoorden van de respondenten wel nagenoeg hetzelfde. Kanttekening daarbij is dat personen die hoger in de organisatie zitten concretere antwoorden geven dan personen lager in de organisatie.

Conclusie

Er is voldoende bewijs om de gevonden data en het model te mogen gebruiken voor het kwantitatieve onderzoek. Het kwalitatieve onderzoek heeft er onder andere voor gezorgd dat het kwantitatieve onderzoek dichter bij de werkelijkheid van de doelgroep komt te staan en laat zien hoe de reputatie van het SSC wordt opgebouwd.

4.3 Kwantitatief onderzoek

In het kwantitatieve onderzoek wordt een steekproef gehouden onder de doelgroep om een getal te kunnen koppelen aan het beeld dat de doelgroep heeft van het SSC van Vitalis. De volledig uitgewerkte versie van hoe het kwantitatieve onderzoek tot stand is gekomen en is uitgevoerd, vindt u in bijlage 14.

Steekproef

De totale populatie is een eindige populatie die nagenoeg volledig bereikbaar is via emailberichten. De afdeling personeel- en salarisadministratie heeft laten weten dat Vitalis op 27 oktober 2015, 2080 werknemers heeft. Dit is de doelgroep die tijdens het kwantitatieve onderzoek wordt benaderd. De steekproefomvang is niet van tevoren bepaald. Omdat iedereen binnen de doelgroep wordt benaderd is het doel van de onderzoeker om zoveel mogelijk respondenten te krijgen.

Enquête

De enquête die is opgesteld om een antwoord te kunnen geven op de vraag 'Welk beeld heeft de interne klant van het SSC van Vitalis?' bestaat uit 39 vragen en is digitaal afgenomen. Er is ook een fysieke versie gemaakt, maar deze is nagenoeg niet gebruikt.

De enquête is gevormd door de inzichten uit het kwalitatieve onderzoek en deskresearch. De volledige enquête is te vinden in bijlage 14.

SSC bestaat uit verschillende afdelingen

Het SSC is een overkoepelende naam voor een aantal voornamelijk administratieve afdelingen. Omdat de afdelingen pas sinds 1 mei onder dezelfde noemer vallen en in de praktijk vaak nog losstaan van elkaar, is het lastig om één beeld van het SSC te hebben. Omdat dit onderzoek een nulmeting is, is er toch voor gekozen om het SSC als een geheel te zien.

Om te zien hoe het beeld van het SSC bij de respondent wordt bepaald, wordt er gevraagd met welke onderdelen van het SSC de respondent contact heeft gehad. Hierdoor kan er per afdeling gedifferentieerd worden. Zo wordt er voorkomen dat als een respondent contact heeft met maar één afdeling binnen het SSC, dat alle afdelingen binnen het SSC dezelfde beoordeling krijgen. In deze methode wordt de beoordeling van de respondent verdeeld over alle afdelingen waar hij/zij contact mee heeft gehad.

Dit is niet de meest exacte methode om de beoordelingen van de respondent per afdeling te meten, maar het is wel de meest praktische manier. De methode om het beste resultaat te halen zorgt ervoor dat de respondent alle vragen met betrekking tot het SSC moet invullen in een veelvoud die gelijk is aan het aantal afdelingen waar hij/zij contact mee heeft gehad. De vragenlijst wordt daardoor een stuk langer. Om de enquête zo aantrekkelijk mogelijk te houden, is er gekozen voor een verdeling onder de vragen "Met welke afdelingen van het Shared Service Center heeft u wel eens contact gehad?" en "Hoe belangrijk zijn deze afdelingen voor u?". Hierdoor kunnen de afdelingen die belangrijker zijn, zwaarder worden meegeteld dan afdelingen die minder belangrijk zijn.

Proefenquêtes

Om ervoor te zorgen dat de enquête voor iedereen duidelijk is, is er een aantal proefenquêtes gehouden met diverse personen van zowel binnen als buiten de doelgroep. De onderzoeker is doorgegaan met proefenquêtes afnemen totdat er geen op- of aanmerkingen meer waren van personen uit de doelgroep. Door het afnemen van proefenquêtes sluit de uiteindelijke enquête beter aan bij de doelgroep en is de kans op systematische fouten lager.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het kwantitatieve onderzoek wordt bereikt door een zo groot mogelijke respons te realiseren. Verder is er gebruik gemaakt van triangulatie om de juiste vragen op te stellen, zijn er proefenquêtes afgenomen tot er geen vragen of opmerkingen meer kwamen vanuit de doelgroep, maakt nagenoeg de hele enquête gebruik van een en dezelfde schaal en zijn de vragen geformuleerd volgens de theorie van Baarda en De Goede (1995) en Verhoeven (2010).

Om ervoor te zorgen dat de validiteit zo hoog mogelijk is, is er gebruik gemaakt van controlevragen. De vraag: "Welk cijfer geeft U het Shared Service Center op dit moment?" moet in grote mate in verband staan met het totale beeld dat er uit de beoordeling van de indicatoren komt. Daarnaast is de interne validiteit ook te zien in de waardering die de emotionele indicatoren en de rationele indicatoren krijgen. Deze moeten ook ongeveer dezelfde waardes, krijgen omdat in het model wordt beweerd dat de emotionele indicatoren worden gestuurd door de rationele indicatoren.

Conclusie

De enquête meet voornamelijk het algemene beeld dat de interne klant heeft van het SSC van Vitalis. Er kan gedifferentieerd worden per afdeling, maar dit is minder nauwkeurig dan de algemene reputatie van het SSC. Door middel van proefenquêtes, het hanteren van één en dezelfde schaal en controlevragen is er geprobeerd de betrouwbaarheid en validiteit zo hoog mogelijk te houden.

