

Werk aan de Weg

De invoering van Service Level Agreements binnen de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam





P
i
m

H
e
s
s
e
l

Haagse Hogeschool

Den Haag, mei 2005

L

Werk aan de Weg

De invoering van Service Level Agreements
binnen de Bestuursdienst van de gemeente
Rotterdam

Pim Hessel
mei 2005

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider: Dhr. A.T. Smit

Medebeoordelaar: Mw. A. van Gent

Opdrachtgever: Bestuursdienst Gemeente Rotterdam
Coolsingel 40
Postbus 70012
3000 KP Rotterdam

Mentor: Mw. E. Gruyters

Periode onderzoek: december 2004 – mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de invoering van **Service Level Agreements** tussen de **Facilitaire Afdeling Bestuursdienst** en haar **interne** en **externe klanten**. De onderzoeksvraag c.q. probleemstelling is hoe kunnen Service Level Agreements voor de interne en externe klanten van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst van de **Gemeente Rotterdam** worden opgesteld en ingevoerd, zodat de dienstverlening **optimaal** en **vraaggestuurd** is. De achterliggende aanleiding is **professionalisering** van de facilitaire organisatie. De belangrijkste conclusie is dat de facilitaire organisatie nog niet klaar is voor de invoering en het werken met Service Level Agreements omdat niet voldaan is aan de gestelde voorwaarden. In deze rapportage wordt een aantal aanbevelingen gedaan die uiteindelijk de invoering van Service Level Agreements mogelijk maken. Daarnaast wordt een antwoord gegeven op de vraag hoe Service Level Agreements ingevoerd moeten worden.

Indexreferaat

Facility Management: Afstudeerscriptie, Gemeente, Bestuursdienst, Kwaliteitsmanagement, Service Level Management, Service Level Agreement, Deming-cirkel, 'Ist' - 'Soll' analyse, Professionalisatie van de facilitaire organisatie.

Managementsamenvatting

Deze rapportage is geschreven naar aanleiding van het afstudeeronderzoek voor de opleiding Facility Management aan de Haagse hogeschool dat ik bij de Bestuursdienst heb uitgevoerd. De Bestuursdienst is een dienst van de gemeente Rotterdam die bestuurlijke ondersteuning biedt aan het college van burgemeester en wethouders, zodat zij de stad als geheel kunnen besturen. De Facilitaire Afdeling Bestuursdienst is een stafafdeling van deze dienst. Deze afdeling levert bestuursgebonden facilitaire producten en diensten aan de Bestuursdienst en een aantal externe klantgroepen binnen de gemeentelijke organisatie.

De Facilitaire Afdeling Bestuursdienst wil, na de reorganisatie die is ingezet in 2003 doorgroeien tot een professionele facilitaire organisatie. Het management acht het noodzakelijk om te gaan werken met Service Level Agreements, ze weet alleen niet goed hoe en wanneer deze instrumenten in gevoerd moeten worden. Zodoende is de vraag naar een onderzoek op het gebied van Service Level Agreements ontstaan.

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Hoe kunnen Service Level Agreements voor de interne en externe klanten van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst van de Gemeente Rotterdam worden opgesteld en ingevoerd, zodat de dienstverlening optimaal en vraaggestuurd is?’

Het onderzoek dat de probleemstelling moet beantwoorden is opgebouwd uit een theoretisch en empirisch deel. Het theoretisch onderzoek richt zich op de theorie van Service Level Agreements en aanverwante begrippen. Het empirisch onderzoek (het veldwerk) bestaat uit een extern onderzoek bij overheidsorganisaties en een ‘Ist’/‘Soll’analyse van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst op basis van de uitgevoerde interviews en observaties.

De belangrijkste conclusies die uit de resultaten van het onderzoek getrokken kunnen worden zijn:

- Een Service Level Agreement kan niet als losstaand instrument gezien worden. Het is namelijk een onderdeel van Service Level Management. Deze managementgedachte heeft als voornaamste doel het verbeteren van de kwaliteit van de service en bestaat uit een zestal instrumenten/middelen zoals een producten en dienstenboek, een FMIS en de Service Level Agreement.
- De Bestuursdienst en haar facilitaire stafafdeling zijn momenteel nog niet klaar voor de invoering van Service Level Agreements. De interne organisatie van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst is nog niet voldoende inzichtelijk. Het inzicht ontbreekt op het gebied van product en diensten, klantgroepen en voornamelijk kosten. Daarnaast is de Bestuursdienst als organisatie nog niet klaar voor de invoering van het instrument. Er is nog onvoldoende draagvlak. Als deze punten zijn aangepakt kunnen Service Level Agreements binnen de Bestuursdienst worden ingevoerd.
- Dienstverlening op basis van een vraaggestuurde werking kan maar deels bereikt worden en met name bij de externe klantgroepen. De interne klant heeft namelijk geen eigen budget voor facilitaire producten en diensten dus ‘de klant betaalt en bepaalt’ gaat hier niet op. Wel kunnen de wensen en eisen van de klant worden meegenomen in de samenstelling van het pakket van producten en diensten. Dit moet wel binnen het budget van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst passen.
- De gewenste situatie bestaat volgens de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst uit een inzichtelijke dienstverlening waarbij met interne en externe klantgroepen aparte Service Level Agreements zijn afgesloten. Wil de organisatie deze situatie bereiken dan zullen de zwakke punten uit de sterkte en zwakte analyse (‘Ist’) moeten worden verbeterd.

Op basis van deze conclusies kan een aantal aanbevelingen worden gedaan. Voordat de organisatie kan beginnen met de invoering van Service Level Agreements moet er eerst een aantal activiteiten plaatsvinden die de inzichtelijkheid van de dienstverlening vergroten. Dit zijn:

- Het opzetten/actualiseren van het producten en dienstenboek;
- Het maken van een klantgroepen overzicht;
- Het inzichtelijk maken van de kosten/tarieven per product/dienst;

Ook op cultureel gebied is de Bestuursdienst nog niet klaar voor het werken met het instrument. Er moet draagvlak gecreëerd worden. Dit kan onder andere door een duidelijke en doelgerichte visie in combinatie met een gedegen communicatieplan. Samenwerking tussen ondersteunende afdelingen is ook van groot belang.

Als aan alle voorwaarden is voldaan moet de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst eerst Service Level Agreements afsluiten met de externe klantgroepen omdat zij aangeven afspraken over de dienstverlening te willen maken. De interne klant (de Bestuursdienst zelf) is nog niet klaar voor deze nieuwe manier van werken.

Het instrument moet gefaseerd ingevoerd worden. Er wordt geadviseerd om eerst een zogenoemde Dienstverleningsovereenkomst af te sluiten als tussenfase. In deze fase zal nog geen afrekening door middel van prestatie-indicatoren op de dienstverlening plaatsvinden. Pas als deze dienstverleningsovereenkomst succesvol werkt kan de stap naar een volwaardige Service Level Agreement gemaakt worden.

Voorwoord

Na maanden van voorbereiding, onderzoek en verslaglegging is mijn onderzoeksrapportage een feit. Graag wil ik via deze weg iedereen bedanken die een aandeel heeft gehad in de totstandkoming van dit afstudeerproject. Speciale dank gaat uit naar de opdrachtgever dhr. Fortuin en stagebegeleidster mw. Gruyters van de Bestuursdienst gemeente Rotterdam. Voor het bieden van een afstudeerproject en de goede en prettige manier van begeleiden dank ik hen. Daarnaast wil ik de medewerkers van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst bedanken. Vanuit de opleiding wil ik graag de docentbegeleider dhr. Smit en medebecoordelaar mw. van Gent bedanken voor hun goede begeleiding en kritische kijk op de rapportage. Ten slotte rest mij het thuisfront te bedanken voor de steun tijdens het onderzoek en voor iedereen die ik nu vergeet: Bedankt!

Pim Hessel
Rotterdam, mei 2005

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	<i>1</i>
<i>Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet</i>	<i>2</i>
§ 1.1 Aanleiding van het onderzoek	2
§ 1.2 Het probleem	2
§ 1.2.1 De probleemstelling	2
§ 1.2.2 De subprobleemstellingen	3
§ 1.3 Theoretisch onderzoek	3
§ 1.4 Empirisch onderzoek	3
§ 1.4.1 Type onderzoek	3
§ 1.4.2 Dataverzamelingsmethoden	4
§ 1.4.3 Onderzoekspopulatie	5
§ 1.5 Van Ist naar Soll	5
<i>Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse</i>	<i>7</i>
§ 2.1 De Bestuursdienst	7
§ 2.2 Management Ondersteuning Bestuursdienst	9
§ 2.3 Facilitaire Afdeling Bestuursdienst	9
§ 2.4 Overige facilitaire producten en diensten	10
§ 2.5 De huidige situatie	11
§ 2.5.1 De analyse	11
§ 2.5.2 Sterkte en zwakte analyse	12
§ 2.6 Samenvatting	13
<i>Hoofdstuk 3 Kwaliteit door serviceniveaus</i>	<i>14</i>
§ 3.1 Kwaliteit	14
§ 3.1.1 Basisprincipe kwaliteit	14
§ 3.1.2 Kwaliteit binnen Facilitair Management	15
§ 3.2 Service Level Management	16
§ 3.2.1 Introductie	16
§ 3.2.2 Werken met SLM	17
§ 3.3 Service Level Agreements	18
§ 3.3.1 Introductie	18
§ 3.3.2 Doelen van een SLA	19
§ 3.3.3 Inhoud van een SLA	20
§ 3.3.4 Actoren	20
§ 3.3.5 Werken met een SLA	21
§ 3.3.6 Implementatie	22
§ 3.3.7 Beheer	23
§ 3.4 Verandering ondersteund door communicatie	24
§ 3.5 Samenvatting	25

<i>Hoofdstuk 4 Extern onderzoek</i>	26
§ 4.1 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	26
§ 4.2 Gemeente Den Haag	27
§ 4.3 Gemeente Spijkenisse	27
§ 4.4 Samenvatting	28
<i>Hoofdstuk 5 Resultaten intern onderzoek ‘Soll’</i>	29
§ 5.1 Het creëren van een gewenste situatie	29
§ 5.2 De gewenste situatie	29
§ 5.3 Samenvatting	31
<i>Hoofdstuk 6 Algemene Conclusies</i>	32
§ 6.1 Conclusies uit de organisatieanalyse	32
§ 6.2 Conclusies uit het theoretisch onderzoek	32
§ 6.3 Conclusies uit het externe onderzoek	33
§ 6.4 Conclusies uit de ‘Soll’ analyse	33
<i>Hoofdstuk 7 Aanbevelingen</i>	34
§ 7.1 Voorafgaand aan de invoering van de SLA	34
§ 7.2 Interne en externe SLA	35
§ 7.3 De invoering van de SLA binnen de BSD	38
<i>Hoofdstuk 8 Consequenties</i>	39
§ 8.1 Financiële consequenties	39
§ 8.2 Personele consequenties	40
§ 8.3 Organisatorische consequenties	40
§ 8.4 Juridische consequenties	40
<i>Hoofdstuk 9 Het implementatieplan</i>	41
 <i>Literatuuropgave</i>	
 <i>Kernbegrippen & afkortingen</i>	
 <i>Inhoudsopgave Bijlagen</i>	

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgerond met een individueel afstudeeronderzoek. Binnen het afstudeeronderzoek staat het oplossen van een facilitair vraagstuk bij een organisatie centraal. In deze rapportage wordt het onderzoek naar de invoering van Service Level Agreements binnen de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam beschreven. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst, een stafafdeling van de Bestuursdienst.

De noodzaak tot professionaliseren en het gebrek aan inzicht in de interne organisatie van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst maakt het voor de afdeling aannemelijk dat er gewerkt moet gaan worden met Service Level Agreements. Hiertoe is de vraag naar een onderzoek waarin de mogelijkheden voor het werken met deze Agreements onderzocht ontstaan. Concrete vragen vanuit de organisatie waren daarbij ‘Hoe voer je een Service Level Agreement in?’ en ‘Wanneer kun je als organisatie met Service Level Agreements gaan werken?’.

Op basis van de hierboven beschreven aanleiding en vragen is een probleemstelling opgesteld. In deze rapportage zal door middel van de beantwoording van een aantal subprobleemstellingen, die genoemd worden in hoofdstuk 1, een antwoord worden gegeven op de ‘hoofd’ probleemstelling, welke luidt:

“Hoe kunnen Service Level Agreements voor de interne en externe klanten van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst van de Gemeente Rotterdam worden opgesteld en ingevoerd, zodat de dienstverlening optimaal en vraaggestuurd is?”

Het doel van deze rapportage is om de lezer inzicht te geven in het onderzoek dat is uitgevoerd, de wijze waarop het uitgevoerd is en welke resultaten er zijn behaald. Daarnaast kan de lezer de resultaten gebruiken om eigen problemen op het gebied van Service Level Agreements aan te pakken/op te lossen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 vindt u een uitgebreide verantwoording van de gehanteerde onderzoeksopzet. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de Bestuursdienst als organisatie. In deze organisatieanalyse wordt tevens uitgelegd wat de rol van de verschillende facilitaire aanbieders is. Ook is een omschrijving van de ‘Ist’ analyse opgenomen. In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van het theoretische onderzoek beschreven. Deze theorie richt zich op de begrippen kwaliteit, Service Level Management en Service Level Agreements. Hoofdstuk 4 en 5 geven vervolgens de resultaten van het empirisch onderzoek weer. In hoofdstuk 4 vindt u een beschrijving van het externe onderzoek bij overheidsorganisaties en in hoofdstuk 5 is de ‘Soll’ analyse beschreven.

Op basis van hetgeen beschreven is in de kern van de rapportage, kan in hoofdstuk 6 een aantal conclusies worden getrokken. Deze conclusies vormen het vertrekpunt voor de aanbevelingen aan de organisatie, welke in hoofdstuk 7 zijn opgenomen. De financiële, personele, organisatorische en juridische consequenties die bij deze aanbevelingen horen, worden beschreven in hoofdstuk 8. Tot slot hoort bij de aanbevelingen een implementatieplan. Dit implementatieplan is beschreven in het laatste hoofdstuk.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven over hoe het onderzoek is opgebouwd. Tevens zal aandacht worden besteed aan de uitvoering van het onderzoek en met welke methoden dit is gedaan. Allereerst wordt in § 1.1 ingegaan op de aanleiding van het onderzoek. Vervolgens is er in § 1.2 aandacht voor het probleem. In § 1.3 en § 1.4 komen respectievelijk het theoretisch en empirisch onderzoek aan de orde. § 1.5 tot slot beschrijft het onderzoek in de vorm van 'Ist' en 'Soll'.

§ 1.1 Aanleiding van het onderzoek

Naar aanleiding van reorganisatie binnen de Bestuursdienst waarbij zij zich meer op haar kerntaken moet richten is een aantal facilitaire diensten ondergebracht bij de stafafdeling faciliteiten van diezelfde dienst. Deze stafafdeling wil onder de noemer Facilitaire Afdeling Bestuursdienst (FAB) een professionaliseringsslag richting de klant en gebruiker maken. Momenteel ervaart de afdeling dat er weinig inzicht in de kosten, activiteiten en rollen van de verschillende actoren is. Daartoe wil men in de toekomst Service Level Agreements inzetten om de facilitaire vraag en het aanbod in overeenstemming te brengen. Hieruit ontstaat de vraag naar een onderzoek waarin wordt onderzocht wanneer en hoe SLA's ingevoerd kunnen worden binnen de organisatie en op welke manier deze middelen de kwaliteit van de dienstverlening kunnen optimaliseren.

§ 1.2 Het probleem

De aanleiding die hierboven beschreven is kan vertaald worden naar een probleemstelling en een aantal subprobleemstellingen. De basis van het onderzoek wordt door deze probleemstellingen gevormd. Door middel van de stellingen en de definiëring van een aantal kernbegrippen wordt het onderzoek tot een acceptabele omvang afgebakend. In deze paragraaf worden de probleemstelling en de subprobleemstellingen uiteengezet. De definiëring van de belangrijkste kernbegrippen en afkortingen zijn geplaatst aan het eind van deze rapportage achter de literatuuropgave.

§ 1.2.1 De probleemstelling

Het 'hoofd' probleem kan door de volgende probleemstelling worden aangegeven:

“Hoe kunnen Service Level Agreements voor de interne en externe klanten van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst van de Gemeente Rotterdam worden opgesteld en ingevoerd, zodat de dienstverlening optimaal en vraaggestuurd is?”

§ 1.2.2 De subprobleemstellingen

Door de probleemstelling op te delen in een aantal deelproblemen wordt het eenvoudiger om uiteindelijk een oplossing te kunnen geven. De hieronder genoemde subprobleemstellingen geven een antwoord op de deelproblemen.

1. *Op welke wijze zijn de producten en diensten van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst georganiseerd en hoe is de Bestuursdienst georganiseerd?*
2. *Wie zijn de interne en externe klantgroepen van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst?*
3. *Op welke theorie is een Service Level Agreement gebaseerd?*
4. *Hoe en onder welke voorwaarden dient een Service Level Agreement geïmplementeerd te worden?*
5. *Hoe gaat men binnen andere overheidsorganisaties om met serviceniveaus en Service Level Agreements?*
6. *Hoe kunnen de huidige en gewenste situatie, gekeken naar het werken met Service Level Agreements, omschreven worden?*
7. *Wat zijn personele, organisatorische, financiële en juridische consequenties als de organisatie met Service Level Agreements wil werken?*
8. *Hoe dienen Service Level Agreements door de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst te worden geïmplementeerd?*

§ 1.3 Theoretisch onderzoek

Het onderzoek kan opgedeeld worden in twee soorten: theoretisch en empirisch onderzoek. Theoretisch onderzoek is in dit geval een onderzoek van kwalitatieve aard waarbij gebruik gemaakt wordt van bestaande gegevens. Door middel van literatuurstudie heb ik een theoretisch kader gevormd. Voor deze studie is gebruik gemaakt van verschillende bronnen waaronder vakliteratuur, internet, intranet, interne documentatie, afstudeerscripties en artikelen uit vakbladen. Om kwalitatieve informatie te verkrijgen is gericht naar een aantal onderwerpen gezocht, te weten Service Level Management, Service Level Agreements, Kwaliteit en Kwaliteit van Dienstverlening.