Resultaten



5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek besproken. De volledige versie waarin alle resultaten behandeld worden, is terug te vinden in bijlage 16.

Nadat de enquête is gesloten, zijn er 547 reacties. Dit is niet het definitieve aantal waarmee de onderzoeker aan de slag gaat. Onvolledige reacties die het totale beeld mogelijk beïnvloeden en reacties van respondenten die buiten de doelgroep vallen zijn verwijderd uit de data die geanalyseerd wordt. Niet alle enquêtes zijn volledig ingevuld. Dit kan in de zorg makkelijk verklaard worden omdat respondenten opgeroepen kunnen worden op het moment dat ze de enquête aan het invullen zijn. In totaal zijn er 486 enquêtes volledig ingevuld, waarmee er dus een relatief grote groep enquêtes (61 stuks) die niet volledig is ingevuld. De onderzoeker heeft besloten deze 61 enquêtes individueel te beoordelen. Uiteindelijk zijn er van deze 61, 30 enquêtes gevonden die ondanks dat ze niet volledig zijn ingevuld, toch zijn meegenomen in dit onderzoek.

Homogene populatie

In totaal zijn er 516 resultaten gevonden waar de onderzoek uiteindelijk mee aan de slag is gegaan tijdens de analyse fase.

Volgens Reus en Van Buuren (2014) zijn er drie voorwaarden om op basis van een steekproef uitspraken te mogen doen over de populatie, namelijk:

- De populatie waaruit de steekproef wordt getrokken is homogeen. Dat wil zeggen: voor het onderzoek op essentiële punten (zoals geslacht, leeftijd en locatie) gelijk.
- Er moet sprake zijn van een aselechte (blindelinge) trekking uit de populatie.
- De steekproef moet voldoende groot zijn.

De populatie bestaat uit 11,6% mannen en 88,4% vrouwen. De steekproef bestaat uit 12,2% mannen en 87,8% vrouwen; een afwijking van 0,6% ten opzichte van de populatie. De populatie lijkt hierdoor erg homogeen waardoor er met meer zekerheid uitspraken op basis van de steekproef over de gehele populatie mogen worden gedaan. Daarnaast heeft iedere medewerker van Vitalis een even grote kans gehad om aan de enquête deel te nemen. Er zijn dus meerdere redenen om aan te nemen dat de populatie voldoende homogeen is.

Weegfactor

Zoals al werd verwacht is het aantal medewerkers van het SSC oververtegenwoordigd in de steekproef. 60% van de SSC-medewerkers heeft de enquête ingevuld, terwijl over heel Vitalis maar 25% van alle medewerkers de enquête heeft ingevuld. Er wordt een weging toegepast op alle resultaten van de medewerkers van het SSC zodat deze resultaten even zwaar meetellen ten opzichte van de resultaten van alle medewerkers binnen Vitalis. Het SSC heeft in totaal 42 medewerkers (Vitalis, 2015) en 25% hiervan is 10,5. Om de wegingsfactor te bepalen, wordt het aantal enquêtes dat is ingevuld door medewerkers van het SSC gedeeld door 10,5. Dit levert een weegfactor op van 0,42. Ieder antwoord van een medewerker van het SSC telt door het toepassen van de weegfactor 0,42 keer mee ten opzichte van een antwoord van personen die geen deel uitmaken van het SSC. Hiermee is de oververtegenwoordiging ongedaan gemaakt en is de steekproef representatief.

Door het toepassen van een weegfactor is het aantal van 516 enquêtes gedaald naar 502. De afname van 14 is als volgt tot stand gekomen: Aantal enquêtes ingevuld door SSC medewerkers – (aantal ingevuld door SSC medewerkers * wegingsfactor) = 25 – (25*0,42) = 14 enquêtes.

Door het aantal van 502 respondenten hebben de uitspraken die kunnen worden gedaan een betrouwbaarheid van 98% en is de foutmarge 5%.

5.1 De uitkomsten

Welk cijfer krijgt het SSC op dit moment?

De vraag "Welk cijfer zou u het Shared Service Center op dit moment geven?" is 199 keer beantwoord. Het laagst gegeven cijfer is een 2 en het hoogst is een 9. Het gemiddelde cijfer dat hier uitkomt is een 6,47.

Dit cijfer mag niet één op één gezien worden als de waardering van de reputatie, maar het wordt wel, net als de reputatie, bepaald door de beeldvorming. Er mag dus geen groot verschil zitten tussen de algemene reputatie en het cijfer dat de respondent op dit moment geeft aan het SSC van Vitalis. Om de algemene reputatie uit te drukken in een cijfer, worden de waarderingen die aan de losse indicatoren zijn gegeven bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal indicatoren. Hieronder staat de beoordelingen per indicator op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor "helemaal oneens" en 5 staat voor "helemaal eens".

Wat is de reputatie?

Om de reputatie te bepalen is er aan de respondent gevraagd het SSC van Vitalis te beoordelen op een aantal stellingen. Deze stellingen staan voor de indicatoren die in het kwalitatieve onderzoek zijn gevonden. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen rationele en emotionele indicatoren. De reputatie van het SSC is het gemiddelde alle emotionele indicatoren.

Rationele indicatoren

Indicator	Aantal antwoorden	Score
Het is duidelijk welke producten iedere afdeling binnen het Shared Service Center van Vitalis levert	196	3,42
Het Shared Service Center geeft snel antwoord op de vragen die ik stel	201	3,43
Het Shared Service Center van Vitalis geeft een duidelijk en volledig antwoord	199	3,43
Het Shared Service Center van Vitalis kent zijn klanten	169	3,08
Ik ben bekend met alle afdelingen van het Shared Service Center van Vitalis	205	2,97
Binnen het Shared Service Center van Vitalis weet iedereen wie welke expertise heeft	151	2,98
Ik ben tevreden over de diensten die het Shared Service Center van Vitalis mij levert	204	3,42
Het Shared Service Center van Vitalis verbindt me meteen door naar de juiste persoon	185	3,31
Het Shared Service Center van Vitalis neemt me werk uit handen	191	3,04
Het Shared Service Center van Vitalis denkt mee met zijn klanten	185	3,31
Het Shared Service Center van Vitalis past zich snel aan om zo de klant beter te kunnen helpen	173	3,14
Het Shared Service Center van Vitalis ondersteunt me zodat ik mijn werk beter kan doen	202	3,31
Het Shared Service Center van Vitalis geeft aan wat we in de toekomst van de dienst mogen verwachten	183	3,04
Het Shared Service Center van Vitalis begrijpt wat de klant nodig heeft	179	3,16
Het Shared Service Center van Vitalis geeft een duidelijke terugkoppeling als ze mijn vraag hebben ontvangen	200	3,36

Tabel 9: Score per rationele indicator

Indicator	Aantal antwoorden	Score
Ik heb een slecht gevoel over het Shared Service Center van Vitalis (negatieve vraagstelling, uitkomst is hier omgekeerd)	205	3,55 (was 2,45)
Ik heb een positieve indruk van het Shared Service Center van Vitalis	202	3,45
Ik heb vertrouwen in het Shared Service Center van Vitalis	205	3,45

Tabel 10: Score per emotionele indicator

De algemene reputatie is de som van de losse indicatoren gedeeld door het aantal indicatoren. Voor de rationele indicatoren geldt er een gemiddelde score van 3,23. Omdat dit een cijfer is dat gezien moet worden van een schaal 1 op 5, wordt het cijfer aangepast naar een schaal van 1 tot 10, zodat het gemakkelijker te vergelijken is met het algemene cijfer dat het SSC krijgt. Om de cijfers te mogen extrapoleren van een 1 tot 5 schaal naar een 1 tot 10 schaal moet de formule $y = 2,25x - 1,25$ worden ingevuld. Deze is gevonden door middel van lineaire regressie. De schaal kan aangepast worden door $3,23 * 2,25 - 1,25 = 6,08$. Voor de emotionele indicatoren geldt dat de reputatie die hier uit voort komt berekend kan worden door $3,48 * 2,25 - 1,25 = 6,58$.

Er is een duidelijk significant verschil tussen het rationele beeld en het emotionele beeld dat de respondenten hebben. Dit kan verklaard worden doordat de naam Shared Service Center pas sinds 1 mei 2015 wordt gebruikt en dat deze nieuwe naam een impuls heeft gegeven aan de emotionele beoordeling van de afdeling. De processen die de afdelingen binnen het SSC uitvoeren zijn nauwelijks veranderd ten opzichte van voordat het SSC werd opgericht, waardoor er op rationeel gebied weinig veranderd is.

De respondenten is ook gevraagd om aan te geven welke onderdelen waar het SSC van Vitalis aan moet voldoen belangrijk gevonden wordt. Uit de resultaten valt op te maken dat alle voorgestelde onderdelen belangrijk zijn. Toch is er een significant verschil zichtbaar tussen de onderdelen "levert kwalitatief goede producten en services" en "vervult de behoefte van de klant". Deze twee onderdelen worden door de respondenten als het belangrijkste gezien. Hieronder staan de beoordelingen per stelling op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor "heel onbelangrijk" en 5 staat voor "heel belangrijk".

Indicator	Aantal antwoorden	Score
Het Shared Service Center van Vitalis staat achter zijn producten	195	4,32
Het Shared Service Center van Vitalis vervult de behoefte van de klant	196	4,56
Het Shared Service Center van Vitalis past zich snel aan aan veranderingen	194	4,41
Het Shared Service Center van Vitalis is open en transparant	196	4,35
Het Shared Service Center is helder georganiseerd	195	4,38
Het Shared Service Center van Vitalis creëert duidelijke verwachtingen voor de toekomst	193	4,21
Het Shared service Center van Vitalis levert kwalitatief goede producten en services	197	4,58
Het Shared Service Center van Vitalis laat duidelijk weten wat het 't komende jaar gaat doen	194	4,09
Het Shared Service Center van Vitalis geeft mij vertrouwen	193	4,23
Het Shared Service Center van Vitalis geeft me een goed gevoel	191	4,06
Ik heb een goede indruk van het Shared Service Center van Vitalis	193	4,07

Tabel 11: Gemiddelde score belang taken van het SSC

5.2 Naamsbekendheid

495 personen hebben de vraag "Bent u bekend met het Shared Service Center van Vitalis?" beantwoord. Hieruit valt op te maken dat 50,2% van de respondenten bekend is met de naam van het Shared Service Center.

Om een goede reputatie te kunnen vestigen is het allereerst zaak dat de personen die de reputatie moeten verspreiden bekend zijn met het onderwerp. Bij het SSC van Vitalis is het dus belangrijk dat de doelgroep bekend is met de naam en de invulling van het SSC. Een grote naamsbekendheid zorgt ervoor dat een (goede) reputatie zich verspreidt en uit het onderzoek is duidelijk te zien dat de naamsbekendheid onvoldoende is. Door de hoge mate van onbekendheid met de naam van het SSC is het waarschijnlijk dat de gevonden reputatie afwijkt wanneer iedereen binnen de doelgroep bekend is met het SSC van Vitalis. 49,8% van de respondenten geeft aan dat de naam niet bekend is en daardoor is het goed mogelijk dat er een grote verandering optreedt op het gebied van de reputatie als iedereen binnen de doelgroep bekend is met het SSC. De gevonden cijfermatige waardering van de reputatie is dus geldig voor een groot deel van de organisatie, maar door de geringe naamsbekendheid is lastig om de gevonden reputatie als definitief en uniform voor heel Vitalis te mogen beschouwen. Het verhogen van de naamsbekendheid kan in drie situaties resulteren:

- 1.) De reputatie daalt
- 2.) De reputatie blijft gelijk
- 3.) De reputatie stijgt, maar haalt de 7 niet.