Voor deze onderwerpen heb ik gekozen omdat zij een grote relatie vertonen met het onderzoeksonderwerp en ik deze informatie nodig heb om het empirisch onderzoek uit te kunnen voeren.

§ 1.4 Empirisch onderzoek

Het woord empirisch in het onderzoek is afkomstig van het woord 'empirie' wat werkelijkheid betekent¹. In deze fase van het onderzoek worden de ideeën die uit het theoretisch onderzoek voortvloeien getoetst aan deze werkelijkheid. Voor het empirisch onderzoek heb ik gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. U kunt hierbij denken aan interviews, observaties en het maken van situatietudies. In de volgende subparagrafen zal uitgelegd worden hoe het empirische onderzoek is opgezet.

§ 1.4.1 Type onderzoek

In het empirisch onderzoek kan een tweetal indelingen tussen typen onderzoeken gemaakt worden. In de praktijk komen echter vaak mengvormen tussen deze typen voor. De eerste indeling, die tussen kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek, richt zich op het soort gegevens dat de onderzoeker wil gaan gebruiken. Bij kwalitatief onderzoek maakt men

¹ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. 1997.

overwegend gebruik van gegevens van kwalitatieve aard. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel. Bij kwantitatief onderzoek gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van 'iets'. De tweede indeling is afhankelijk van het soort probleemstelling c.q. onderzoeksvragen, dat moet worden beantwoord. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen beschrijvend, exploratief en toetsend onderzoek.² Bij beschrijvend onderzoek beschikt de onderzoeker niet over een theorie waaruit een hypothese gevormd kan worden. Het resultaat van dit type onderzoek is een beschrijving en catalogisering van de kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf beschreven systematiek. Het exploratief onderzoek geeft een antwoord op de 'waarom'-vraag, waarbij het accent valt op de relaties tussen kenmerken van de onderzoekseenheden. Vaak is het resultaat de ontwikkeling van verklaringen en de formulering van een theorie c.q. hypothese. Als derde keuze kan er een toetsend onderzoek gehouden worden. Hierbij wordt door de onderzoeker een bestaande theorie getoetst in de praktijk. Het accent ligt hierbij op de analyse van de verschillen en samenhangen.

Het onderzoek dat gehouden is bestaat uit een kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat het beoogde resultaat van kwalitatieve aard is en omdat het onderzoeksprobleem ook kwalitatieve kenmerken vertoont. Het onderwerp 'Service Level Agreements' is ingewikkeld en complex waardoor diepgang in het onderzoek noodzakelijk is. De hoeveelheden, cijfers en aantallen die verkregen worden uit het kwantitatief onderzoek zouden deze diepgang in de weg staan omdat deze gegevens niet de 'waarom-vraag' beantwoorden.

Daarnaast is voor dit onderzoek gekozen voor een overwegend exploratief geaard type. Op basis van theorie en de specifieke praktijk zal onderzocht worden hoe Service Level Agreements binnen de specifieke Bestuursdienst van de Gemeente Rotterdam ingevoerd kunnen worden. Hiertoe wordt een aangepast implementatietraject ontwikkeld waarin ook ingegaan wordt op de 'waarom'-vraag. In mindere mate vindt er ook beschrijvend onderzoek plaats. Zo wordt uit de resultaten van het onderzoek een beschrijving gegeven van de theorie over SLA's en de Bestuursdienst. Het beschreven theoretische kader omtrent SLA's wordt door middel van extern onderzoek getoetst aan de praktijk. Hier vindt dus ook toetsend onderzoek plaats.

§ 1.4.2 Dataverzamelingsmethoden

Om de gegevens voor het onderzoek te genereren en uiteindelijk een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en subprobleemstellingen is gebruik gemaakt van een aantal verschillende methoden. Gericht op het empirisch onderzoek zijn dat de participerende observatie en het interview.

Participerende observatie

Observeren is het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen³. Het is een dataverzamelingsmethode die met name geschikt is om gegevens c.q. informatie over veelvoorkomend gedrag van de onderzoekseenheden te verkrijgen. Doordat een kwalitatief onderzoek is gehouden en gebruik is gemaakt van observatie, is er gebruik gemaakt van participerende observatie. Participerende observatie is een veelomvattende methode. Het omvat immers niet alleen observeren, maar ook het interviewen en het verzamelen van documenten. De onderzoeker is aanwezig in het werkveld en verzamelt daar gegevens onder alledaagse omstandigheden door te participeren in de activiteiten die daar plaatsvinden. Tijdens de observatie is meegewerkt in het facilitaire proces en mijn aanwezigheid bij werkoverleggen en vergaderingen maakt dat ik een beter beeld heb gekregen van de organisatie en input genereer voor het onderzoek.

² Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt 2001/2002.

³ Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt 2001/2002.

Interview

De meeste informatie voor mijn empirisch onderzoek is verkregen door middel van vragen. Tijdens het onderzoek zijn meerdere open interviews gehouden. Er zijn verschillende vormen van interviews. De gebruikte vormen zijn het vrije-attitude-interview en het gestructureerde (mondelinge) interview. Bij het vrije-attitude-interview staat één onderwerp centraal. Er is één beginvraag waar vervolgens op doorgevraagd wordt. Dit type interview is gebruikt om de attitude over SLA's inzichtelijk te maken. Het gestructureerde interview is een interview met een structuur waarin de vragen die besproken moeten worden vaststaan. Daarbij is het wel belangrijk dat er door de interviewer wordt doorgevraagd om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen. Er is gekozen voor een mondeling interview in plaats van een enquête omdat de populatie klein is (zie § 1.4.3), er vrij veel ingewikkelde vragen zijn die verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden en sommige vragen emoties kunnen uitlokken die je bij een enquête niet kunt waarnemen⁴. In de praktijk blijkt dat de twee verschillende interviews in één keer worden afgenomen. In bijlage één is een voorbeeld opgenomen van het gestructureerde interview dat gebruikt is bij de oriënterende externe vraaggesprekken.

Naast deze twee vormen is ook gebruik gemaakt van een bijzondere vorm van interviews namelijk het ongestructureerde groepsgesprek. Hierbij wordt in een groep over een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld de SLA gesproken. Voordelen hiervan zijn dat het minder tijd vergt en dat het reacties van deelnemers kan oproepen die bij een individueel gesprek niet genoemd zouden worden⁵.

Door middel van de verschillende interviews is een helder beeld van de organisatie ontstaan en is de mening over SLA's binnen de organisatie verkregen. Daarnaast zijn met behulp van de interviews externe meningen en succesverhalen verwerkt.

§ 1.4.3 Onderzoekspopulatie

Tijdens het onderzoek is een bepaalde populatie benaderd. Het gaat hierbij om de dienstverleners van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst en een aantal externen. De coördinatoren (5) van alle facilitaire producten en diensten die de afdeling levert zijn ondervraagd. Daarnaast zijn er diverse gesprekken gevoerd met de adviseurs (2) van de FAB. Deze adviseurs zijn benaderd omdat zij zich bezig houden met de ontwikkeling van professionalisering binnen de FAB. Een onderdeel van professionalisering is de invoering van SLA's. De leidinggevendenden zijn ondervraagd omdat zij uiteindelijk met het instrument moeten gaan werken. Tot slot is één van de klantgroepen (overzicht van klantgroepen vindt u in § 2.1.3) benaderd in het kader van de ontwikkeling van SLA's. Het hoofd van deze klantgroep heeft geparticipeerd in een gesprek met toekomstige opdrachtgevers en mijzelf.

§ 1.5 Van Ist naar Soll

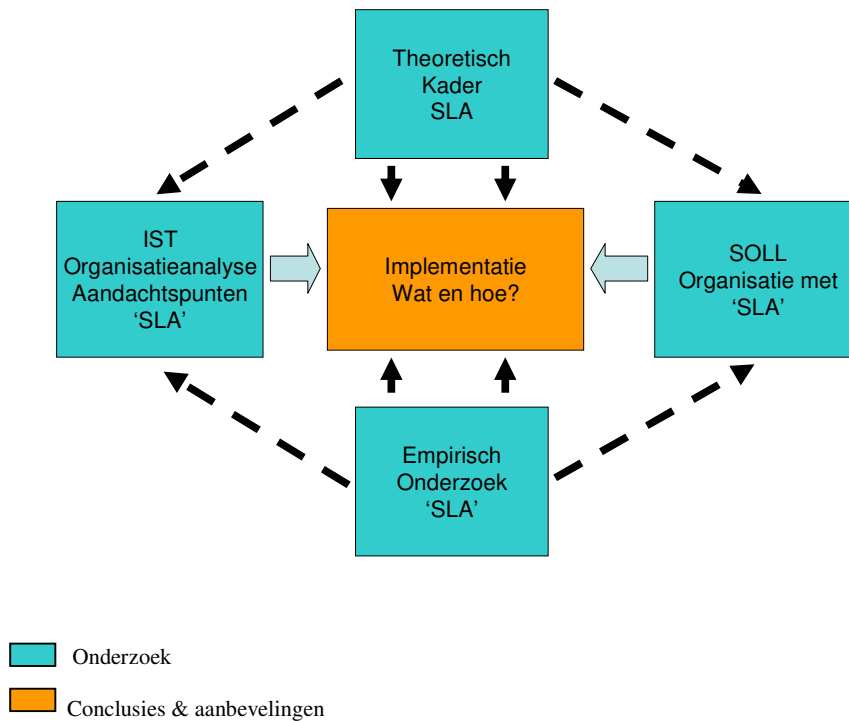
Tijdens het onderzoek is gebleken hoe de FAB van de huidige 'Ist' situatie naar de gewenste 'Soll' situatie kan groeien. Service Level Agreements met al haar toebehoren zal hierbij de rode draad vormen. „'Ist' staat voor de situatie zoals die actueel is, inclusief de analyse ervan en een diagnose van sterke en zwakke punten. 'Soll' is de toekomstige streefsituatie, waarin op beargumenteerde gronden zwakke punten worden opgeheven en wenselijkheden worden gerealiseerd: het strategische doel.”⁶ De informatie verkregen uit het theoretisch kader vormt de basis voor deze 'Soll' situatie. Het belangrijkste onderdeel van het onderzoek bestaat uit de implementatie van de SLA's, de manier om in deze context van 'Ist' naar 'Soll' te komen.

⁴ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. 1997

⁵ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. 1997

⁶ Krimpen, J. van.: Facility management in perspectief. 2003. pag. 130

Op basis van de theorie die dhr. J. van Krimpen in zijn boek Facility management in perspectief beschrijft is specifiek voor dit onderzoek het volgende model⁷ opgesteld.



Figuur 1.1 Van IST naar SOLL door Implementatie

⁷Afstudeeronderzoek, Pim Hessel (01-2005)

Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse

In dit Hoofdstuk zal inzichtelijk worden weergegeven hoe de Bestuursdienst van de Gemeente Rotterdam (BSD) is opgebouwd, wat hun kerntaak is en hoe de facilitaire dienst is georganiseerd. De facilitaire producten en diensten die de BSD gebruikt, worden door meerdere facilitaire organisaties geleverd, namelijk door de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst (FAB) en door externe inhuur bij Facilitaire diensten Rotterdam (FdR). Een ander onderdeel dat aan bod komt, is de beschrijving van de 'Ist', de huidige situatie.

In dit hoofdstuk zal (deels) een antwoord gegeven worden op de volgende subprobleemstellingen:

- *Op welke wijze zijn de producten en diensten van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst georganiseerd en hoe is de Bestuursdienst georganiseerd?*
- *Wie zijn de interne en externe klantgroepen van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst?*
- *Hoe kunnen de huidige en gewenste situatie, gekeken naar het werken met Service Level Agreements, omschreven worden?*

In § 2.1 zal de organisatie van de Bestuursdienst uiteen worden gezet waarin onder andere alle directies aan bod komen. Vervolgens beschrijven § 2.2 en § 2.3 twee van de drie stafafdelingen, te weten Management Ondersteuning Bestuursdienst en Facilitaire Afdeling bestuursdienst. § 2.4 beschrijft de overige facilitaire diensten. Als de structuur van de Bestuursdienst duidelijk is, kan de 'Ist' worden geanalyseerd in § 2.5. Tot slot is in § 2.6 een korte samenvatting opgenomen.

§ 2.1 De Bestuursdienst

Een onderdeel van de gemeente Rotterdam is de BSD. Deze dienst bestaat uit drie directies en drie stafafdelingen waaronder ook de FAB en de MOB vallen. In deze paragraaf zal uitgelegd worden hoe deze directies en afdelingen zijn georganiseerd, wat hun missie, doelstellingen en taken zijn. In bijlage twee vindt u het organisatieschema van de gemeente Rotterdam, de BSD en de FAB.

De BSD is een dienst van de gemeente Rotterdam. Binnen de gemeente Rotterdam zijn diensten de werkmaatschappijen met een eigen directie, die werken in opdracht en onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van het concern, het college van burgemeester en wethouders. Zij zijn verantwoordelijk voor het leveren van verschillende producten en diensten, maar opereren op één en dezelfde 'markt', namelijk de stad Rotterdam⁸.

De missie van de BSD luidt als volgt:

„De bestuursdienst is er om de ondersteuning van het college van burgemeester en wethouders zodanig te organiseren, dat het college in staat is:

- *de stad als geheel te besturen;*
- *het bestuurlijk management van de gemeentelijke diensten te voeren;*
- *de verantwoordelijkheid voor het werkgeversschap van de gemeenteambtenaren te dragen en de gemeentelijke middelen te beheren.“*⁹

⁸ Liedorp, A.: Richten op Resultaat. 2003.

⁹ Liedorp, A.: Richten op Resultaat. 2003. pag. 29

Daarbij kent de BSD vijf verschillende kerntaken:

- De zorg voor de totstandkoming van stedelijke beleidskaders;
- Advisering van het gemeentebestuur over beleidsvoorstellen, over middeleninzet en over werkgeversverantwoordelijkheden, uitvoeren van de concerncontroltaak als bijzondere vorm van advisering;
- Verzorging van het bestuurlijk besluitvormingsproces;
- Woordvoering en concerncommunicatie;
- Facilitaire ondersteuning van het bestuur.

In de cultuuromschrijving van de BSD komt naar voren dat samenhang en samenwerking van groot belang is. De medewerkers vormen samen één BSD welke een aantal belangrijke rollen vervult binnen één gemeentelijke organisatie. En die ene, grote gemeentelijke organisatie is er alleen maar voor die ene stad¹⁰.

Structuur

De gemeentesecretaris is het Hoofd van Dienst van de Bestuursdienst. Hieronder vallen de stafafdelingen en directies:

Directie Beleid

De directie Beleid draagt zorg voor de totstandkoming van samenhangende stedelijke beleidskaders en voert de beleidscontrol uit. Deze directie bewaakt de bestuurlijke doelstellingen, draagt zorg voor bestuurlijke besluitvorming en adviseert bestuurders en het college als geheel. Op basis van kennis en inzicht in de stedelijke samenleving wordt gevraagd en ongevraagd geadviseerd over het gemeentelijk beleid.

Directie Middelen & Control

De directie Middelen & Control (M&C) richt zich op de gebieden personeel, organisatie en management, financiën en ICT en oefent de audit-functie uit. De directie ondersteunt het gemeentebestuur in zijn rol als werkgever van het gemeentelijk personeel en coördineert de werving, selectie, ontwikkeling en beoordeling van het ambtelijk topmanagement. De directie M&C regisseert ook het financieel beleid van het gemeentelijk concern en de planning en control-processen (de directeur is tevens concerncontroller). Verder richt deze directie zich op de periodieke doorlichting van beleid en bedrijfsvoering binnen de gemeente en op de gemeentelijke informatiefunctie.

Directie Algemene Zaken

De directie Algemene Zaken (AZ) zorgt voor adequate ondersteuning van het college van B&W op onder meer de volgende gebieden: openbare orde en veiligheid, juridisch advies en regelgeving, het gastheerschap en de nationale en internationale profilering van de stad, de communicatie over het collegebeleid en met de Rotterdamse burger.

DIV-organisatie & Bedrijfsbureau

Voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering en documentatie is een DIV-organisatie en per directie een bedrijfsbureau ingericht. De DIV-functie is centraal georganiseerd met geconcentreerde units. De hoofdtak van de DIV-organisatie en het bedrijfsbureau is het ondersteunen van het besluitvormingsproces en het bewaken van de voortgang van het werk binnen een directie. De geconcentreerde DIV-taken worden op het bedrijfsbureau uitgevoerd.

¹⁰ Liedorp, A.: Richten op Resultaat. 2003.

Stafafdelingen

Één van de drie stafafdelingen binnen de BSD zal hier worden beschreven. De stafafdeling Bureau gemeentesecretaris (BGS). Het bureau ondersteunt de gemeentesecretaris in zijn taken als secretaris van het College van B&W en als hoofd van de BSD. Daartoe voert zij naast advisering over het voorgestelde beleid het secretariaat van het college van burgemeester en wethouders en van het directieteam van de BSD. De andere twee stafafdelingen, de FAB en de MOB worden in de volgende paragrafen uitgebreid omschreven.

§ 2.2 Management Ondersteuning Bestuursdienst

Één van de twee stafafdelingen die ondersteunende taken verzorgt binnen de BSD is de MOB. Deze stafafdeling levert managementondersteuning aan de BSD. De MOB is verantwoordelijk voor de kaderstelling en managementondersteuning op het gebied van personeels-, organisatiezaken en human resource management, financiële informatievoorziening, automatisering en documentaire informatievoorziening.

De MOB heeft daarnaast een inkoopfunctie voor de BSD en koopt facilitaire producten en diensten in. Dit doet de MOB voor de bestuursgebonden producten en diensten bij de FAB. De complexgebonden producten en diensten worden bij de Facilitaire diensten Rotterdam van de Servicedienst Rotterdam ingekocht. De Servicedienst zal in paragraaf 2.2 worden besproken. De MOB heeft dus naast de rol van opdrachtnemer ook de rol van opdrachtgever. Het is belangrijk dat de MOB bij de juiste rol met de juiste pet op zit, omdat anders de prioriteiten kunnen verschillen en geen resultaat behaald kan worden.

§ 2.3 Facilitaire Afdeling Bestuursdienst

De andere stafafdeling die ondersteunende taken verzorgt binnen de BSD is de FAB. De FAB draagt zorg voor de bestuursgebonden facilitaire ondersteuning van een aantal klantgroepen die gevestigd zijn in het stadhuiscomplex.

„Het doel van de FAB is om basisvoorwaarden te scheppen waaronder het Hoofd van Dienst en de drie directies hun werkzaamheden, de beleidsdoelstellingen van het bestuur zo doelmatig en doeltreffend mogelijk kunnen uitvoeren”.¹¹

Omdat uit de reorganisatie van de BSD de FAB als nieuwe afdeling is ontstaan, is het bedrijfsplan waaronder ook de missie valt nog in ontwikkeling. De beoogde missie van de FAB wordt een afgeleide van de missie van de BSD.

De bestuursgebonden facilitaire ondersteuning bestaat uit een aantal producten en diensten, te weten:

- **Bodediensten:** deze dienst bestaat uit bodes en kamerbewaarders. De bodes verzorgen onder andere interne en externe postverwerking, het plannen van vergaderingen, gastheerschap bij bruiloften en recepties en incidentele diensten zoals ondersteuning bij het kransleggen op dodenherdenking.
- **Chauffeursdiensten:** de chauffeurs verzorgen het transport van de burgemeester en wethouders en kunnen worden ingezet als taxi voor noodgevallen.
- **Kunst en relatiegeschenkbeheer:** deze dienst verzorgt voor het stadhuiscomplex de kunst in de kantoren. Zo wordt de stadhuiscollectie hier beheerd en bereidt deze

¹¹ Gem. Rotterdam.: Inrichtingsplan sFAC. 2003. Pag. 2

afdeling de tentoonstellingen en exposities die plaatsvinden in het stadhuis voor. Daarnaast worden ook de relatiegeschenken beheerd.

- **Restauratieve voorzieningen:** De burgemeester en wethouders, commissies, fracties en de directies van de BSD die gevestigd zijn in het stadhuis worden verzorgd door de restauratieve voorzieningen van de FAB. Dagelijkse verzorging zoals koffie, thee en lunches behoren tot de mogelijkheid. Voor het college van B&W wordt ook het ontbijt en het diner geserveerd. Het bedrijfsrestaurant dat gevestigd is in het stadskantoor valt niet onder de FAB maar onder de SDR (zie § 2.1.4).
- **Beveiliging en veiligheid:** de beveiligingsmedewerkers van de FAB beveiligen het stadhuiscomplex en haar bewoners/bezoekers. Ook openen en sluiten zij het pand en controleren zij de personen/goederen die het gebouw betreden.
- **Audiovisuele diensten:** De FAB biedt dienstverlening op het gebied van audiovisuele middelen. Dit vindt plaats op een aantal verschillende manieren. Zo zijn zij verantwoordelijk voor het plaatsen, installeren en bedienen van de audiovisuele middelen, maar ook voor het opnemen van actualiteiten programma's en het beheren van de opname/beveiligingssystemen en het kabelnetwerk.
- **Goederenontvangst en magazijnbeheer stadhuiscomplex:** Goederenontvangst is verantwoordelijk voor het in ontvangst nemen en bezorgen van alle goederen van externe leveranciers binnen het stadhuiscomplex. Magazijnbeheer is verantwoordelijk voor het beheer van de magazijnen in het stadhuiscomplex. Voor sommige magazijnen geldt dat het beheer van de voorraad ligt bij de gebruiker.
- **Coördinatie van evenementen ten behoeve van bestuur en BSD:** De facilitaire producten en diensten die de FAB aanbiedt worden ook aangeboden tijdens evenementen voor de gemeente Rotterdam. De coördinatie en evaluatie hiervan wordt door de FAB gedragen. Evenementen die gecoördineerd worden zijn bijvoorbeeld de Fortis marathon en het zomercarnaval.
- **Bedrijfshulpverlening (BHV):** De FAB heeft de coördinatie van de BHV voor het stadhuiscomplex. Deze coördinatie wordt gedaan door het hoofd Beveiliging en Veiligheid. Naast een aantal vrijwilligers binnen de BSD zijn alle bodes en beveiligingsmedewerkers verplicht BHV'er.

De beschreven producten en diensten worden afgenomen door een aantal interne en externe klantgroepen. Een interne klant is in dit geval gehuisvest in het stadhuiscomplex en heeft géén eigen budget voor facilitaire producten en diensten. De externe klant is ook gehuisvest in het stadhuiscomplex maar heeft wel een eigen budget. De BSD is de interne klantgroep. De externe klantgroepen zijn onder andere de griffie, Burgerzaken, de Servicedienst en de stadsregio. De griffie onder leiding van de griffier draagt zorg voor de ambtelijke ondersteuning van de gemeenteraad en is ook in dienst van deze raad. De dienst Burgerzaken is de stadswinkel van de gemeente Rotterdam en is gevestigd in het stadhuis. De burger kan hier terecht voor uiteenlopende aanvragen zoals voor het paspoort, uittreksels, rijbewijs en geboorteakten. Een deel van de Servicedienst Rotterdam is ook in het stadhuiscomplex gevestigd en neemt dus ook producten en diensten van de FAB af. De Servicedienst wordt in de volgende paragraaf verder uitgelegd. De stadregio Rotterdam tot slot is een regionaal bestuur dat via een integrale aanpak zaken tot stand brengt, die gemeenten afzonderlijk niet kunnen realiseren. Zij werkt onder andere aan een goed bereikbare regio met een sterke concurrentiepositie en een aantrekkelijk woon, leef- en vestigingsklimaat.

§ 2.4 Overige facilitaire producten en diensten

Naast de bestuursgebonden facilitaire producten en diensten die geleverd worden door de FAB maken de klantgroepen die gehuisvest zijn in het stadhuiscomplex ook gebruik van een complexgebonden facilitaire producten en diensten. Deze overige producten en diensten worden

geleverd door Facilitaire diensten Rotterdam (FdR). De FdR levert onder andere huisvesting, restauratieve voorzieningen (bedrijfsrestaurant), de schoonmaak en het technisch onderhoud. Na de reorganisatie van de BSD in 2004 zijn de niet-kerntaken zoals complexgebonden facilitaire producten en diensten ondergebracht bij de Servicedienst Rotterdam. De FdR is een businessunit (BU) van de Servicedienst Rotterdam (SDR).

Omdat in deze rapportage het onderzoek gericht is op de FAB en de BSD zal verder niet ingegaan worden op de SDR en de FdR.

§ 2.5 De huidige situatie

De huidige situatie wordt beschreven op basis van een aantal punten, te weten organisatie, klanten, producten & diensten, kosten, cultuur en communicatie. Uiteindelijk is het doel om de sterke en zwakke punten overzichtelijk weer te geven in een tabel. De gespreksverslagen welke ten grondslag liggen aan deze analyse zijn verwerkt in bijlage drie.

§ 2.5.1 De analyse

De analyse van de 'Ist' kan als volgt worden beschreven.

Organisatie

De huidige kerntaak van de FAB is na de reorganisatie (gestart in 2003) vastgesteld als de facilitaire ondersteuning van het bestuur en de BSD. Hiervoor verzorgt de FAB zowel de voorbereiding, de uitvoering als de nazorg.

FAB is momenteel een kostencentrum. Dit wil zeggen dat FAB een stafafdeling is welke een vooraf gedefinieerd producten en diensten pakket levert. Er wordt gesproken over een kostencentrum omdat de afdeling een eigen budget heeft waaruit de producten en diensten gefinancierd worden. Voor een enkele externe klant worden de kosten van de dienstverlening wel doorbelast. In dit geval zou je kunnen spreken van een Servicecentrum maar omdat niet structureel wordt doorbelast is de FAB meer een Kostencentrum.

Voor een aantal producten en diensten, zoals beveiliging en een aantal bodediensten wordt vooraf afgesproken wat de dienstverlening globaal inhoud. Voor bijvoorbeeld de representatiekeuken vindt de dienstverlening alleen plaats op basis van bestelling. De FAB is momenteel bezig met de ontwikkeling en invoering van een FMIS in combinatie met een servicepunt. De dienstverlening vindt niet plaats op basis van SLA's

De FAB heeft twee adviseurs in dienst (1,5 fte.) die zich bezig houden met de ontwikkeling en professionalisering van de FAB. Één fulltimer houdt zich voornamelijk bezig met het bredere SLM en de invoering van het FMIS. De parttime adviseur richt zich volledig op de ontwikkeling van SLA's

Klanten

De klantgroepen genoemd in paragraaf 2.3 nemen allerlei producten en diensten van de FAB af. Er is grotendeels wel inzicht in welke klanten producten en diensten afnemen maar er is niet bekend wie nu wat precies afneemt. Ook zijn gegevens zoals de omvang van klantgroepen nog niet inzichtelijk gemaakt. In relatie tot de SLA bestaat er een verschil tussen interne en externe klantgroepen. Bij de BSD als interne klant bestaat er nog geen behoefte aan dienstverleningsovereenkomsten zo blijkt uit gesprekken met het hoofd MOB. De facilitaire dienstverlening die de FAB levert is historisch gegroeid en is daarom erg moeilijk aan te passen. Bij de externe klantgroepen, bijvoorbeeld de griffie is juist wel de vraag naar een afspraak omtrent de dienstverlening.

Daarnaast zijn er binnen de BSD een aantal projecten zoals het project Veilig waarvan FAB nog niet weet of deze als aparte klantgroep gezien kan worden of bij een directie van de BSD horen.

Producten en diensten

Zoals eerder vermeld is er geen inzicht in welke klant welke producten en diensten afneemt en met welk volume. Bij de verschillende facilitaire afdelingen weet men wel welke producten en diensten geleverd worden. Op strategisch niveau is dit nog niet voldoende inzichtelijk. Dit belet de noodzaak van het professionaliseren van de organisatie. Door de splitsing van facilitaire producten en diensten tijdens de reorganisatie in 2004 is voor de klant niet helder welke facilitaire aanbieder nu welke producten en diensten levert.

Kosten

Per facilitaire afdeling is niet duidelijk wat precies de kosten zijn voor bepaalde producten en diensten. Hoofdzakelijk zijn alleen de productkosten inzichtelijk terwijl de personeelskosten vaak de grootste kostenpost zijn. Ook is er geen inzicht in de overhead van de producten en diensten. Uitzondering hierop vormt de afdeling Beveiliging en Veiligheid. Deze afdeling heeft de tarieven inclusief alle overheadkosten wel inzichtelijk. De gehanteerde methode kan in principe overgenomen worden door de andere afdelingen van de FAB alleen zullen verschillende verdeelsleutels moet worden toegepast.

De producten en diensten die door de verschillende klantgroepen worden afgenomen worden niet altijd betaald door diezelfde klant. Er vindt nog niet overal doorbelasting van kosten plaats.

Cultuur

De klantgroepen van FAB zijn deels bekend met de SLA materie. Dit komt doordat zij met de SDR ook dienstverleningsovereenkomsten moeten afsluiten. Desondanks moet de organisatie wel accepteren dat ook FAB met behulp van soortgelijke overeenkomsten wil gaan werken. Alle actoren moeten achter het werken met SLA's staan. In de huidige situatie is de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet duidelijk. De BSD zal een cultuurveranderingstraject moeten inzetten om draagvlak te creëren bij alle actoren. Voorafgaand zal overeenstemming bereikt moeten worden over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Vooral binnen de directies van de BSD is er momenteel weinig draagvlak voor het werken met SLA's omdat men gewend is aan de consumptiecultuur. Eigenlijk moet men in de huidige economie juist bezuinigen maar de klant ziet niet graag dat de kosten voor facilitaire diensten inzichtelijk worden gemaakt.

Één van de doelen van de reorganisatie van de BSD is om meer eenheid en samenhang te creëren. Dit bereik je door meer samen te werken en elkaar te informeren. In de realiteit blijkt dat er nauwelijks wordt samengewerkt met de MOB en de BSD.

Communicatie

De eerste vormen van communicatie met de MOB in de rol van opdrachtnemer zijn een feit, maar deze communicatie is nog lang niet voldoende. Ook vindt er geen communicatie plaats met de klant over bijvoorbeeld de wensen en eisen.

§ 2.5.2 Sterkte en zwakte analyse

In figuur 2.1 is een tabel opgenomen waarin de sterkten en zwakten van de huidige situatie van de FAB overzichtelijk zijn weergegeven. Samen met de 'Soll' omschrijving in hoofdstuk 5 kan de aanwezige 'gap' worden beschreven in de conclusie van het rapport.

'Ist' FAB-BSD	
<i>Sterke punten</i>	<i>Zwakke punten</i>
▪ de organisatie heeft een duidelijke kerntaak en dus doel; ▪ ontwikkeling FMIS; ▪ ontwikkeling Servicepunt; ▪ draagvlak externe klant; ▪ klant niet geheel onbekend met SLA materie; ▪ Adviseurs SLM en SLA	▪ Kostencentrum; ▪ Inzicht in producten & diensten FAB; ▪ Inzicht in de klantgroepen; ▪ Interne klant; ▪ Inzicht in kosten; ▪ Budgetten; ▪ Cultuur BSD; ▪ Communicatie; ▪ Geen SLA.

Figuur 2.1 De sterkte en zwakte analyse

§ 2.6 Samenvatting

De Bestuursdienst (BSD) is een dienst van de gemeente Rotterdam die ondersteuning biedt aan het college van B&W, zodat zij de stad als geheel kan besturen, het bestuurlijk management van de gemeentelijke diensten kan voeren en de verantwoordelijkheid voor het werkgeverschap van de gemeenteambtenaren kan dragen.

De BSD wordt geleid door het Hoofd van Dienst en heeft drie directies, te weten: Directie Algemene Zaken, Directie Beleid, Directie Middelen en Control. De Facilitaire Afdeling Bestuursdienst, Managementondersteuning Bestuursdienst en Bureau Gemeentesecretaris zijn de drie stafafdelingen. Per afdeling en directie is ook een DIV-organisatie en een bedrijfsbureau ingericht.

De stafafdelingen FAB en MOB verzorgen ondersteunende werkzaamheden voor de BSD en andere klantgroepen die in het stadhuiscomplex gehuisvest zijn. De MOB richt zich daarbij op kaderstelling en managementondersteuning. De FAB draagt zorg voor een deel van de facilitaire ondersteuning, de bestuursgebonden producten en diensten. Diensten zoals beveiliging, restauratieve voorziening en bodediensten worden door de stafafdeling uitgevoerd.

De FAB heeft een aantal verschillende klantgroepen waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen interne klanten (Directies BSD) en externe klanten (griffie, burgerzaken, Servicedienst, stadsregio Rotterdam). Interne klantgroepen hebben geen eigen budget, externe klantgroepen wel. De facilitaire producten en diensten die de FAB niet levert worden geleverd door de FdR (Facilitaire diensten Rotterdam). Zij leveren de complexgebonden producten en diensten.

Uit de analyse van de 'Ist' zijn de sterke en zwakke punten van de huidige situatie naar voren gekomen. Sterke punten zijn dat de FAB een eigen kerntaak heeft (facilitaire ondersteuning van de BSD), dat de FAB zich al bezig houdt met de ontwikkeling van enkele SLM instrumenten, dat er vanuit de externe klantgroep (griffie) de behoefte is om afspraken te maken en dat de totale organisatie niet geheel onbekend is met de SLA materie. Desalniettemin kent de 'Ist' ook vrij veel zwakke punten. Kort samengevat is dit het feit dat de facilitaire organisatie een kostencentrum is in plaats van een servicecentrum. Daarnaast ontbreekt het inzicht in producten & diensten, klantgroepen en kosten. Ook zijn zwakke punten de summiere communicatie en ongunstige cultuur. Er wordt in de 'Ist' nog niet gewerkt met SLA's.

Hoofdstuk 3 Kwaliteit door serviceniveaus

In dit hoofdstuk zal aandacht worden besteed aan het theoretisch kader van het onderzoek. Hierbij zal ingegaan worden op de begrippen Kwaliteit, Service Level Management (SLM) en Service Level Agreement (SLA). Er wordt een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

- *Op welke theorie is een Service Level Agreement gebaseerd?*
- *Hoe en onder welke voorwaarden dient een Service Level Agreement geïmplementeerd te worden?*

In § 3.1 zal worden ingegaan op het brede begrip kwaliteit toegepast op facilitair management. § 3.2 zal in het verlengde van kwaliteit het begrip Service Level Management uiteenzetten. Vervolgens wordt in § 3.3 de Service Level Agreement verder uitgelegd. Tot slot is in § 3.4 een samenvatting opgenomen.

§ 3.1 Kwaliteit

Een relevant begrip bij het werken met SLA's is kwaliteit. Het achterliggende doel van SLM en de SLA is namelijk het bereiken van een kwaliteitsverbetering binnen de facilitaire organisatie. In deze paragraaf worden de basisprincipes van kwaliteit beschreven en wordt kwaliteit toegepast op facilitair management.