Zelfs als de reputatie stijgt, is de verwachting dat de reputatie onder het gewenste niveau van een 7 blijft liggen. Uit de gegevens is te zien dat alleen respondenten van het niveau "medewerker" onbekend zijn met de naam van het SSC van Vitalis. Als er gekeken wordt naar het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven door de medewerkers die wel bekend zijn met het SSC, dan ligt dit boven het gemiddelde cijfer binnen heel Vitalis, maar onder de 7 die het gewenste niveau aangeeft. Op basis van interpoleren is het ondenkbaar dat het gemiddelde cijfer binnen heel Vitalis, evenals het gemiddelde cijfer van alle respondenten, op het niveau "medewerker" op een 7 of hoger komt te liggen.

Er is gekeken of er een samenhang te vinden is tussen de naamsbekendheid en de arbeidslocatie, het organisatieniveau, de leeftijd en het geslacht. Hierbij is alleen bij het organisatieniveau een duidelijke samenhang gevonden. Zo is er te zien dat managers en directeuren bekend zijn met de naam van het SSC, maar dat dit bij medewerkers zeer regelmatig niet het geval is.

Organisatieniveau vs gemiddelde cijfer

Een opvallende constatering is dat de personen die hoger in de organisatie zitten, kritischer zijn over het SSC dan personen die in de onderste laag van de organisatie werken. Directeuren geven namelijk gemiddeld een 3 aan het SSC. De laag met managers geven het SSC gemiddeld een 5,31. Alle respondenten die aangeven dat ze tot de medewerkers behoren, geven het SSC gemiddeld een 6,64.

Betrouwbaarheid

Om goede aanbevelingen te kunnen doen op basis van de gevonden resultaten is het belangrijk dat de resultaten betrouwbaar zijn. De betrouwbaarheid van de resultaten is al verhoogd door gebruik te maken van triangulatie, het toevoegen van een negatief geformuleerde vraag en het vragen naar een algemeen oordeel over het SSC. Daarnaast zorgt de hoge respons en de homogeniteit van de steekproef ervoor dat de resultaten een hogere mate van betrouwbaarheid krijgen.

Om de interne betrouwbaarheid van de schaal te testen, wordt de betrouwbaarheidsanalyse van SPSS gebruikt. Hiermee wordt gemeten of de schaal een homogeen beeld van het begrip (in dit geval reputatie) geeft (Verhoeven, 2010). De Cronbach's Alpha, zoals de betrouwbaarheidsanalyse in SPSS heet, wordt uitgevoerd zoals is beschreven door Indiana University (2015). De Cronbach's Alpha geeft een getal aan tussen de min oneindig en 1. Bij een waarde van 0,6 of hoger wordt gesproken van een homogeen beeld van één en hetzelfde begrip (Verhoeven, 2010). Hierbij geldt: hoe hoger hoe beter.

De Cronbach's Alpha wordt in dit onderzoek driemaal gemeten. Namelijk over alle indicatoren waarvan de respondent aan moet geven in wat voor mate het SSC eraan voldoet (groep 1), de indicatoren waarvan de respondent aan moet geven hoe belangrijk ze zijn voor het SSC (groep 2) en de twee lijsten met indicatoren samen. Dit zijn de uitkomsten:

Groep indicatoren	Cronbach's Alpha
Groep 1	0,942
Groep 2	0,884
Groep 1+2	0,914

Tabel 12: Cronbach's Alpha waarde per groep indicatoren

De cijfers die in de betrouwbaarheidsanalyse naar voren komen, laten zien dat de betrouwbaarheid goed is en dat er één begrip wordt gemeten. Een score van 0,9 mag als hoog worden beschouwd.

Validiteit

Het aantonen van de validiteit van de resultaten is lastig. De populatievalidatie kan eigenlijk alleen op basis van geslacht worden gecontroleerd. Het percentage mannen en vrouwen is in de steekproef nagenoeg gelijk aan de gehele populatie. Op basis van functie en leeftijd is het niet mogelijk om de validiteit aan te tonen, want de gegevens over de leeftijd van de medewerkers binnen Vitalis is niet te verkrijgen door de onderzoeker. Het bepalen van de validiteit op basis van functie is ook niet mogelijk omdat het aantal managers en directeuren zo laag is in vergelijking met de doelgroep dat één directeur meer of minder in de steekproef al een afwijking van 20% vertegenwoordigt. Er is wel gekeken of de gehele populatie overeenkomt met de steekproef door te kijken naar het percentage medewerkers dat per locatie de enquête heeft ingevuld. De locaties die de bedrijfsadministratie hanteert zijn echter anders dan in dit onderzoek wordt gehanteerd. Het is daarom helaas niet mogelijk om het te gebruiken voor de populatievalidatie. De validiteit van de resultaten is in dit onderzoek wel verhoogd door de verwachte oververtegenwoordiging van het aantal medewerkers van het SSC dat de enquête heeft ingevuld, te reduceren door middel van een wegingsfactor.