§ 3.1.1 Basisprincipe kwaliteit

Het begrip kwaliteit kent meerdere invalshoeken waarbinnen het gedefinieerd kan worden. De in mijn ogen beste verwoording van het begrip in het kader van dienstverlening luidt:

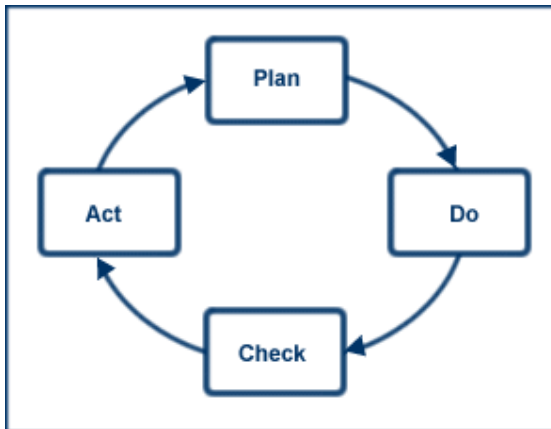
„De kwaliteit van de dienstverlening is de mate waarin wordt voldaan aan de verwachting die de klant heeft en kan worden gemeten door te kijken naar het verschil tussen verwachtingen en ervaringen”.¹²

De verwachting van de klant ontstaat uit beloften die gedaan worden door de aanbieder en de eisen en wensen die bij de klant aanwezig zijn. Als een aanbieder zijn producten niet op tijd levert en dit wel heeft beloofd zal de klant ontevreden zijn en is de kwaliteit dus lager. Levert hij wel op tijd en daarnaast ook nog met een uitstekende service en extra garantie dan overtreft hij de verwachting en kan het kwaliteitsniveau nog hoger liggen. Natuurlijk moet de klant aan deze extra's wel waarde hechten, het moet in zijn pakket van wensen en eisen zitten.

Ook de FAB dient om aan de verwachting van de klant te kunnen voldoen de eisen en wensen in kaart te brengen. Momenteel kent de FAB wel haar producten en diensten maar is er geen inzicht in wat nu daadwerkelijk de wensen en eisen van de klant zijn. Het huidige aanbod is historisch zo gegroeid. Om het inzicht in de wensen en eisen van de klant helder te krijgen zal de dialoog met de klant moeten worden opgestart. Op deze wijze kan de daadwerkelijk geleverde kwaliteit gemeten en vervolgens verbeterd worden.

¹² Chinnoe, A.: Service Level Agreements; Onderzoek naar de invoering van Service Level Agreements tussen de Facilitaire Dienst en haar interne klanten. 2001. pag. 27.

Het is dus van groot belang dat de aanbieder inzicht heeft in het pakket van wensen en eisen van de klant en hier zijn product en/of dienstverlening op aanpast. Aangezien het pakket van wensen en eisen een dynamisch gegeven is, is het noodzakelijk om als aanbieder deze constant te monitoren. Kwaliteit moet op een bepaald niveau gehouden of verbeterd worden. Hiertoe kan gebruik gemaakt worden van de zogenoemde Deming-cirkel. Dit is een model waarin het proces van continue kwaliteitsverbetering wordt weergegeven. In figuur 3.1 is een afbeelding opgenomen van de Cirkel van Deming¹³.



Figuur 3.1 Cirkel van Deming

Het proces start met de planning van activiteiten (plan). Hier valt het aanpassen van de activiteiten kijkend naar de wensen en eisen van de klant onder. Vervolgens worden deze activiteiten uitgevoerd (do), de dienstverlening vindt plaats. Na de uitvoering wordt nagegaan in hoeverre het doel bereikt is. De huidige kwaliteit wordt gemeten. Aan de hand van de analyse die het resultaat met het doel vergelijkt kunnen aanpassingen/verbeteringen worden aangedragen. Dit kan bijvoorbeeld zijn het bijstellen van de wensen en eisen van de klant, maar ook het verbeteren van de interne bedrijfsvoering. De reactie/aanpassing die hierop volgt wordt de actfase genoemd. De analyse en conclusies dienen vastgelegd te worden in procedures en werkafspraken, zodat het bereikte kwaliteitsniveau gewaarborgd is, waarna het proces weer van voor af aan begint.

De Deming-cirkel kan ook binnen de FAB gebruikt worden voor het verbeteren van de kwaliteit. Door periodiek doelen te stellen aan de producten en diensten en de resultaten te evalueren kan de FAB leren van de onvolkomenheden en deze verbeteren. Uit de evaluatie kan naar voren komen dat bijvoorbeeld de beveiliging/veiligheid onvoldoende is. Door middel van Deming-cirkel kan de beveiliging verbeterd worden waardoor aan de vraag van de klant wordt voldaan en de kwaliteit uiteindelijk hoger is. Momenteel wordt er nog geen gebruik gemaakt van de Deming-cirkel.

§ 3.1.2 Kwaliteit binnen Facilitair Management

Een facilitaire organisatie draait naast het leveren van producten voor een groot deel op dienstverlening, want de levering van het product gaat vaak samen met de dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan het serveren van de hapjes tijdens een receptie die verzorgd wordt door de catering. Binnen kwaliteit van producten en kwaliteit van dienstverlening is een aantal belangrijke verschillen. Producten worden afgerekend op tastbare eigenschappen bijvoorbeeld het functioneren of de levensduur. Een dienst is daarentegen niet iets tastbaars en bovendien vindt levering en gebruik vaak tegelijk plaats.

¹³ Eulab.nen.nl 2005.

De kwaliteit van een dienst wordt door de volgende set van factoren bepaald¹⁴:

- Betrouwbaarheid
- Reactiesnelheid/responsiviteit
- Vaardigheid
- Toegankelijkheid
- Vriendelijkheid
- Communicatie
- Geloofwaardigheid
- Veiligheid/geborgenheid
- Het begrijpen van de klant
- Tastbare zaken

Gastheerschap is een functie die de bodedienst vervult en is een goed voorbeeld waarbij de kwaliteit meer door de dienstverlening dan door het product bepaald wordt. Bij de functie van gastheer komt het hoofdzakelijk aan op vaardigheid, vriendelijkheid en communicatie. Daarnaast heeft een aantal bodes een vertrouwelijke relatie met wethouders waardoor de kwaliteit van het gastheerschap ook bepaald wordt door de betrouwbaarheid en geborgenheid.

Ondanks het verschil in beoordelingspunten kan voor dienstverlening ook de Deming-cirkel worden ingezet. In facility management zien we dat het kwaliteitsaspect van de dienstverlening een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Veel facilitaire organisaties willen groeien naar een organisatie die op basis van vraaggestuurde dienstverlening haar klanten op hun wenken bediend. Zij streven naar deze doelen om de kwaliteit van hun dienstverlening hoog te houden en te verbeteren.

§ 3.2 Service Level Management

Een methode om de hiervoor geschetste kwaliteitsverbetering te bereiken is Service Level Management (SLM). Deze paragraaf geeft een goed beeld van wat SLM inhoudt.

§ 3.2.1 Introductie

Onder SLM verstaat men het geheel van maken, bewaken en bijstellen van de formele overeenkomsten over de hoeveelheid en kwaliteit van de dienstverlening tussen de klant en het facilitair bedrijf.¹⁵ SLM levert managementinformatie aan voor het besturen en controleren van deze dienstverlening. Het volgende activiteitenpakket wordt bij SLM doorlopen¹⁶:

- Identificeren van de eisen en wensen, inclusief de haalbaarheid van deze wensen en eisen;
- Opstellen van een producten en dienstengids;
- Definiëren van en onderhandelen over de te leveren diensten;
- Formeel overeenkomen en vastleggen van deze dienstverlening en het bijbehorende niveau van dienstverlening vastleggen in Service Level Agreements;
- Vaststellen van (interne en operationele) normen voor het leveren van de dienstverlening;
- Bewaken en informatie leveren voor het beheersen van de dienstverlening;
- Afleggen van verantwoording aan het management en de klant.

¹⁴ Kunst, P., Lemming, J., Prins, R.: Meten en verbeteren van kwaliteit in dienstverlening. 2000.

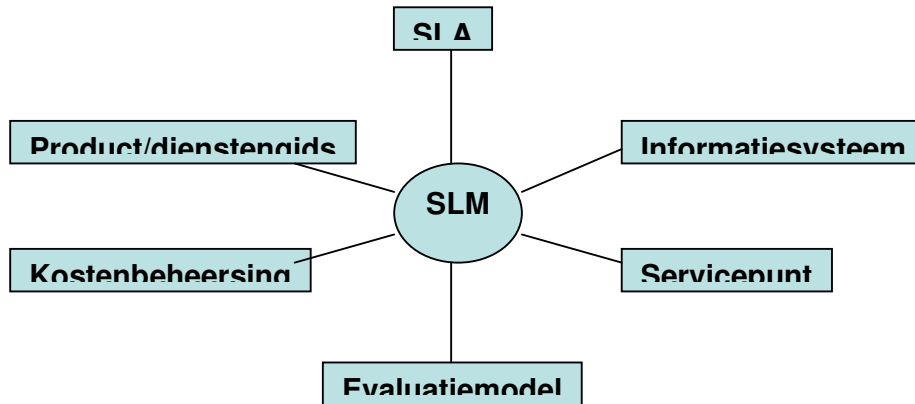
¹⁵ Allaart, G.: Invoeren van SLA's, iets dat je niet zomaar even doet. 2004. pag. 16.

¹⁶ Kirindongo, T.: Op weg naar een professioneel Facilitair Bedrijf, met behulp van Service Level Management. 2002 pag. 19.

SLM is een middel om duidelijkheid over de mogelijke, gewenste en te leveren producten en diensten te verkrijgen. Daarnaast heeft het tot doel om de vraag en het aanbod op elkaar af te stemmen en de dienstverlening te concretiseren door meetniveaus (prestatie-indicatoren) in te voeren.

§ 3.2.2 Werken met SLM

Om tot een succesvolle invoering van SLM te komen moet de organisatie gebruik maken van een aantal instrumenten waaronder ook de SLA valt. In figuur 3.2 worden alle instrumenten schematisch weergegeven.



Figuur 3.2 Instrumenten SLM

- **Service Level Agreements**
 „Een Service Level Agreement is een contract overeengekomen tussen (interne) klantgroepen en een leverancier waarin de minimale service aan de klanten via prestatie-indicatoren is vastgelegd.”¹⁷
- **Producten en dienstengids**
 Een producten en dienstenboek is een instrument waarmee inzichtelijk gemaakt wordt welke producten en diensten een facilitair bedrijf aanbiedt. Het boek schept duidelijkheid en maakt het mogelijk om efficiënt en effectief dienstverlening aan te bieden;
- **Servicepunt**
 Een servicepunt, ook wel servicedesk of frontoffice genoemd is de verbindende schakel tussen de opdrachtgever (klant) en opdrachtnemer (facilitaire bedrijf). Het servicepunt draagt zorg voor de coördinatie en afhandeling van storingen, vragen, klachten, verzoeken en reserveringen op facilitair gebied;
- **Facility management informatiesysteem (FMIS)**
 Een FMIS is een softwareprogramma dat inzicht verschaft in de verrichte werkzaamheden, meldingen, geplaatste reserveringen voor bijvoorbeeld vergaderruimten plus de bijbehorende aangevraagde producten en diensten. Het systeem genereert informatie die voor managementdoeleinden gebruikt kan worden.
- **Evaluatiemodel**
 Aan de hand van een evaluatiemodel kan de dienstverlening en organisatie van de facilitaire organisatie geëvalueerd en mogelijk verbeterd worden. Een model dat hier ingezet kan worden is de cirkel van Deming.

¹⁷ Nota, M.E.D.A.: Service Level Agreements in 2000 en verder. 2000. pag. 14.

- **Kostenbeheersing**

Dit betekent dat er binnen het facilitaire gebied inzicht is in de geldstromen.

Bijvoorbeeld inzicht in hoe de totale kosten voor een bepaalde dienst zijn opgebouwd maar ook wie er betaalt.

De instrumenten vertonen een sterke relatie met elkaar. Als er niet genoeg aandacht wordt besteed aan de zes instrumenten als geheel van SLM dan zal het nooit slagen. Zo kan bijvoorbeeld een werkende SLA nooit opgesteld worden als er geen inzicht in de producten en diensten is door middel van een producten en dienstenboek. Ook kun je als organisatie je producten en diensten niet aan de klant verkopen als je geen inzichten hebt in de kosten die met de dienstverlening gepaard gaan. Als er eenmaal een servicepunt is opgezet waar de klant kan bestellen en reserveringen kan plaatsen is het efficiënt om de medewerkers te laten werken met een FMIS in plaats van voor iedere bestelling een apart programma of schema te hanteren. Daarnaast kan er niets geëvalueerd worden als er geen managementinformatie beschikbaar is uit het FMIS.

Binnen de FAB is men inmiddels bezig met de ontwikkeling van een aantal instrumenten toebehorend aan SLM. Het ééningangsprincipe door middel van een servicepunt en een geïntegreerd informatiesysteem wordt momenteel ingevoerd voor de reservering van representatieve ruimten.

§ 3.3 Service Level Agreements

Een belangrijk instrument van SLM is de Service Level Agreement (SLA). In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op Service Level Agreements. Van definitie tot en met implementatie en beheer komen aan bod.

§ 3.3.1 Introductie

Een SLA is geen nieuw instrument en kent zijn oorsprong in de Verenigde Staten waar het vooral door de IT-branche wordt gebruikt om soft- en hardware investeringen te doen. Op basis van prestatienormen uiteengezet in zogenoemde Service Level Agreements worden deze investeringen bewaakt. Sinds een aantal jaar wordt deze SLA ook voor andere producten en diensten ingezet. Ook facilitaire afdelingen werken ermee en zien de SLA als een instrument waarmee kwaliteitsverbetering en vraaggestuurde dienstverlening behaald kan worden. Er worden momenteel meerdere namen gegeven aan de SLA, waaronder Service Niveau Overeenkomst, Dienstverleningsovereenkomst of Dienstaafpraak. Met deze varianten wordt naar mijn mening eenzelfde soort servicecontract bedoeld. Wel is het zo dat een SLA in verschillende fasen kan verkeren. Bij sommige organisaties, zoals de directie Facilitaire Zaken van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt al wel gewerkt met een SLA die de prestaties omschrijft maar nog niet met indicatoren die deze prestaties en dus de kwaliteit meten. In de toekomst zal dit wel het geval zijn, men kan dit zien als een soort opstap naar een SLA.

De BSD waaronder ook de FAB valt moet ook serviceovereenkomsten afsluiten met de leveranciers Dit betekent bijvoorbeeld dat zij overeenkomsten moet afsluiten met de FdR. Deze SLA's noemt de FdR dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Kenmerkend voor de DVO is dat de kwaliteit nog niet gemeten wordt middels prestatie-indicatoren. De DVO is bedoeld om allereerst inzicht te verkrijgen in de dienstverlening en de kosten die daarmee gemoeid zijn. Vanuit de DVO wil men uiteindelijk overstappen op een volwaardige SLA. Als argument voor deze volgorde van implementatie geeft de FdR dat het cultureel gezien een te grote stap is om direct een volwaardige SLA in te voeren.

Een SLA kan als volgt gedefinieerd worden:

„Een Service Level Agreement is een contract overeengekomen tussen (interne) klantgroepen en een leverancier waarin de minimale service aan de klant via prestatie-indicatoren is vastgelegd.”¹⁸

De SLA is een output gericht contract, dat wil zeggen dat het bij de uitvoering gaat om de dienstverlening die geleverd wordt. Voor de juridische zwaarte van het document maakt het verschil of er een interne of externe SLA wordt afgesloten. In het geval van een interne SLA valt het ‘contract’ niet als zodanig onder de werking van het Burgerlijk Wetboek. Een externe SLA heeft daarin tegen wel juridische zwaarte, omdat eventuele geschillen niet binnen de organisatie kunnen worden beslecht.

In een SLA worden afspraken gemaakt omtrent de te leveren producten en diensten, het niveau van de dienstverlening, de doorlooptijd van het contract en de procedures die gevolgd moeten worden bij wijzigingen en beëindiging. Meer informatie over de inhoud van een SLA vindt u in paragraaf 3.3.3.

Als facilitaire organisatie kun je een SLA opstellen richting de klant maar ook richting de leverancier van de facilitaire producten en diensten. In dit onderzoek zal de SLA richting de klant verder worden uitgewerkt.

§ 3.3.2 Doelen van een SLA

„Een SLA is samen met de producten en dienstengids en het servicemeldpunt de noodzakelijke voorwaarde voor het bestaan van een facilitair bedrijf als samenhangende organisatie.”¹⁹

Daarnaast gebruiken organisaties SLA's om één of meerdere doelen te bereiken. Het hoofddoel is echter het verstrekken van duidelijkheid over de af te nemen facilitaire producten en diensten met bijbehorende financiële consequenties. Achterliggende gedachte bij dit doel is dat zowel de facilitaire organisatie als de klant weten waar zij aan toe zijn als het gaat om de dienstverlening. Dit wordt bereikt door eenduidig afgestemde afspraken te maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De SLA maakt de relatie tussen hen expliciet.

Voor het topmanagement ligt de aandacht voornamelijk op kostenreductie terwijl de facilitaire organisatie meer gericht is op de positionering en verankering in de organisatie en zich wil profileren en professionaliseren.

Naast het hoofddoel is er dus nog een aantal andere doelen die door middel van een SLA bereikt kunnen worden. In het algemeen kunnen SLA's ingezet worden om één of meerdere van de onderstaande doelen te bereiken:

- Het verbeteren van de communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- Kwaliteitsverbetering van het facilitaire product en proces;
- Betere afstemming van vraag en aanbod in kwaliteit en kwantiteit;
- Het creëren van kostenbewustzijn;
- Het pro-actief handelen van de facilitaire organisatie;
- Het bereiken van kostenbeheersing en –besparing.

¹⁸ Nota, M.E.D.A.: Service Level Agreements in 2000 en verder. 2000 pag. 14.

¹⁹ Aghina, S. en Thouars, A. de.: Service Level Agreements; hoe werken ze wél? 2003.

§ 3.3.3 Inhoud van een SLA

Bij een SLA die gericht is op een bepaalde klantgroep en meerdere producten en diensten bevat kent de inhoud per productgroep of dienst een aantal hoofdelementen. In bijlage vier vindt u een voorbeeld SLA.

Producten & diensten

In de SLA staat aangegeven welke producten en diensten geleverd worden. Bijvoorbeeld toegangscontrole bij het betreden van het gebouw of de post die wordt bezorgd en opgehaald.

Conditie & prestatie eisen

Met conditie en prestatie eisen wordt aangegeven wat het serviceniveau is van de producten en diensten met andere woorden wat voor kwaliteit de klant mag verwachten. Bijvoorbeeld wat onder een normale en een luxe lunch wordt verstaan.

Voorwaarden levering

Onder dit kopje staan de afspraken die gemaakt zijn omtrent leveringstijden, plaats van aflevering en soortgelijke afspraken. Hier wordt bijvoorbeeld vastgelegd dat de post aan de werkplek wordt bezorgd en niet opgehaald hoeft te worden en dat een lunch alleen tussen 12.00 uur en 13.00 uur genuttigd kan worden.

Tarieven

Het is belangrijk om financiële tarieven vast te leggen in de SLA. Niet alleen de kosten van de producten en diensten maar ook de wijze waarop de kosten worden doorberekend aan de klant zijn van belang.

Wijzigingen en beëindiging

Het zal voor komen dat de afspraken uit de SLA tussentijds wijzigen. Producten en diensten kunnen bijvoorbeeld veranderen. In de SLA moet de procedure bij wijziging maar ook bij beëindiging worden vastgelegd.

Communicatie

De wijze waarop gecommuniceerd wordt over de inhoud van de SLA en de afspraken daaromheen moet worden vastgelegd in de SLA. Zo kan er afgesproken worden dat er maandelijks overleg plaatsvindt tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer over bijvoorbeeld de prestaties.

Looptijd

Tot slot worden er afspraken gemaakt omtrent de duur van het contract.

§ 3.3.4 Actoren

Indien een organisatie SLA's wil gaan invoeren is er een aantal actoren betrokken. Deze actoren bekleden allen een bepaalde rol, overigens is het ook mogelijk dat een actor meerdere rollen heeft. De hieronder staande actoren kunnen worden onderscheiden²⁰:

Directie

De directie treedt op in een drietal rollen te weten regelgever (bepaalt de kaders), opdrachtgever (is klant/budgethouder) en afnemer (klant/gebruiker)

²⁰ Vinkenbergh, H., Niesten, de H., Jong, de B.: Speel je eigen spel, 2004.

Klant

Opdrachtgever en afnemer zijn de rollen die de klant heeft. De opdrachtgever is bijvoorbeeld de leidinggevende die voor zijn afdeling een pakket van diensten/producten afneemt bij de aanbieder (de FAB). De klant is ook afnemer wanneer deze een bestelling plaatst voor een product/dienst of het afneemt.

Facilitaire organisatie

De derde actor wordt gevormd door de facilitaire organisatie en heeft de rollen van aanbieder (die de diensten levert aan opdrachtgevers), adviseur (van regelgever, opdrachtgevers en afnemers) en regievoerder (over het uitbestede deel van de dienstverlening).

Deze drie actoren vormen samen de facilitaire driehoek. In overleg tussen deze actoren kan de SLA worden opgesteld. Heldere communicatie is daarbij van groot belang. Als de SLA is opgesteld is het belangrijk dat alle actoren hun rollen vervullen zoals overeengekomen. Een controlemiddel hierop is om een vierde actor in beeld te brengen, de scheidsrechter. Het beste resultaat wordt verkregen als er een onafhankelijk persoon als scheidsrechter wordt aangesteld. Deze kwaliteitsmanager moet er op toezien dat alle actoren hun afspraken nakomen en hun taken vervullen. Immers als alle taken correct ingevuld worden kan de kwaliteit verbeteren.

Binnen de FAB wordt er nog niet met SLA's gewerkt en is er nog geen kwaliteitsmanager aangesteld. Momenteel draagt iedere leidinggevende zorg voor zijn eigen facilitaire producten en diensten. Deze persoon bekleedt dus geen onafhankelijke positie omdat hij/zij de rol van opdrachtnemer heeft. Aan de FAB wordt geadviseerd om een extern persoon periodiek een audit te laten uitvoeren met de daarbij behorende rapportage.

§ 3.3.5 Werken met een SLA

Om het werken met een SLA succesvol te laten verlopen moet aan een aantal belangrijke voorwaarden zijn voldaan. Deze voorwaarden waaronder ook succesfactoren vallen kunnen worden onderverdeeld in vijf hoofdgroepen. In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de voorwaarden.

Instrumenten SLM

De instrumenten toebehorende aan SLM moeten aanwezig zijn binnen de facilitaire organisatie wil de organisatie met SLA's kunnen werken. Zoals in paragraaf 3.2.2 aangegeven is, zijn er een zestal instrumenten. Om de basis te leggen voor de SLA is het vooral van belang dat de producten en diensten gecatalogiseerd zijn en de kosten inzichtelijk zijn gemaakt maar beter nog is het als aan alle instrumenten aandacht is besteed.

Organisatie

Een facilitaire organisatie kan globaal gezien vier vormen aannemen: Kostencentrum, Servicecentrum, Businessunit en Dochteronderneming. Ze verschillen van elkaar in de mate van marktwerking en bestuurlijke autonomie. Hoe meer marktwerking en hoe hoger de autonomie hoe zelfstandiger de facilitaire organisatie opereert²¹. De meerwaarde van SLA's komt het meest naar voren als de organisatie een servicecentrum is. De organisatie moet minimaal een kostencentrum zijn wil het SLA's kunnen invoeren. Een andere voorwaarde is dat de totale organisatie, dus ook de klantenorganisatie klaar moet zijn voor de SLA's. Binnen de facilitaire organisatie moet de kerntaak duidelijk zijn. Daarnaast moet de facilitaire organisatie een duidelijk beeld hebben van de klantgroepen en moeten de werkprocessen inzichtelijk zijn gemaakt.

²¹ Vinkenbergh, H., Niesten, de H., Jong, de B.: Speel je eigen spel, 2004.

Inhoud

Duidelijkheid, gebruiksvriendelijkheid, compactheid en SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) zijn voorwaarden die toebehoren aan de inhoud van de SLA. Dit geldt zowel voor de afspraken die gemaakt zijn als voor de serviceniveaus die zijn overeengekomen. Een overvloed aan informatie in de SLA staat het slagen van het instrument in de weg. Om deze informatie in te perken kan eventueel verwezen worden naar de procedures.

Cultuur

Het gaan werken met SLA's betekent een grote verandering in de wijze waarop betrokkenen moeten gaan werken. Om weerstand zoveel mogelijk tegen te gaan moet er een cultuurveranderingsproces worden uitgestippeld. De organisatie moet zich realiseren dat niet alles tegelijk veranderd kan worden. Het invoeren van SLA's gaat op basis van tweerichtingsverkeer tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het is belangrijk dat al in een vroeg stadium draagvlak gecreëerd wordt en de betrokkenen bereid zijn om te veranderen. Onder andere door goede communicatie kan veel weerstand worden weggenomen maar ook participatie van alle betrokkenen is van belang (zie verder paragraaf 3.4).

Communicatie

Zowel voorafgaand als tijdens het werken met de SLA is het van wezenlijk belang dat er veelvuldig en helder wordt gecommuniceerd. Een eenmalige informatiebijeenkomst is onvoldoende. Om de communicatie te versterken kan er een klankbordgroep worden ingesteld waarin betrokkenen worden geïnformeerd en hun zegje kunnen doen. Daarnaast moet er een één of tweemaandelijks overleg komen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij dit overleg is het belangrijk dat de gesprekspartners gelijkwaardig het overleg ingaan. Natuurlijk zijn er nog vele andere vormen van communicatie mogelijk. Over het algemeen geldt hoe meer communicatie hoe beter, maar het moet wel gestructureerd blijven.

§ 3.3.6 Implementatie

Dhr M. Nota beschrijft in zijn boek 'Service Level Agreements in 2000 en verder' een stappenplan voor de implementatie van SLA's. Dit implementatieplan bestaat uit een zestal fasen en een eindevaluatie. Per fase zal hieronder kort worden aangegeven wat de organisatie kan verwachten. In bijlage vijf is het gebruikte implementatieplan opgenomen.

Tijdens dit onderzoek heeft fase 0 plaats gevonden. Dit onderzoek wijst uit of de FAB verder kan met volgende fasen of dat eerst nog andere activiteiten afgerond moeten worden.

Fase 0: Vooronderzoek

Onderzocht moet worden of de SLA het geschikte instrument is om de doelen van de facilitaire organisatie te bereiken. Er moet tevens onderzocht worden of de organisatie en haar cultuur toe zijn aan de SLA. Uit het vooronderzoek kan bijvoorbeeld geconcludeerd worden dat eerst een aantal voorbereidende activiteiten, zoals het opstellen van een producten en dienstenboek moet plaatsvinden voordat SLA's ingevoerd kunnen worden.

Fase 1: Intentieverklaring

Als uit het vooronderzoek een 'Go' komt dan kan de volgende fase gestart worden. Er moet een intentieverklaring worden opgesteld en ondertekend door alle actoren. Door middel van deze verklaring gaat iedereen akkoord met de invoering van SLA's. Het belangrijk is dat er nu al voldoende draagvlak voor SLA's binnen de organisatie is. Alle afspraken omtrent de implementatie worden in de intentieverklaring vastgelegd.

Fase 2: Voortraject

Het voortraject is de fase waarin alle voorbereidingen voor het werken met SLA's worden getroffen en bestaat grofweg uit 4 onderdelen.

1. Het vaststellen van de veranderstrategie en –planning;
2. Het inrichten van een projectorganisatie;
3. Het inhoudelijk vormgeven van de SLA methodiek;
4. Draagvlak scheppen voor SLA.

Fase 3: GO/ no go beslissing

In fase 3 wordt de intentieverklaring bindend gemaakt welke als raamcontract voor de SLA dient. Er worden inhoudelijk afspraken gemaakt met het management over de opzet en wijze van handelen bij het afsluiten en werken met de SLA. Deze fase wordt ook wel de start van het daadwerkelijk invoeren van SLA's genoemd.

Fase 4: Invoering

In deze fase worden de verschillende SLA's daadwerkelijk opgesteld en worden er dus inhoudelijke afspraken gemaakt. De vastgestelde methodiek wordt nu ingezet. Door goede en duidelijke communicatie kan de weerstand voor een deel worden weggenomen maar ook de participatie van de opdrachtgever is van wezenlijk belang. Het is goed om de eerste SLA in de vorm van een pilot in te zetten. Het heeft de voorkeur om dit eerst voor een kleine/ 'makkelijke' dienst in te voeren. De conclusies die de facilitaire organisatie kan trekken uit de evaluatie van de pilot moeten worden gebruikt bij het opstellen van de overige SLA's.

Binnen de FAB is het waarschijnlijk dat de pilot SLA wordt ingezet bij een externe klantgroep, de griffie. Vanuit de griffie bestaat namelijk een duidelijke vraag naar een dienstverleningsovereenkomst.

Fase 5: Going Concern

Als de SLA's eenmaal opgesteld en ingevoerd zijn moet er gecontroleerd worden of ze daadwerkelijk op weg zijn hun doelen te bereiken. Met andere woorden werken ze wel? Eventueel kunnen ze verder aangepast of aangescherpt worden zodat ze wel naar behoren werken.

Als deze vijf fasen zijn afgerond en de organisatie de beoogde SLA's heeft ingezet kan de projectevaluatie beginnen. (Ook wel fase 6 genoemd) Belangrijk is om nu de relatie te leggen tussen de beoogde doelen en behaalde resultaten. In principe kan als het project zijn doelen heeft behaald de projectorganisatie opgeheven worden.

§ 3.3.7 Beheer

Als de SLA binnen de organisatie is ingevoerd moet het instrument beheerd worden. Dit betekent dat het document up to date gehouden moet worden en als het nodig is kan de opdrachtnemer de SLA verbeteren.

Om dit te bereiken moet er structureel en goede communicatie plaatsvinden tussen de verschillende actoren. In een klantenoverleg dat bijvoorbeeld 1 keer per kwartaal gehouden kan worden kan de werking van de SLA en dienstverlening worden besproken en kunnen de knelpunten worden aangegeven. Daarnaast moet de SLA een vast en terugkerend onderwerp zijn op de agenda van het interne werkoverleg van de facilitaire organisatie. De managementinformatie die voortkomt uit het FMIS kan gebruikt worden tijdens dit overleg. Dit dient bij voorkeur ook één keer per kwartaal plaats te vinden.

Knelpunten en verbeteringen kunnen ook voortkomen uit de klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) die de facilitaire organisatie periodiek moet houden. Het onderwerp zal liggen op het gebied van de facilitaire producten en dienstverlening. Als uit overleggen of KTO's blijkt dat de SLA aangepast moet worden staat in het document aangegeven hoe de procedure bij wijzigingen moet verlopen.

§ 3.4 Verandering ondersteund door communicatie

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt, betekent het werken met SLA's een verandering voor de organisatie. Marita Vos en Henny Schoemaker onderscheiden in hun boek 'Geïntegreerde communicatie' drie soorten veranderingsprocessen²²:

- cultuurverandering;
- verandering van werkwijze;
- reorganisatie.

Als een organisatie gaat werken met SLA's betekent dit een verandering van normen en waarden, dus cultuurverandering en een nieuwe werkwijze, dus ook een verandering op het gebied van werkwijze.

Dé grootste succesfactor voor een geslaagde verandering is de communicatie. „Veranderingen vergen communicatieve begeleiding”²³. Ze roepen weerstand op en brengen onzekerheden met zich mee, de behoefte aan informatie en dus communicatie is groot. Door communicatie kan de weerstand worden weggenomen en vervangen worden door draagvlak. Alleen een breed gedragen verandering zal slagen.

Tijdens de verandering zijn de volgende communicatiedoelen aanwezig:

- medewerkers moeten op de hoogte zijn van de gewenste veranderingen en daarvan de achtergronden kennen (kennisdoelstellingen);

Voor de SLA betekent dit dat een duidelijke missie en een doel moet worden geformuleerd, welke gecommuniceerd kunnen worden tijdens een overleg. De coördinatoren moeten dit op hun beurt doorspelen aan de medewerkers op de afdeling. Ook kan door middel van een nieuwsbrief en informatiebijeenkomst naar de totale organisatie gecommuniceerd worden over de aanstaande verandering.

- de medewerkers moeten gemotiveerd zijn voor de veranderingen (houdingsdoelstellingen);

Door de positieve punten die bereikt kunnen worden bij het werken met SLA's te benadrukken kun je de medewerkers motiveren om actief mee te veranderen. Daarnaast kun je de houding van de betrokkenen verbeteren door hen te laten participeren in het ontwikkelingsproces.

- de medewerkers moeten bereid zijn zich in te zetten om de veranderingen tot stand te brengen (gedragsintentie).

Door de medewerkers te laten participeren in het proces en daadwerkelijk iets met hun ideeën te doen creëer je naast gemotiveerde ook actief ingestelde medewerkers. Zij zullen zich in willen zetten door bijvoorbeeld in een klankbordgroep plaats te nemen.

²² Vos, M. en Schoemaker, H.: Geïntegreerde communicatie 2003.

²³ Vos, M. en Schoemaker, H.: Geïntegreerde communicatie. 2003. pag. 108

Bij de communicatie die ingezet wordt tijdens de verandering (het communicatieplan) moet rekening gehouden worden met deze doelen.

§ 3.5 Samenvatting

Kwaliteit kan in dit onderzoek het beste vertaald worden als de mate waarin wordt voldaan aan de verwachting die de klant heeft en kan worden gemeten door te kijken naar het verschil tussen verwachtingen en ervaringen. Een model om de kwaliteit te verbeteren is de cirkel van Deming. Ondanks de kenmerkende verschillen tussen producten en diensten kan dit model voor beiden ingezet worden, ook binnen de BSD.

Een SLA is een onderdeel van het bredere SLM. Onder SLM verstaat men het geheel van maken, bewaken en bijstellen van de formele overeenkomsten over de hoeveelheid en kwaliteit van de dienstverlening tussen de klant en het facilitair bedrijf. Om de doelen van SLM te bereiken moet aandacht worden besteed aan alle instrumenten waaronder ook aan de SLA.

Een Service Level Agreement is een contract tussen (interne) klantgroepen en een leverancier waarin de minimale service aan de klant via prestatie-indicatoren is vastgelegd. Door middel van SLA's kunnen een aantal doelen bereikt worden. Het hoofddoel is echter het verstrekken van duidelijkheid over de af te nemen producten en diensten met bijbehorende financiële consequenties.

Inhoudelijk is er een aantal vaste onderdelen dat terugkeert binnen de SLA. Bij het invoeren en werken met de SLA is een aantal actoren betrokken, te weten directie, klant en facilitaire organisatie. Daarnaast is het raadzaam om een persoon de rol van scheidsrechter (controller) te geven. Het is belangrijk dat de actoren hun rollen (opdrachtgever – opdrachtnemer) goed kennen en de rol op de juiste wijze invullen zodat de SLA succesvol is.