Conclusie

De naamsbekendheid van het SSC is onvoldoende. 49,8% van de ondervraagden weet niet wat het SSC is en daarmee ook niet hoe de dienst helpt om het primaire proces te ondersteunen. Directeuren en managers zijn wel bekend met het SSC, maar onder de medewerkers valt nog veel te winnen op het gebied van naamsbekendheid.

De personen die wel bekend zijn met het SSC van Vitalis geven de afdeling gemiddeld een 6,47. Hierbij is een correlatie te zien tussen het niveau van de functie die de respondent uitoefent en het cijfer dat de respondent geeft. De correlatie laat zien dat een respondent met een hogere functie, een lager cijfer geeft aan het SSC.

De onderdelen "Het SSC geeft snel antwoord op de vragen die ik stel", "Het is duidelijkheid welke producten iedere afdeling binnen het SSC levert", "Het SSC geeft een duidelijk en volledig antwoord" en "Ik ben tevreden over de diensten en services die het SSC mij levert" scoren het hoogst. De onderdelen "Ik ben bekend met alle afdelingen van het SSC", "Binnen het SSC weet iedereen wie welke expertise heeft" en "Het SSC neemt me werk uit handen" scoren het laagst. Geen enkele stelling wordt door de respondenten beoordeeld met een score die hoger ligt dan een 7. Op ieder gebied is er dus ruimte voor verbetering.

De respondenten geven aan dat "kwalitatief goede producten en diensten" en "het vervullen van de behoefte van de klant" de belangrijkste taken van het SSC zijn. Alle stellingen waarbij de respondent moet aangeven of het belangrijk is voor het SSC om aan te voldoen, worden als belangrijk gekwalificeerd. Er zijn significante verschillen te zien, maar ieder onderdeel is belangrijk voor de doelgroep.

Advies en aanbevelingen



6. Adviezen en aanbevelingen

Op basis van de resultaten die uit het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek naar voren komen, heeft er een gesprek plaatsgevonden met de manager van het SSC. Hierin is besproken welke richting het SSC in de toekomst op wil en welke adviezen het beste aansluiten op de gekozen richting.

Uit het onderzoek mag worden geconcludeerd dat de reputatie van het SSC van Vitalis onder het gewenste niveau ligt. De reputatie krijgt namelijk een 6,58 en het SSC wordt beoordeeld als een 6,47, waar het gewenste niveau op een 7 ligt. Een andere belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat nog niet de complete doelgroep bekend is met het SSC. Zo geeft 50,2% van de doelgroep aan dat ze bekend is met de naam van het SSC van Vitalis. Om er voor te zorgen dat de reputatie binnen afzienbare tijd op minimaal het gewenste niveau komt te liggen, is er een aantal adviezen voortgekomen uit de resultaten die zijn gevonden in het onderzoek.

Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat de reputatie van het Shared Service Center bij haar interne klanten op het gewenste niveau komt?

Naar aanleiding van de interne analyse, het theoretische kader en het onderzoek, zijn er afwijkingen gevonden tussen het ideaal beeld en de huidige situatie. Om het SSC van Vitalis te helpen zo goed en duidelijk mogelijk te communiceren, waarbij rekening is gehouden met de behoefte van de doelgroep, is er een aantal adviezen en aanbevelingen opgesteld die moeten helpen om de reputatie van het SSC in de toekomst te verbeteren.

De adviezen en aanbevelingen zijn opgesteld vanuit het oogpunt van het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998). Dit model laat zien welke communicatiestrategie het beste past bij het advies of de aanbeveling en van welke vorm van communicatie er gebruik wordt gemaakt. Het communicatiekruispunt maakt onderscheid tussen bekendmaken en beïnvloeden én de rol van de ontvanger (eenrichtingsverkeer of tweerichtingsverkeer). De vier fases uit het model worden hieronder kort toegelicht:

- Informeren – Eenrichtingsverkeer met als doel het delen van informatie.
- Dialogiseren – Tweerichtingsverkeer gericht op het delen van informatie met de mogelijkheid voor de ontvanger om een eigen betekenis te creëren en deze terug te koppelen.
- Overreding – Eenrichtingsverkeer gericht op het aanpassen van kennis, houding of gedrag.
- Formeren – Tweerichtingsverkeer met als doel de ontvanger te beïnvloeden.

6.1 Adviesrapport

Advies 1: Verhogen van de naamsbekendheid

Omdat de naam van het SSC van Vitalis bij 49,8% van de medewerkers niet bekend is, is het lastig om een eenduidig cijfer aan de reputatie te geven. Het gevonden cijfer van een 6,47 kan daarom het beste worden gezien als een indicatie. De naamsbekendheid moet worden verhoogd om de interne klant te bereiken en zo een meerwaarde voor de organisatie te kunnen vormen. Pas als nagenoeg iedereen bekend is met de naam van het SSC, kan er een definitief en eenduidig cijfer aan de reputatie worden gehangen. Het vergroten van de naamsbekendheid kan al worden gerealiseerd door opnieuw een nieuwsbrief of mail waarin de meerwaarde voor de interne klant wordt uitgelegd, de organisatie in te sturen. (Informeren en dialogiseren)

Aanbeveling 1:

Maak contactmomenten tussen het SSC en de doelgroep mogelijk. Vraag aan de managers of ze willen inventariseren of de medewerkers van Vitalis per locatie behoefte hebben aan een contactmoment met het SSC. Hierbij is er de mogelijkheid voor het SSC om informatie te delen met de doelgroep, maar ook om naar ideeën en feedback van de klanten te luisteren. Omdat er een verband lijkt te zijn tussen het hiërarchische niveau en het cijfer dat het SSC krijgt, is het zinvoller om de managers te laten inventariseren of er behoefte is aan deze contact momenten. De managers zijn namelijk kritischer dan de medewerkers en kunnen hun invloed uitoefenen om de urgentie van een aantal zaken te vergroten onder de medewerkers. Zo kunnen de medewerkers nog eens kritisch gaan nadenken of bepaalde processen wel optimaal zijn ingedeeld voor het primaire proces. Laat steeds iemand anders uit het SSC naar de doelgroep toestappen, dan leren meerdere medewerkers binnen het SSC de doelgroep beter kennen en krijgt het SSC niet de invulling die één medewerker binnen het SSC aan de bedrijfsdienst geeft. (Dialogiseren)