Als een organisatie wil gaan werken met SLA's is er een aantal voorwaarden waaraan voldaan moet worden. De voorwaarden richten zich op een aantal hoofdgroepen, te weten instrumenten SLM, organisatie, inhoud van een SLA, cultuur en communicatie. Het is vooral belangrijk dat de organisatie en haar mensen er aan toe zijn of er voor klaar gestoomd worden. Daarnaast is het onvoldoende om alleen aan SLA's aandacht te besteden maar moet aan heel SLM aandacht worden besteed. De invoering van de SLA kan gezien worden als een verandering op cultuurgebied en werkwijze. Daarbij is goede communicatie van essentieel belang voor het slagen.

Als aan alle voorwaarden voldaan kan worden kan er een implementatietraject worden ingezet. Dit stappenplan bestaat uit zes fasen. De eerste drie fasen zijn het belangrijkste omdat daar besloten wordt of en hoe de SLA ingevoerd gaat worden. Ook moet in deze fasen draagvlak binnen de organisatie gecreëerd worden.

Vervolgens moet de SLA beheerd worden. Communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is tijdens de beheerfase van groot belang. U kunt hierbij denken aan een intern werkoverleg en een klantenoverleg gericht op de SLA. Daarnaast is het belangrijk dat er klanttevredenheidsonderzoeken gehouden worden.

Hoofdstuk 4 Extern onderzoek

De theorie en praktijk liggen in realiteit meestal niet gelijk. Om meer inzicht te verkrijgen in hoe de theorie zich vertaalt in die praktijk is een aantal externe overheidsinstellingen onderzocht. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- *Hoe gaan facilitaire organisaties binnen andere overheidsorganisaties om met serviceniveaus en Service Level Agreements?*

Drie organisaties zijn onderzocht en worden achtereenvolgens besproken. In § 4.1 komt het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan bod. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten van twee gemeenten beschreven, de gemeente Den Haag en de gemeente Spijkenisse in respectievelijk § 4.2 en § 4.3. De gespreksverslagen die ten grondslag liggen aan dit hoofdstuk zijn opgenomen in bijlage zes.

§ 4.1 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

In het jaar 2000 is men binnen het ministerie begonnen met de ontwikkeling en implementatie van een vraaggerichte visie op facilitair management. Het doel van deze visie is om een transparante, goed beheersbare, organisatie te creëren waarbinnen de kwaliteit van de dienstverlening optimaal is. Een van de middelen waarmee dit doel bereikt kan worden is de SLA of zoals het ministerie deze noemt de dienstverleningsafpraak (DVA).

Vorm en inhoud SLA

De DVA wordt gebruikt als stuur- en beheersinstrument en wordt afgesloten met het topmanagement. In het instrument zijn de condities en prestatie-eisen van de dienstverlening vastgelegd. Deze komen voort uit het overleg tussen het management van de organisatie en het facilitair management. Het topmanagement fungeert als spreekbuis voor de gebruikers van het pand. De DVA wordt nu door Facilitaire Zaken (FAZ) gebruikt als groeistreven om te kunnen bereiken wat de directie zich ten doel heeft gesteld.

Service Level Management

Om het eerder beschreven doel te bereiken worden door FAZ diverse middelen/instrumenten ingezet die horen bij SLM. Door de dienstverleningsafspraken, producten en dienstencatalogus, het informatiesysteem, het concept van frontoffice en backoffice en een procedureel handvat zijn de randvoorwaarden gecreëerd voor een op de klant gerichte structuur binnen de organisatie. Het hoofd van de facilitaire afdeling is tevens de kwaliteitsmanager, die verantwoordelijk is voor de PDC en DVA. Daarnaast borgt hij de procedures en is hij verantwoordelijk voor de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Implementatie

Het werken met een vraaggerichte dienstverlening is niet iets wat van de ene op de andere dag geïmplementeerd kan worden. Een belangrijk cultuurveranderingstraject is ingezet waarbij het commitment van alle betrokkenen maar vooral van het management van doorslaggevend belang is. Daarnaast zijn de verschillende instrumenten gefaseerd ingevoerd. Als er een DVA is, is de eerste stap om daarin de kwalitatieve normen wel te benoemen maar nog niet in te vullen. De organisatie zal eerst ervaring op moeten doen met de nieuwe werkwijze voordat men er op afgerekend kan worden. In de hierop volgende fase kan de DVA gebruikt worden als meetinstrument om te beoordelen of de kwaliteitsnormen behaald zijn.

§ 4.2 Gemeente Den Haag

Binnen de gemeente Den Haag werkt de Facilitaire Dienst (FAD) ook met Service Level Agreements en Dienstverleningsovereenkomsten. Men maakt daarbij onderscheid tussen een DVO per locatie en een SLA per resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE). Een RVE is een leverancier van een facilitaire dienst zoals beveiliging of schoonmaak. Het doel van de FAD is om met behulp van de DVO en SLA klantgerichtheid te realiseren.

Vorm en inhoud SLA

De SLA die wordt afgesloten met de klant bestaat uit een aantal kleinere SLA's. Iedere RVE sluit een SLA af voor haar producten en diensten. Inhoudelijk komt met name de kwaliteit van de dienstverlening naar voren. De totaalprijs van de dienstverlening is ook aangegeven en is te herleiden uit de DVO per locatie, waar de totaalprijzen per vierkante meter en per werkplek overeengekomen zijn. Als een klantgroep specifieke eisen en wensen heeft aan de dienstverlening kan er een maatcontract gemaakt worden, uiteraard zijn hier extra kosten aan verbonden. De SLA die afgesloten wordt heeft een duur van één jaar en kan vervolgens worden aangepast en verbeterd.

Rolverdeling

De SLA wordt afgesloten tussen de RVE en de afdeling Accountbeheer van de FAD. Accountbeheer behartigt daarbij de belangen van de klant. De griffie, bestuursdienst en het college worden ook als klant gezien en met hen wordt dus ook een SLA afgesloten. De DVO wordt per locatie afgesloten tussen de afdeling accountbeheer en de klant (gebruiker van het gebouw).

Service Level Management

De DVO en SLA zijn onderdeel van een soort SLM document. In dit document staan naast deze twee instrumenten onder andere ook een bewonershandboek en een overzicht van de collectieve producten en diensten die aangeboden worden op de locatie. Ook is een servicedesk aanwezig waar men met een FMIS werkt.

Implementatie

Voor de implementatie van het DVO-SLA concept is een klantenoverleg opgezet waardoor alle actoren direct betrokken werden bij de ontwikkeling. Uit dit klantenoverleg is een klankbordgroep in werking gesteld welke een dummy heeft ontwikkeld. Deze dummy vormde de basis voor de huidige DVO-SLA. De FAD geeft aan dat communicatie, betrokkenheid en participatie belangrijke aspecten zijn om draagvlak te creëren. En als er draagvlak is kan de DVO-SLA succesvol worden ingevoerd. Ook geeft de FAD aan dat zij de SLA ziet als een instrument dat gefaseerd ontwikkeld moet worden.

§ 4.3 Gemeente Spijkenisse

Per 1 januari 2003 is de afdeling Facilitaire Zaken (FAZ) van de gemeente Spijkenisse gestart met een éénjarige pilot SLA. Inmiddels heeft de FAZ de pilot doorgezet en werkt de organisatie met de SLA. Een aantal doelen zijn leidend geweest voor het besluit om met SLA's te gaan werken. Het kostenbewustzijn van de klant en de kwaliteit van de dienstverlening moest omhoog. Daarnaast was het budget van de FAZ ontoereikend voor de vraag van de klant en moesten afspraken gemaakt worden over wat wel en wat niet door de FAZ wordt betaald. Voor iedereen die gehuisvest is in het stadhuis geldt gedwongen winkelnering, dit betekent dat de bewoners verplicht de producten en diensten van de FAZ moeten afnemen.

Vorm en inhoud SLA

Binnen de gemeente Spijkenisse, dat ongeveer 140 ambtenaren heeft, is één SLA afgesloten waarin alle producten en diensten zijn opgenomen.

De SLA is opgedeeld in drie delen: 1 algemene bepalingen, 2 standaard dienstverlening en 3 dienstverlening op aanvraag. Overige producten en diensten worden op offerte basis geleverd. De standaard dienstverlening wordt gefinancierd uit het budget van FAZ. Voor alle extra dienstverlening vindt doorberekening plaats.

Rolverdeling

Facilitaire Zaken is opdrachtnemer en koopt producten en diensten in bij de leveranciers. Het managementteam waarin alle budgethouders (hoofden) van de verschillende afdeling plaatsnemen is opdrachtgever. Ook zijn er bestellers, zij hebben het meeste contact met de FAZ en bepalen mede de inhoud van de SLA. De accountmedewerkers fungeren als adviesorgaan voor de klant bij het opstellen van de overeenkomst.

Service Level Management

In het lange termijn beleid wordt aandacht geschonken aan alle instrumenten van SLM. Deze worden in een specifieke volgorde ingevoerd, te weten: 1 het servicepunt, 2 de producten en dienstengids, 3 de Service Level Agreement, 4 het accountbeheer (kostenbeheersing), 5 een FMIS en 6 het evaluatiemodel.

Implementatie

Bij de invoering van SLA's binnen de gemeente Spijkenisse reageerden de klanten van de FAZ met veel weerstand. Door een goed communicatieplan, draagvlak bij het management en voet bij stuk te houden is deze weerstand inmiddels grotendeels afgenomen. Ook is voor de invoering een klankbordgroep in werking gesteld waaraan iedereen kon deelnemen. Ook voor het facilitaire personeel betekent het werken met SLA's een cultuuromslag. Daartoe zijn alle medewerkers continu op de hoogte gehouden door middel van het doorlezen van stukken. Momenteel is één persoon belast met de SLA.

§ 4.4 Samenvatting

De doelen waarom de organisaties hebben gekozen om met SLA's te werken lopen uiteen van het creëren van kostenbewustheid en transparantie tot het creëren van een beheersbare organisatie en het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. De SLA is een stuur- en beheersinstrument dat op een aantal manieren vormgegeven kan worden. Zo heeft u gelezen dat de gemeente Den Haag werkt met DVO's per locatie en SLA's per RVE, waarbij ook de mogelijkheid bestaat om een maatwerkcontract af te sluiten. Gemeente Spijkenisse daarentegen heeft maar één SLA opgesteld voor alle klanten in het stadhuis en biedt extra dienstverlening aan op offertebasis.

De facilitaire organisatie is in alle gevallen opdrachtnemer binnen de overeenkomst/afpraak. De klant is direct of indirect opdrachtgever. Binnen de gemeente Den Haag is de afdeling accountbeheer contactpersoon voor de klant. Bij de gemeente Spijkenisse heeft de accountafdeling een adviserende functie. Alle onderzochte facilitaire organisaties maken bewust of onbewust gebruik van de instrumenten die horen bij SLM. Er zijn wel verschillen in de volgorde waarop de instrumenten ingevoerd worden.

Met SLA gaan werken betekent een cultuurverandering binnen de organisatie. Om het succesvol in te voeren zal veel aandacht besteed moeten worden aan communicatie, betrokkenheid en participatie. Dit kan bijvoorbeeld door een klankbordgroep in werking te stellen. Bij de implementatie mag ook het facilitair personeel niet vergeten worden. De SLA kan volgens twee onderzochte organisaties het beste gefaseerd ingevoerd worden. Gemeente Spijkenisse heeft het in één keer ingevoerd en stuitte daarbij op meer weerstand dan de andere organisaties.

Hoofdstuk 5 Resultaten intern onderzoek ‘Soll’

Nu de BSD is geanalyseerd, de ‘Ist’ beschreven en een theoretisch kader gevormd, kan de theorie vertaald worden naar de praktijk binnen de BSD. In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de resultaten die verkregen zijn uit het empirisch onderzoek. Door middel van interviews, gesprekken en observaties is de ‘Soll’ omschreven. In Bijlage zeven is het voorstel voor de ‘Soll’ opgenomen welke ten grondslag ligt aan de omschrijving van de ‘Soll’ in deze rapportage.

Er wordt in dit hoofdstuk deels een antwoord gegeven op de volgende subprobleemstelling:

- *Hoe kunnen de huidige en gewenste situatie, gekeken naar het werken met Service Level Agreements, omschreven worden?*

In de eerste paragraaf, § 5.1 zal uitgelegd worden hoe het resultaat, de ‘Soll’ tot stand is gekomen. Op basis van de aandachtspunten gegeven in deze paragraaf, kan in § 5.2 de gewenste situatie verder uiteengezet worden. Tot slot is in § 5.3 een samenvatting opgenomen.

§ 5.1 Het creëren van een gewenste situatie

Op basis van diverse gesprekken met de coördinatoren en een brainstormsessie met de twee adviseurs van de FAB is een lijst met aandachtspunten voor de gewenste situatie opgesteld. Deze lijst bevat de volgende punten;

- Doelen FAB;
- Service Level Management;
- Rolverdeling;
- Klanten;
- Op de eerste plaats overeenkomst met de externe klant;
- Hoe omgaan met interne klant (BSD zelf);
- Cultuur/communicatie

De inhoudelijke aandachtspunten vormen de opzet van de gewenste situatie. Deze opzet is gebruikt om het ‘Voorstel gewenste situatie’ te schrijven. Het voorstel, welke is opgenomen in de bijlage, is vervolgens tijdens een overleg aan het strategisch niveau van de ondersteunende afdelingen gepresenteerd. Ook is het door de coördinatoren van de FAB doorgenomen en is uiteindelijk besloten dat dit voorstel het streefbeeld moet zijn.

§ 5.2 De gewenste situatie

De SLA als onderdeel van SLM is een dynamisch instrument. De eisen die de betrokkenen aan de SLA stellen kunnen veranderen. Hierop moet de FAB anticiperen. Ook bij SLM waar de organisatie zich in de gewenste situatie mee bezig houdt, dient constant aandacht te zijn voor de waarborging en verbetering van kwaliteit.

Op basis van de gesprekken en interviews die verwerkt zijn in het voorstel kan de gewenste situatie in het kort omschreven worden als: De FAB heeft als stafafdeling met alle interne en externe klantgroepen een SLA afgesloten en besteedt daarnaast aandacht aan alle instrumenten die vanuit de theorie in het kader van SLM worden genoemd. De dienstverlening vindt plaats op basis van het geheel van SLM. In deze paragraaf zal de hiervoor beschreven situatie verder uitgewerkt worden.

Organisatie

Als de organisatie zich in de fase van het servicecentrum bevindt zullen SLA's meer waarde hebben voor de facilitaire organisatie. Indien de facilitaire organisatie nog een kostencentrum is kunnen SLA's wel ingevoerd worden en ook klantgericht zijn, maar een volledig vraaggestuurde werking is dan niet mogelijk. Voorlopig is de facilitaire organisatie alleen richting de externe klant (met eigen budget) een servicecentrum. Het streven moet wel zijn dat uiteindelijk de totale facilitaire organisatie een servicecentrum is.

In de 'Soll' moet de dienstverlening gaan plaatsvinden op basis van een vast pakket met bepaalde hoeveelheden en extra diensten die op offertebasis kunnen worden aangevraagd. Daarbij is afgestemd met de klant waar de grens tussen basis en extra dienstverlening ligt.

Doelen FAB

Het hoofddoel van de FAB is het bereiken van klantgerichtheid door duidelijkheid. Daarnaast zijn transparantie en inzichtelijkheid in kosten ook primaire doelen die bereikt worden. Als de kosten inzichtelijk zijn gemaakt kan de klant bewuster omgaan met de kosten. Als gevolg van het klantgericht werken kan de kwaliteit van de dienstverlening worden verbeterd.

Instrumenten SLM

Omdat een SLA niet functioneert zonder het totaal van SLM moeten in de gewenste situatie alle instrumenten ingevoerd zijn. De SLA is al uitvoerig besproken dus alleen de andere instrumenten komen nog kort aan bod. Voordat de SLA wordt afgesloten moeten de producten en diensten gecatalogiseerd zijn en moeten de tarieven van deze producten en diensten inzichtelijk zijn. Als de BSD eenmaal werkt met SLA's gaat de klant producten en diensten bestellen. Dit doet hij bij het servicepunt waar door middel van FMIS de bestelling of reserveren wordt verwerkt. De managementinformatie uit FMIS kan gebruikt worden door de kwaliteitmanager die het evaluatiemodel toepast.

Rolverdeling opdrachtgever – opdrachtnemer

De FAB als ondersteunende afdeling levert in de gewenste situatie haar producten en diensten aan twee soorten klantgroepen, te weten interne en externe. In hoofdstuk 2 is aangegeven dat beide klantgroepen binnen dezelfde organisatie vallen, maar dat de externe klantgroepen een eigen budget hebben. De interne en externe klantgroepen nemen naast de producten en diensten van de FAB ook producten en diensten af van de MOB (zie § 2.2). De bestuursgebonden facilitaire producten en diensten die de directies van de BSD afnemen worden bij de FAB ingekocht door de MOB.

Een afdeling zoals de MOB heeft meerdere rollen in het kader van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Dit komt doordat de afdeling zelf producten en diensten levert maar ook producten en diensten inkoopt. Door de rolverdeling in relatie te brengen met de verschillende interne en externe klantgroepen kan dit duidelijk gemaakt worden.

Kijkend naar de externe klantgroep blijkt dat zowel de FAB als de MOB producten en diensten leveren. Dit doen de afdelingen samen en onder de noemer van BSD. De BSD heeft in dit geval de rol van opdrachtnemer. De klantgroep is opdrachtgever. Als de FAB producten en diensten levert aan de interne klantgroep is zij ook opdrachtnemer. De MOB is in dit geval zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Opdrachtgever omdat ingekocht wordt bij de FAB voor de BSD en opdrachtnemer omdat de directies van de BSD ook producten en diensten afnemen van de MOB.

De overeenkomst moet getekend worden op strategisch niveau tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Vooral richting de externe klantgroepen is de samenwerking tussen MOB en FAB van groot belang omdat zij één gezicht vormen (die van BSD) naar de klant toe. Als MOB

onderhandelt namens de BSD handelt zij ook namens FAB en dient deze afdeling goed op de hoogte te zijn van producten & diensten, procedures en tarieven (kosten). De MOB moet verantwoordelijk zijn voor het afsluiten van de overeenkomst en de financiële kant van het verhaal. De FAB heeft een adviserende functie en is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke dienstverlening.

Doorbelasting

Omdat FAB zich wil professionaliseren en klant-/vraaggestuurd te werk wil gaan moet van een overwegend kostencentrum naar een overwegend servicecentrum toe worden gegroeid. Dit betekent dat het budget niet meer in handen is van FAB maar van de afnemer van de dienst. De kosten van de producten en diensten worden dan door middel van een doorberekening aan de klant gefactureerd. Binnen de klantengroepen van de FAB lijkt het erop dat dit vooralsnog alleen toepasbaar is op externe klanten omdat alleen zij een eigen budget hebben.

Communicatie

Uit het onderzoek blijkt dat het belangrijk is om duidelijk en met regelmaat met de klantgroepen en leveranciers te communiceren. Het is cruciaal voor het opsporen van knelpunten om instrument succesvol in te voeren. In de gewenste situatie is de communicatie tussen de verschillende opdrachtnemers en met de opdrachtgevers structureel en heeft toegevoegde waarde.

§ 5.3 Samenvatting

Uit de resultaten van het intern onderzoek is de 'Soll', oftewel te gewenste situatie omschreven. Dit is gedaan op basis van interviews, een brainstormsessie en een voorstel welke is goedgekeurd.

Als FAB in de toekomst met SLA's wil gaan werken moet de organisatie naar een bepaalde situatie toe groeien. Die kan omschreven worden als een situatie waarin FAB met alle interne en externe klantgroepen een SLA heeft afgesloten en daarnaast aandacht besteedt aan alle instrumenten die vanuit de theorie in het kader van SLM worden genoemd.

Doelen die bereikt moeten worden in de 'Soll' zijn klantgerichtheid, transparantie en inzichtelijkheid. Er bestaat een verschil tussen de SLA voor interne en externe klantgroepen. De FAB kan voor een deel groeien naar een servicecentrum. Als de FAB zelf het budget in handen heeft zal dit niet mogelijk zijn en zal zij een kostencentrum blijven. In deze situatie kan ook met SLA's worden gewerkt alleen zullen deze minder vraaggestuurd zijn, aangezien over het algemeen geldt dat 'wie betaalt die bepaalt'.

Hoofdstuk 6 Algemene Conclusies

Aan de hand van het onderzoek kan er een aantal conclusies worden getrokken. De conclusies zijn ondergebracht onder vier noemers. In § 6.1 leest u de conclusies uit de organisatie- en 'Ist' analyse. § 6.2 beschrijft vervolgens de conclusies uit het theoretische onderzoek. In § 6.3 en § 6.4 worden de conclusies uit het empirische onderzoek beschreven. Dit zijn respectievelijk de conclusies uit het externe onderzoek en uit de 'Soll' analyse.

§ 6.1 Conclusies uit de organisatieanalyse

De Bestuursdienst, waaronder drie directies en drie stafafdelingen vallen, is een dienst van de gemeente Rotterdam. De stafafdelingen Management Ondersteuning Bestuursdienst (MOB) en Facilitaire Afdeling Bestuursdienst (FAB) verzorgen ondersteunende werkzaamheden. De FAB levert de bestuursgebonden facilitaire producten en diensten en de MOB levert alle managementondersteuning zoals personeel & organisatie en documentaire informatievoorziening. De twee stafafdelingen vertonen een sterke relatie met elkaar aangezien zij beide producten en diensten leveren aan dezelfde klantgroepen. Deze klantgroepen zijn onderverdeeld in interne klantgroepen (Bestuursdienst zelf) en externe klantgroepen (griffie, burgerzaken e.a.). Externe klantgroepen beschikken wel over een eigen budget. Binnen de organisatie groeit het besef dat het maken van afspraken met de klantgroep noodzakelijk is om te kunnen professionaliseren.

De huidige situatie ('Ist') kan omschreven worden als een overwegend kostencentrum waarbij de dienstverlening plaatsvindt op basis van een vastgesteld pakket. De facilitaire organisatie is zich ervan bewust dat het moet professionaliseren om beter aan de vraag van de klant te voldoen en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. De sterkten en zwakten analyse die volgt uit de 'Ist' kenmerkt zich door het aantal zwakke punten. De punten hebben met name te maken met de inzichtelijkheid van de dienstverlening en interne organisatie.

§ 6.2 Conclusies uit het theoretisch onderzoek

Een Service Level Agreement is een instrument dat onderdeel is van het bredere Service Level Management. Onder Service Level Management verstaat men het geheel van maken, bewaken en bijstellen van de formele overeenkomsten over de hoeveelheid en kwaliteit van de dienstverlening. Service Level Management bestaat uit een zestal instrumenten die niet afzonderlijk werken. Wil de organisatie een van de instrumenten (bijvoorbeeld de Service Level Agreements) ontwikkelen, moeten alle andere instrumenten ook ontwikkeld worden. Een Service Level Agreement is een contract overeengekomen tussen (interne) klantgroepen en een leverancier waarin de minimale service aan de klant via prestatie-indicatoren is vastgelegd. Het belangrijkste doel is het verstrekken van duidelijkheid over de producten en diensten en de daarbij behorende financiële consequenties. Service Level Agreements kunnen niet zomaar binnen een willekeurige organisatie ingevoerd worden. Er moet aan een pakket van voorwaarden worden voldaan alvorens het instrument succesvol ingevoerd kan worden. Een belangrijke conclusie daarbij is dat de organisatie klaar moet zijn voor het werken met het instrument. De invoering betekent namelijk een verandering van werkwijze en cultuur. Wordt deze verandering niet goed begeleid dan zal de organisatie op veel weerstand stuiten en is de invoering gedoemd om te mislukken.

§ 6.3 Conclusies uit het externe onderzoek

Voor het externe onderzoek is een drietal overheidsorganisaties ondervraagd over Service Level Agreements en Service Level Management. Uit de gesprekken blijkt dat de doelen die bereikt moeten worden, overeenkomen met de theorie. De instrumenten van Service Level Management worden allen, zij het soms onbewust ingevoerd. Bij de invoering is het van groot belang dat het als een verandering gezien wordt waarbij veel aandacht moet zijn voor communicatie, betrokkenheid en participatie. Tot slot kan uit het externe onderzoek geconcludeerd worden dat als de organisatie de Service Level Agreement gefaseerd invoert er minder weerstand zal ontstaan.

§ 6.4 Conclusies uit de ‘Soll’ analyse

In de gewenste situatie (‘Soll’) werkt de FAB op basis van dienstverleningsovereenkomsten. Deze overeenkomsten zijn afgesloten met alle interne en externe klantgroepen. Er bestaat een verschil tussen een interne en een externe klantgroep, omdat de externe klantgroep een eigen budget heeft en de interne klantgroep wordt gefinancierd vanuit het budget van de FAB. Daarnaast zijn alle instrumenten van Service Level Management ontwikkeld.

Door de ‘Ist’ en ‘Soll’ analyse in hoofdstuk 2 en 5 worden de ‘gaps’ tussen de huidige en gewenste situatie duidelijk. Binnen de FAB zijn de volgende ‘gaps’ aanwezig:

- Er is onvoldoende aandacht voor de ontwikkeling van de zes instrumenten van Service Level Management.
- Er is onvoldoende inzicht in de producten en diensten, klantgroepen en kosten van de dienstverlening.
- Te weinig communicatie zowel tussen de opdrachtnemers als met de opdrachtgevers

De cultuur van zowel de FAB als interne klant is nog niet klaar voor de verandering die hoort bij het werken met Service Level Agreements. Er is nog te weinig draagvlak, voornamelijk bij de interne klantgroep.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies die in het vorige hoofdstuk zijn getrokken kan ook een aantal aanbevelingen gedaan worden. verdelen in activiteiten voorafgaand aan de invoering van Service Level Agreements, het onderscheid tussen intern en extern en de invoering zelf.

§ 7.1 Voorafgaand aan de invoering van de SLA

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de FAB niet voldoet aan een aantal voorwaarden die genoemd zijn in het theoretische deel (§ 3.3.5). Voordat de organisatie kan starten met de invoering van Service Level Agreements moet eerst een aantal activiteiten worden opgestart en succesvol afgerond om voldoende aan de voorwaarden te voldoen. Bij al deze activiteiten is de aandacht gevestigd op een goede communicatie, participatie van alle betrokkenen en het creëren van draagvlak.

Producten en Diensten

Inzichtelijkheid in je eigen producten en diensten is een van de voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Momenteel is er wel globaal bekend welke producten en diensten de FAB levert maar is er geen actueel overzicht. Er is wel een producten en dienstenboek dat vier jaar oud is, maar dat is niet voldoende actueel gehouden en is nog van voor de reorganisatie. Ook is niet inzichtelijk gemaakt welke producten en diensten nu aan de verschillende klantgroepen worden geleverd.

Aanbeveling: De FAB moet haar producten en diensten inventariseren en overzichtelijk catalogiseren door middel van een producten en dienstenboek. Hierbij moet ook een vorm van een gebruikershandleiding gemaakt worden waaruit blijkt hoe klanten om moeten gaan met de producten en diensten. Als format voor het overzicht kan de opzet van de SDR of het oude producten en dienstenboek worden gebruikt. Het boek en de handleiding kunnen heel goed worden aangeboden op het intranet.

Klantgroepen

De FAB moet inzicht hebben in wie haar doelgroep(en) is/zijn. Binnen het stadhuiscomplex (leveringsgebied FAB) is een aantal verschillende klantgroepen, zowel intern als extern. De FAB heeft reeds aardig inzicht in de verschillende klanten. Echter is nog niet geheel duidelijk of een aantal klantgroepen als extern of intern gezien kan worden. De bepaling of een klantgroep extern is of onder een van de directies van de BSD valt, wordt op directieniveau besloten.

Aanbeveling: De FAB moet, voor zover dat nog niet is gebeurd, overzichtelijk in kaart brengen welke klantgroepen er zijn en welke kenmerken deze hebben. Vervolgens moet voor de nog niet benoemde klantgroepen op directieniveau worden besloten of deze als interne of externe klantgroep gezien kunnen worden.

Kosten/tarieven

Een onderdeel van Service Level Agreements is het financiële plaatje. Per product of dienst moet inzichtelijk zijn wat het tarief is, hoe deze tot stand komt en hoe de klant betaalt voor de genoten dienstverlening. Binnen de afdelingen van de FAB is met uitzondering van Beveiliging en Veiligheid geen inzicht in wat de dienstverlening kost. Daarnaast is niet bekend met welke verdeelsleutel dit naar de verschillende klantgroepen moet worden doorberekend.

Aanbeveling: Per product(groep) of dienst moet door de FAB een prijs samengesteld worden. Dit tarief bestaat grofweg uit productkosten, personeelskosten en overheadkosten. Daarnaast moet een formule worden ontwikkeld waarmee de kosten worden verdeeld onder de verschillende klantgroepen.

Cultuur

De invoering van Service Level Agreements betekent een grote verandering in de manier van werken voor de organisatie. De organisatie gaat een cultuurverandering tegemoet en moet daar dan ook klaar voor zijn. Belangrijke aspecten tijdens deze verandering zijn communicatie, betrokkenheid en participatie. Nog voor met de invoering van Service Level Agreements wordt gestart, moet reeds aandacht worden besteed aan de cultuur van de organisatie.

Aanbevelingen: Er bestaat niet één activiteit waarmee je een cultuurverandering kunt starten maar er moet een pakket van activiteiten worden uitgevoerd waarbij het nog op te stellen communicatieplan een belangrijke rol speelt.

1. De onderwerpen met betrekking tot Service Level Management moeten bespreekbaar gemaakt worden. Dit kan door het een vast agendapunt te geven in het Operationeel overleg of er een speciaal overleg voor in te stellen;
2. Het management van de FAB moet een duidelijke visie en doel opstellen waarin Service Level Management een belangrijke rol heeft. Deze visie en doel kan tijdens het overleg worden gecommuniceerd en onderbouwd;
3. De samenwerking en communicatie tussen de afdelingen FAB en MOB in de rol van opdrachtnemer moet verbeterd worden. Dit kan door een regulier overleg tussen beide afdelingen in te stellen. MOB moet ook bewust worden van de meerwaarde van Service Level Management.

§ 7.2 Interne en externe SLA

Zoals te lezen in § 5.2 zal er in de gewenste situatie een interne en een externe SLA zijn. Binnen de FAB zal de externe Service Level Agreement met bijvoorbeeld de griffie en burgerzaken makkelijker in te voeren zijn en kan daar meer resultaat behaald worden dan bij de interne Service Level Agreement met de BSD zelf.

Externe SLA

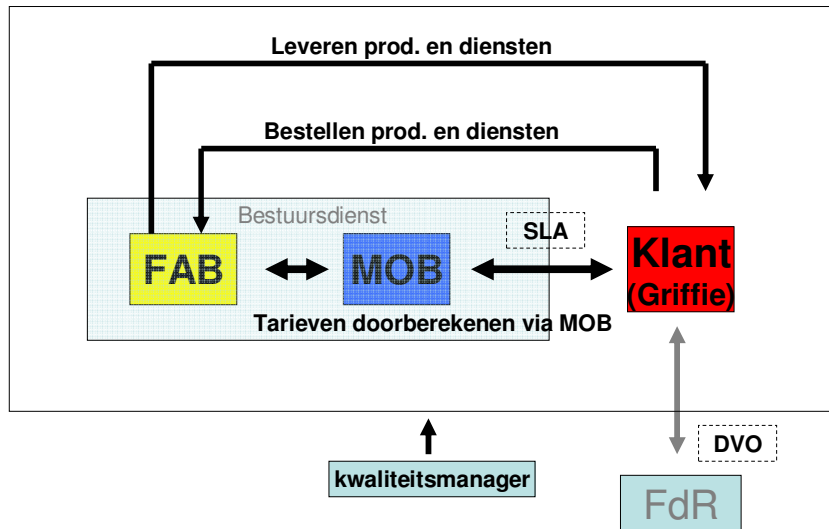
Service Level Agreements met de externe klantgroepen kunnen ingevoerd worden als aan de voorwaarden is voldaan, omdat er draagvlak is (de klant vraagt om een dienstverleningsovereenkomst), men een eigen budget heeft en producten & diensten afneemt van de FAB. Als voorbeeld wordt hieronder de overeenkomst met de griffie uitgewerkt.

Het hoofd van de griffie (opdrachtgever) sluit met de BSD (opdrachtnemer) een Service Level Agreement af. De BSD wordt in dit geval vertegenwoordigd door de MOB. De MOB voert de onderhandeling en het hoofd van de MOB ondertekent samen met het hoofd van de griffie uiteindelijk de overeenkomst. Bij de onderhandelingen en input voor de overeenkomst speelt de FAB een grote rol. Alleen de FAB beschikt namelijk over de kennis omtrent producten en diensten en tarieven die van belang zijn bij het afsluiten van de Service Level Agreement.

Omdat de MOB zelf ook producten en diensten levert aan de griffie en dus ook een SLA moet afsluiten, moet ervoor worden gekozen om één SLA te maken waarin zowel de MOB als FAB producten en diensten aan bod komen. Daar waar de MOB voornamelijk verantwoordelijk is voor het afsluiten van de overeenkomst en de financiële kant van het verhaal is de FAB verantwoordelijk voor de daadwerkelijke dienstverlening aan de griffie.

Om te zorgen dat iedereen zich aan de gemaakte afspraken houdt en de opgestelde doelen bereikt worden moet een kwaliteitsmanager worden benoemd. Het is belangrijk dat deze functie wordt bekleed door een onafhankelijk persoon binnen de organisatie.

Het een en ander wordt duidelijk door het model in figuur 7.1.²⁴



Figuur 7.1 Opzet rolverdeling SLA

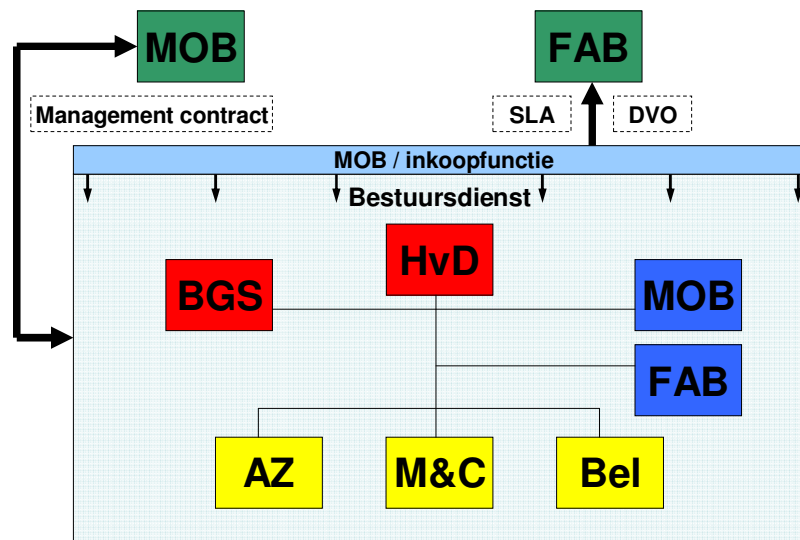
In het model ziet u ook de FdR als businessunit van de SDR getekend. Deze is weergegeven omdat de griffie ook facilitaire producten en diensten afneemt bij de FdR. Hier wordt door de griffie zelfstandig met de FdR (SDR) een DVO afgesloten.