Advies 2: Creëren van eenheid binnen het SSC

Uit het onderzoek is gebleken dat er nog een grote mate van onduidelijkheid is over welke afdelingen er precies binnen het SSC horen. Zo geeft de doelgroep aan dat het onduidelijk is welke afdelingen er allemaal binnen het SSC vallen en dat het SSC intern niet goed op orde lijkt te hebben wat welke afdeling doet. Door eenheid te creëren binnen het SSC wordt het voor zowel de medewerkers van het SSC als de interne klant duidelijker wat iedere afdeling doet en dat ze deel uitmaken van het SSC. Eenheid kan worden gerealiseerd door de vier hoofdfuncties van interne communicatie volgens Koeleman (2013) toe te passen:

- Het faciliteren van werkprocessen
- Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis (kennismanagement)
- Het motiveren en (ver)binden van medewerkers
- Het richten van de organisatie

Aanbeveling 2:

Maak de afdelingen van het SSC uniform. ICT communiceert als ICT, niet als onderdeel van het SSC. Zorg voor een algemeen format waaraan alle afdelingen zich binnen het SSC aan houden. Zo wordt duidelijk dat de afdelingen onderling één geheel vormen. Zet een SSC logo onder iedere mail, zorg dat iedere afzonderlijke afdeling een #SSC"naam afzonderlijke afdeling" in Outlook krijgt en stuur een nieuwsbrief de organisatie in die laat zien: "Wat het SSC van Vitalis is" en "Waarvoor je terecht kan bij het SSC". (Informeren)

Aanbeveling 3:

Het intranet is de plek binnen Vitalis waar alle interne informatie samenkomt. Zorg dat het SSC zichtbaar wordt op het intranet en dat de doelgroep op eenvoudige wijze in contact kan komen met de losse afdelingen en ook precies kan vinden wat iedere afdeling levert. Eventueel kan er een formulier worden toegevoegd waarin de doelgroep kan aangeven hoe de ondersteuning kan veranderen zodat het primaire proces hier voordelen van ondervindt. Dit heeft alleen nut als er ook echt iets meegedaan wordt. Dat houdt in dat zo'n idee teruggekoppeld dient te worden. Als er geen goede terugkoppeling plaatsvindt, schept het onnodige verwachtingen en daalt de klanttevredenheid als deze verwachtingen niet worden waargemaakt. (Informeren + dialogiseren)

Aanbeveling 4:

Creëer ruimte voor de medewerkers van het SSC om elkaars functie te ontdekken en over de eigen taken te overleggen. Hier kunnen gelijksoortige taken worden ontdekt, kennis worden uitgebreid over wat het SSC te bieden heeft en het teamgevoel binnen de afdeling worden verhoogd. Hiermee wordt de saamhorigheid en het gevoel van eenheid verhoogd, terwijl het onnodig doorverbinden vermindert. Mede door de fysieke afstand die tussen sommige afdelingen binnen het SSC bestaat, is het belangrijk dat er aan het teamgevoel wordt gewerkt om tot één SSC te komen. (Dialogiseren)

Advies 3: Creëer verwachtingen en neem onduidelijkheden weg

Uit zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat het niet duidelijk is wat de interne klant van een SSC mag verwachten. Zo verwachten sommige ondervraagden een 'one-stop-shopping'-oplossing waarbij een centrale helpdesk alle problemen en vragen opvangt en oplost. De onderzoeker weet dat dit idee is geparkeerd, maar dat is nog niet voor iedereen in de organisatie helder. Andere personen weten simpelweg niet wat een SSC is en wat ze hier van mogen verwachten. Zorg voor een duidelijk plan wat het SSC op dit moment levert en wat het op korte termijn wil realiseren. Daarmee krijgt het SSC een richting en weet de interne klant waar het SSC op dit moment staat en waar het naar toe wil groeien. Het opzetten van een SSC gaat niet in één keer, maar middels een groeimodel waarin diverse fases moeten worden doorlopen voordat het een meerwaarde heeft voor de organisatie. Door duidelijk aan te geven waar het SSC op dit moment staat en welke richting het SSC op korte termijn naar toe wil, wordt er begrip en duidelijkheid gecreëerd bij de doelgroep. Het creëren van een eigen scherpe visie voor het SSC helpt om realistische verwachtingen over te brengen en onnodige teleurstellingen bij de klant te voorkomen. (Informeren of dialogiseren)

Advies 4: Proactief handelen

Het snel aanpassen aan verandering wordt gezien als een belangrijke functie van het SSC. Door kritisch na te denken over hoe veranderingen het primaire proces kunnen verbeteren wordt de doelgroep geholpen. Onnodig veel formulieren invullen zorgt ervoor dat de interne klant minder tijd heeft om aan het bed te staan en de cliënten van Vitalis te verzorgen. Het zelf herkennen van onnodig gecompliceerde handelingen voor de doelgroep wordt gewaardeerd en verhoogt de klanttevredenheid en de reputatie van het SSC van Vitalis. Door de dialoog aan te gaan en kritisch te kijken naar de handelingen die een interne klant moet verrichten kan het SSC proactief handelen. (Dialogiseren).

Advies 5: Klant staat centraal

Het SSC is een ondersteunende dienst die ervoor zorgt dat het primaire proces zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden. Uit het onderzoek blijkt dat de interne klant aangeeft dat kwalitatief goede diensten en het vervullen van de behoefte van de klant het aller belangrijkste is. Om de reputatie en de klanttevredenheid te verhogen is het dus zaak dat de klant zo goed mogelijk wordt geholpen. Het is belangrijk dat er een cultuur en mentaliteit ontstaat waarin de klant centraal staat en dat het prioriteit nummer 1 is om de klant te helpen. (Overreden of formen)

Aanbeveling 5:

Ontmoedig doorverbinden. Laat de medewerker van het SSC het probleem of de vraag van de klant noteren en geef duidelijke terugkoppeling wanneer er een reactie mag worden verwacht.

De medewerker van het SSC gaat dan zelf opzoek naar het antwoord, zodat in de toekomst er meteen antwoord gegeven kan worden op een soortgelijke vraag of dat de medewerkers binnen het SSC weten wie welke kennis heeft. Als er niet wordt doorverbonden, wordt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van de probleem van de klant niet doorgeschoven en komt deze ook niet tussen twee personen te liggen. Belangrijk is dat de medewerkers begrijpen waarom het stoppen van doorverbinden zinvol kan zijn. Zonder begrip vanuit de medewerker is het realiseren van deze aanbeveling onmogelijk. (Dialogiseren)

6.2 Discussie

In dit onderzoek is er geprobeerd een zo betrouwbaar en valide mogelijk beeld te schetsen van wat de interne klant van het SSC vindt. Daarbij zijn enkele complicaties opgetreden waarbij de onderzoeker adequaat heeft geprobeerd deze van een oplossing te voorzien. Een van de problemen waar tegenaan werd gelopen is dat het in dit onderzoek niet gelukt om is het verzadigingspunt te bereiken bij het kwalitatieve onderzoek. Hier werd echter al rekening mee gehouden. Een andere complicatie waar de onderzoeker tijdens zijn onderzoek tegenaan is gelopen, is dat het SSC nog niet volledig operationeel is en dat de afdelingen waar het SSC uit bestaat nog niet als één geheel werken. Er had dus ook gekeken kunnen worden naar de reputatie van de losse afdelingen, maar omdat er al besloten is dat het SSC er komt en omdat de locatie al is ingericht tot een SSC, is er gekozen om niet specifiek naar de reputatie van de losse afdelingen te kijken, maar juist naar de reputatie van het SSC middels een nulmeting. Door het aantal van 502 respondenten, het toepassen van een weegfactor, gebruik te maken van triangulatie, het testen van de interne validiteit door middel van Cronbach's Alpha en het kritisch reflecteren van alle gemaakte stappen, durft de onderzoeker te beweren dat dit onderzoek een betrouwbaar beeld geeft van de huidige reputatie van het SSC van Vitalis. Met de adviezen die hieruit zijn voortgevloeid, kan het SSC van Vitalis haar reputatie op termijn zeker verbeteren.

Zelfreflectie

In dit onderzoek heb ik er alles aan gedaan om een kwalitatief zo goed mogelijk onderzoek te realiseren. Hierbij heb ik mezelf als doel gesteld om geen verwijtbare fouten te maken en te streven naar een 9 als eindcijfer. Het afstuderen heb ik ervaren als een zeer bewogen rit waarbij ik op zoek ben gegaan naar een droomopdracht bij een professionele sportploeg. Helaas heeft dit, afgezien van een ritje naar Zeist om in gesprek te mogen met de KNVB (die geen opdracht had), tot niets anders geleid dan positieve afwijzingen. Nadat ik mijn droomopdracht aan de kant had geschoven ben ik gaan solliciteren met het idee dat als ik een goede communicatieprofessional wil zijn, dat ik bij ieder bedrijf een goede opdracht moet kunnen afleveren. Dit heb ik vervolgens geprobeerd bij Vitalis.

Een communicatie-opdracht bij een dienstverlenende afdeling binnen een organisatie in de ouderzorg, staat redelijk ver van mijn droomopdracht af. Ondanks de lichte telleurstelling die ik in het begin ervoer, heb ik de opdracht met plezier en positieve inzet weten te voltooien. De eerste dag zal me daarbij altijd bij blijven; de manager SSC die me namelijk aangenomen had, had de dag voordat ik begon net zijn laatste dag gedraaid. De manager ICT werd mijn begeleider vanuit het bedrijf en de nieuwe manager SSC zou op termijn mijn begeleider worden. In de praktijk heb ik echter steeds twee begeleiders gehad die ik beide op de hoogte moest houden van de afspraken die ik met de ander maakte.

Tijdens de opdracht voor Vitalis heb ik me echt laten gelden en me voor de volle honderd procent ingezet. Ik kan mezelf op basis van inzet niets verwijten. Zo heb ik meerdere weken vijf dagen per week gewerkt aan mijn afstudeeropdracht, terwijl er met de opdrachtgever maar vier dagen per week was afgesproken. Ook heb ik bij de interviews een respondent getroffen die in de nachtdienst werkt. Dit was voor mij weer een mooie uitdaging om te bewijzen dat ik echt alles gedaan heb om de opdracht zo goed mogelijk te voltooien.

Uiteindelijk is de afstudeeropdracht bij Vitalis een leerzame, emotionele ontdekkingsstocht geweest, zowel naar de communicatieprofessional die het veld in wil als naar wat ik als persoon wil bereiken in het leven. Ik heb mijn uiterste best gedaan om mezelf te blijven en de opdracht voor Vitalis zo goed mogelijk te voltooien binnen de criteria die de opleiding heeft gesteld. Als laatste wil ik nog iedereen bedanken die mij heeft gefaciliteerd om de ervaringen en emoties die ik het afgelopen half jaar beleefd heb, mee te kunnen maken. Bedankt!

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D. B., Goede, M.P.M. de. (1995). *Basisboek Methoden en Technieken*. Stenfert Kroeze.
- Dam, N. van, Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Duren, J. van., Lugger, G. (2009). *Zelf doen, uitbesteden, ... of samen doen? Een verkenning van de mogelijkheden* (p25 -46). Nuenen: Inteon.
- Grinten, J. van der., Weijnand-Schut, H. (2014). *Mind the gap: Stappenplan identiteit en imago*. (derde druk). Den Haag: Boom Lemma
- Huizingh, E. (2014). *Inleiding SPSS 22: Voor IBM SPSS Statistics*. (twaalfde druk). Den Haag: BIM Media B.V.
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). *Motives for establishing shared service centers in public administrations*. *International journal of information management*, 26(2), 102-115.
- Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij verandering* (derde druk). Amsterdam: Adfo Groep
- Kotler, P. (2006). *Principes van Marketing* (tweede druk). Amsterdam: Pearson Education
- Oosterbaan, W., (2013) *Een leesbare scriptie*. (zestiende druk). Amsterdam: Prometheus
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Business Model Generatie*. Deventer: Vakmedianet
- PBL, Planbureau voor de Leefomgeving (2010). *Regionale prognose 2009-2040: vergrijzing en omslag van groei naar krimp*. Bilthoven/Den Haag
- Reijnders, E. (Red.), Hogendoorn, M., Koning, A., Laat, C. de., Silfhout, L. van. (2015) *Basisboek Interne Communicatie* (geheel herziene achtste druk). Assen: Van Gorcum
- Reus, G., Buuren, H. van. (2014) *Basisvaardigheden Toegepaste Statistiek voor het ho* (tweede druk). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Riel, C. van. (2010). *Identiteit en Imago* (vierde geheel herziene druk). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Riezebos, R., Grinten, J. van der. (2008) *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom
- Ruler, B. van. (1998). *Strategisch management van communicatie. Introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.
- Strikwerda, J. (2010). *Shared service centers II: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum.

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (3de druk). Den Haag: Boom Onderwijs.

Internetbronnen

Elsen, H. van den., Jacobs, I. (2011-2012). Werken met het Fundersingschema. Geraadpleegd op 20 september 2015, van <http://www.studeersnel.nl/nl/document/fontys/into-the-organisation/samenvattingen/samenvatting-into-the-organisation-funderingschema/114558/view>

Han (2015). APA: Bronnenlijst. Geraadpleegd op 22 september 2015, van <http://specials.han.nl/themasites/studiecentra/verwerken-en-delen/bronnen-vermelden/apa-normen/>

Harris Poll (2015, februari). 2015 Harris Poll RQ® Summary Report: A survey of the U.S. General Public and opinion elites using the Reputation Quotient®. Geraadpleegd op 20 oktober 2015, van http://skift.com/wp-content/uploads/2015/02/2015-RQ-Media-Release-Report_020415.pdf

Heukers, R. (2010, 14 oktober). Shared Service Centers, werkt het echt? Geraadpleegd op 4 september 2015, van <https://www.managementsite.nl/shared-service-centers-werkt-echt#>

Indiana University. (2015). In SPSS, how do I compute Cronbach's alpha statistic to test reliability? Geraadpleegd op 23 november 2015, van <https://kb.iu.edu/d/bctl>

Neugebauer, A. (2013, 12 mei). Model: Cultuurmodel van Quinn en Cameron – Familiecultuur in bedrijven. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://dnhs.nl/blog/2013/05/12/model-cultuurmodel-van-quinn-en-cameron-familiecultuur-voor-bedrijven/>

Reputation Institute. (2015) About RepTrak™. Geraadpleegd op 12 oktober 2015, van <http://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprtrak-framework>

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review, 85. Geraadpleegd op 29 september 2015, van <http://gvoss.cox.smu.edu/ThreeValueDisciplines.pdf>

Vitalis WoonZorg Groep. (2015) Jaarverslag 2014. Geraadpleegd op 20 september 2015, van <http://www.vitalisgroep.nl/over-vitalis/jaarverslagen.html>

Tijdschriftartikelen

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. Corporate reputation review, 9(1), 26-38.

Brown, T. J., Pratt, M. G., Whetten, D. A. (2006) Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. Journal of the Academy of Marketing Science. 34(2), 99-106

Chajet, C. (1989). The making of a new corporate image. Journal of Business Strategy, 10(3), 18-20.

Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. Corporate Reputation Review, 18(1), 3-24.

Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. Corporate Reputation Review, 14(1), 15-35.

Staa, A. van, Evers, J. (2010) 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. KWALON, 15(1), 5-12

Niet-gepubliceerde bron:

Janssen, H. (10 april 2015). Concept: Businessplan Shared Service Center (SSC): Klantgerichter, slimmer en effectiever dan gisteren! Eindhoven: Vitalis WoonZorg Groep

Vitalis WoonZorg Groep. (augustus 2015). Vitalis in Beweging: Special over alle ontwikkelingen en veranderingen van Vitalis. Gemert: Weemen

Vitalis WoonZorg Groep. (2015). A la carte: Onze plannen voor de periode 2015-2017. Eindhoven: Auteur

Vitalis WoonZorg Groep. (27 oktober 2015). Aantal per instelling (per 27-10-2015) Eindhoven: Auteur



Bas Slenders
in samenwerking met:

vitalis  **woonzorg groep**
ruimte voor een eigen leven