Interne SLA

In het kader van de professionalisering van de FAB is het ook van belang dat er een interne Service Level Agreement met de BSD wordt afgesloten. Deze is echter gecompliceerder dan de externe variant omdat het draagvlak binnen de BSD veel lager is. Ook ligt het budget voor facilitaire producten en diensten bij de FAB in plaats van bij de BSD. Dit betekent dat de invoering meer tijd in beslag zal nemen en minder vraaggestuurd zal zijn aangezien over het algemeen geldt wie betaalt die bepaalt.

²⁴ Afstudeeronderzoek, Pim Hessel (03-2005)

Het model²⁵ in figuur 7.2 geeft overzichtelijk weer hoe de rolverdeling binnen een interne SLA eruit zou moeten zien.



Figuur 7.2 Opzet rolverdeling interne SLA

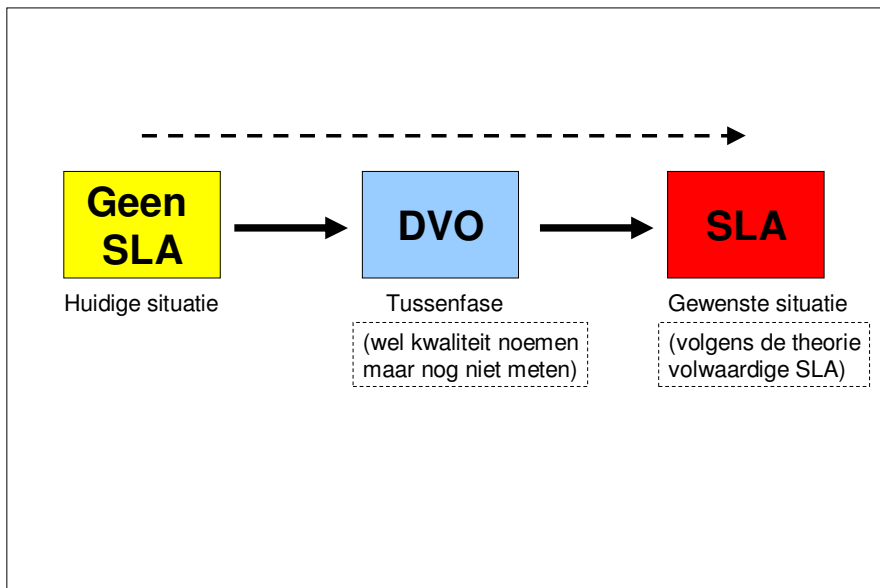
De BSD (opdrachtgever) sluit met de FAB (opdrachtnemer) een Service Level Agreement af waarin de facilitaire producten en diensten die geleverd worden door de FAB aan de BSD worden ondervangen. Omdat MOB binnen de BSD de inkoopfunctie heeft, voert zij namens de dienst de onderhandelingen met FAB. MOB brengt de wensen en eisen van de totale BSD in kaart en onderhandeld op basis van deze gegevens met FAB. De uiteindelijke SLA wordt ondertekend door de hoofden van alle directies en stafafdelingen. Dit zijn de interne klantgroepen zoals benoemd in hoofdstuk 2.

²⁵ Afstudeeronderzoek, Pim Hessel (03-2005)

§ 7.3 De invoering van de SLA binnen de BSD

Een aangepaste versie van het implementatieplan dat in hoofdstuk 3 is voorgelegd zal toegepast moeten worden bij het invoeren van de SLA binnen de BSD. Dit traject kan zowel voor de externe als voor de interne Service Level Agreement gebruikt worden.

Binnen de BSD moet gekozen worden om de aanpak van de SDR te volgen. Dit betekent dat de SLA-methodiek gefaseerd ingevoerd gaat worden. Figuur 7.3 geeft een overzicht van de fasen die doorlopen worden.



Figuur 7.3 van DVO naar SLA

Deze fasering houdt in dat voordat de FAB met een volwaardige SLA kan gaan werken er eerst een zogenaamde dienstverleningsovereenkomst moet worden opgesteld en ingevoerd. Deze dienstverleningsovereenkomst, ook wel DVO genoemd, kan gezien worden als tussenfase, een eerste traject. In de DVO worden afspraken gemaakt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin de producten en diensten, kosten/tarieven en algemene bepalingen worden kortgesloten. Er worden ook al afspraken gemaakt over de kwaliteit en serviceniveaus, alleen de afrekening op basis van prestatie indicatoren wordt nog niet uitgevoerd. In het hierop volgende tweede traject, waarbij de SLA wordt ingevoerd, komt afrekening op basis van prestatie indicatoren wel aan de orde.

Deze fasering is geadviseerd omdat:

- De verandering die hoort bij het werken met SLA's voor de BSD te groot is om in één keer door te voeren. Dit zou meer weerstand opwekken;
- Intern is de FAB als organisatie nog niet klaar voor de stap om met heldere prestatie indicatoren en afrekening daarop te gaan werken;
- Het tijdsaspect, externe klanten (met name griffie) maar ook op directieniveau is behoefte aan resultaat binnen een korte periode. Door de controle door middel van prestatie indicatoren nog niet mee te nemen kan het implementatietraject sneller worden doorlopen en wordt er voor alle partijen eerder resultaat behaald.

Hoofdstuk 8 Consequenties

De aanbevelingen die zijn gedaan hebben consequenties tot gevolg. Deze consequenties zijn onder te verdelen in financiële, personele, organisatorische en juridische consequenties en worden in dit hoofdstuk besproken. De volgende subprobleemstelling wordt beantwoord:

- *Wat zijn personele, organisatorische, financiële en juridische consequenties als de organisatie met Service Level Agreements wil werken?*

In § 8.1 komen de financiële consequenties aan bod. In § 8.2, § 8.3 en § 8.4 worden respectievelijk de personele, organisatorische en juridische consequenties besproken.

§ 8.1 Financiële consequenties

De invoering van Service Level Agreements heeft geen grote financiële consequenties. Er hoeft immers geen materiële investering gedaan te worden. In het kader van Service Level Management is al geïnvesteerd in een FMIS en de andere elementen kennen geen grote materiële investeringen. Wel moet er rekening gehouden worden met personeels- en scholingskosten.

De financiële consequenties laten zich uitdrukken in kosten die voortkomen uit een aantal elementen:

- De geadviseerde activiteiten om de interne inzichtelijkheid te vergroten moeten worden uitgevoerd door één of meerdere personen. Deze personen steken hier kennis en tijd in en dat kost geld;
- Als de organisatie aan de voorwaarden voor het werken met SLA's voldoet moet het proces van invoering ingezet worden. Ook hiervoor zijn financiële middelen nodig. U kunt hierbij denken aan kosten voor scholing, het opstellen en uitvoeren van een communicatieplan, maar ook de tijd die de trekkers van het project erin steken;
- Kosten die gemoeid zijn met een onderzoek naar de prestatie-indicatoren binnen de FAB.

Kosten eerste jaar

Consequentie	Aantal	Kosten
Coördinator invoering SLM	0,5 fte	€ 30.000,-
Adviseur opstart SLA traject	16 per week	€ 44.160,-
Inzet afdelingscoördinatoren FAB	8 uur per week / 4 personen	€ 48.000,-
Scholing (2daagse cursus ²⁶)	Voor 4 personen	€ 5.580,-
Totaal		€ 127.740,-

Baten zijn de eventuele ontvangsten en opbrengsten die de organisatie kan verwachten als zij geïnvesteerd heeft in de aanbevelingen. In dit geval zijn de baten moeilijk in financiële middelen uit te drukken, maar waar de FAB rekening mee kan houden, is dat de dienstverlening efficiënter gaat plaatsvinden en de kwaliteit zal stijgen. Doordat kosten inzichtelijk worden

²⁶ www.heliview.nl (2005)

gemaakt kan de FAB bezuinigen op de producten en diensten die te duur of overbodig zijn. Omdat er na invoering van SLA's vraaggestuurd gewerkt kan worden zullen overbodige taken komen te vervallen en zal de dienstverlening kwalitatief hoger zijn. Tot slot krijgen de medewerkers door de scholing meer kennis en kunde en kunnen zij hun taken beter uitvoeren.

§ 8.2 Personele consequenties

Daar waar de invoering van Service Level Agreements geen grote financiële investeringen tot gevolg heeft, is er wel een aantal personele consequenties. Deze consequenties liggen niet zozeer in veranderingen in het aantal fte., maar meer in de kennis en kunde van de facilitaire medewerkers. De personele consequenties zijn:

- Het werken met SLA's vereist een andere manier van werken, meer resultaatgericht en vraaggestuurd;
- De leidinggevenden van facilitaire afdelingen moeten meer input gaan leveren voor onder andere de noodzaak tot inzichtelijkheid;
- De al aanwezige adviserende persoon (1/2 fte.) blijft voorlopig werkzaam bij de FAB om de activiteiten in goede banen te leiden. Voorlopig totdat de pilot Service Level Agreement is ingevoerd;
- De activiteiten zoals het opstellen van een producten en dienstenboek, tarieven en het klantgroepenoverzicht kan ook door een stagiair gedaan worden. Het voordeel is dat deze student vrij goedkoop is;
- De medewerkers zullen scholing moeten volgen (bijvoorbeeld hoe te werken met een SLA of hoe om te gaan met klachten en klantgericht werken).

§ 8.3 Organisatorische consequenties

Organisatorisch is er ook een aantal consequenties bij de invoering van Service Level Agreements verbonden. Dit betekent niet dat de organisatiestructuur aangepast hoeft te worden. De organisatorische consequenties zijn:

- Door het werken met SLA's en SLM ontstaan er meer regels waar men zich binnen de organisatie aan moet houden. Hierdoor wordt de organisatie formeler;
- Om de cultuurverandering tot een succesvol einde te brengen moet er veel meer gecommuniceerd en samengewerkt gaan worden. Vooral tussen de FAB en de MOB in relatie tot de externe klant zal veel meer samen gewerkt moeten worden aangezien zij één gezicht voor de externe klant moeten zijn;

§ 8.4 Juridische consequenties

In de theorie is beschreven dat een Service Level Agreement juridische gevolgen kan hebben. Interne overeenkomsten vallen volgens deze theorie niet onder de werking van het Burgerlijk Wetboek omdat een eventueel geschil binnen dezelfde organisatie op een hiërarchisch hoger niveau kan worden opgelost. Dezelfde theorie geeft ook aan dat een overeenkomst met een externe klant wel onder de werking van het Burgerlijk Wetboek valt.

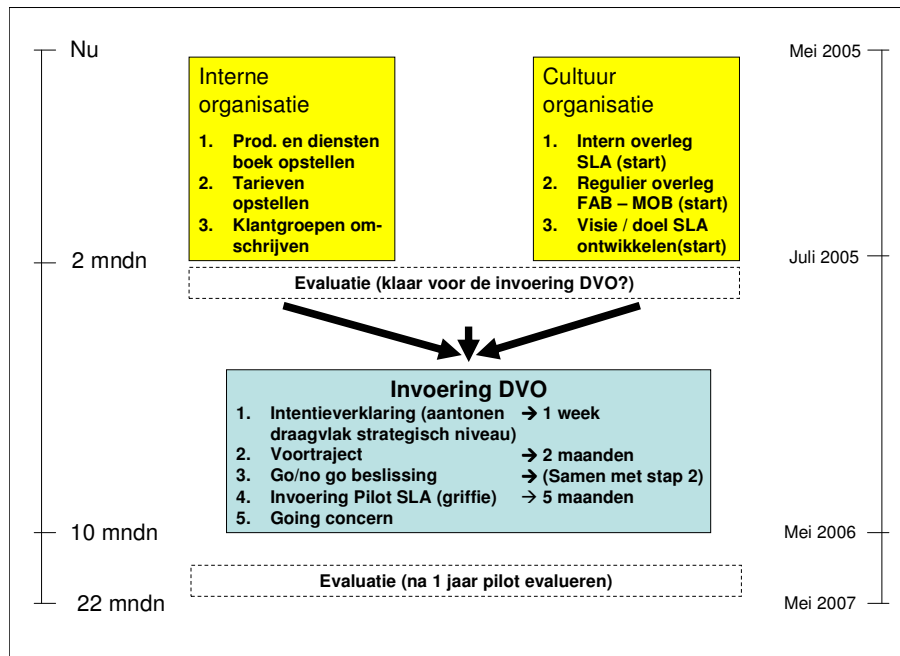
In de aanbevelingen van deze rapportage wordt gesproken over interne en externe Service Level Agreements, echter deze overeenkomsten vallen beiden niet onder de werking van het Burgerlijk Wetboek en hebben dus geen juridische consequenties. Een externe overeenkomst betekent in dit geval niets meer dan dat de klantgroep een eigen budget heeft. Deze klantgroep valt wel onder dezelfde organisatie.

Hoofdstuk 9 Het implementatieplan

Op basis van de aanbevelingen kan een implementatieplan met de bijbehorende tijdsindicatie worden opgesteld. De laatste subprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Deze luidt:

- *Hoe dienen Service Level Agreements door de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst te worden geïmplementeerd?*

De implementatie kan aan de hand van het onderstaande model²⁷ worden uitgelegd.



Figuur 9.1 De implementatie van de DVO-SLA binnen de BSD

De activiteiten die bedoeld zijn om de interne organisatie op orde te krijgen en de cultuur van de organisatie voor te bereiden op het werken met SLA's dienen eerst plaats te vinden. Deze activiteiten kunnen tegelijk plaatsvinden en nemen zo'n 2 maanden in beslag. Onder de interne organisatie horen de activiteiten die de inzichtelijkheid van de organisatie vergroten. Om de organisatie voor te bereiden op de invoering van SLA's moet er veel communicatie plaatsvinden tussen de betrokken actoren, vooralsnog alleen met de personen aan de opdrachtnemerskant. Dit komt tot uiting in het operationeel overleg van de FAB waar de SLA een vast onderwerp zal zijn. Ook moet een regulier overleg tussen de FAB en MOB (beiden aanbieder van ondersteunende producten en diensten) worden opgestart waarin besluitvorming plaats moet vinden over de SLA-methodiek en bijvoorbeeld de inhoud. Daarnaast is het voor de FAB van belang dat er een visie/doel wordt geformuleerd waarin de DVO-SLA wordt opgenomen. In de eerste 2 maanden moeten deze drie cultuuractiviteiten opgestart worden. De daadwerkelijke cultuurverandering kan niet in 2 maanden worden voltooid, deze loopt namelijk door tijdens de invoering van de DVO en SLA.

²⁷ Afstudeeronderzoek, Pim Hessel (04-2005)

Na 2 maanden moeten de activiteiten geëvalueerd worden en zal blijken of de BSD klaar is voor de invoering van SLA's. Is dit zo dan kan men naar de volgende fase: de invoering van de DVO.

Dit totale invoeringstraject, dat meer dan alleen 'het opstellen van' en 'werken met' is, neemt ongeveer 10 maanden in beslag en bestaat uit 5 fasen. Het invoeringstraject is een afgeleide van het model beschreven in 'Service Level Agreements in 2000 en verder'.

Fase 1: Intentieverklaring

Op basis van de opgestelde visie/doelen moet door het Hoofd van Dienst en de hoofden van FAB en MOB de intentieverklaring ondertekend worden. Deze intentieverklaring wordt opgesteld door de ingehuurde adviseur van de FAB. In deze verklaring wordt ook al getekend voor de fasering van DVO naar SLA.

Fase 2: Voortraject

In deze tweede fase worden de voorbereidingen getroffen voor de invoering van DVO's. Er moet een projectteam worden gevormd waarin zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer zijn vertegenwoordigd. Door de leden van het projectteam wordt de invoering opgezet en discussieert men over de inhoud. Als alle onderdelen zijn besproken (zie § 3.3.6) kan de pilot soepel worden ingevoerd.

Fase 3: Go/no go beslissing

In deze fase moeten de FAB en MOB beslissen of de DVO ingevoerd kan worden. Dit kan direct na het voortraject plaatsvinden.

Fase 4: Invoering pilot SLA

Op basis van de 'go' gegeven in fase 3 kan de pilot ingevoerd worden zoals overeen is gekomen.

Fase 5: Going concern

In de laatste fase kunnen de DVO's nog verbeterd worden voordat er volledig mee gewerkt gaat worden. Natuurlijk kan de DVO altijd gewijzigd worden, hiervoor dient de wijzigingsprocedure gehanteerd te worden.

Evaluatie na 1 jaar

Tot maximaal 1 jaar na de vijfde fase moet de pilot geëvalueerd worden op de doelen die gesteld zijn en de werking van de SLA. Geadviseerd wordt om de pilot al na één halfjaar te evalueren aangezien er meerdere DVO's opgesteld moeten worden en er een tijdsdruk is. Na een half jaar kan de organisatie beoordelen of de andere DVO's ook ingevoerd kunnen worden.

Van DVO naar SLA

Als de DVO's zijn ingevoerd en het onderzoek naar prestatie-indicatoren is afgerond kan het proces dat de DVO omzet in een volwaardige SLA gestart worden. In principe kan dit traject opgepakt worden bij 'fase 2 Voortraject' alleen nu gericht op de SLA in plaats van de DVO. Omdat de basis voor de SLA al is gelegd kan het sneller doorlopen worden. De belangrijkste punten die overeengekomen moeten worden zijn de serviceniveaus en prestatie-indicatoren.

De tijdsindicatie die bij deze implementatie is aangereikt, is geen harde termijn. Het is een indicatie en daarmee geeft het aan dat er best flexibel mee omgegaan kan worden.

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de.: Basisboek Methoden en Technieken. 2^e herz. Druk. Houten : Stenfert Kroese/Educatieve Partners, 1997. ISBN 90 207 2589 0
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. Den Haag, Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management. 2004. ISBN 90 73077 095
- Krimpen, J. van.: Facility Management perspectief; Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn : Kluwer, 2003. ISBN 90 13000 43 6
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management, strategie en bedrijfsvoering van de Facilitaire Organisatie. Alphen aan den Rijn : Samsom, 2001. ISBN 90 14077 94 7
- Nota, M.E.D.A. e.a.: Service Level Agreements in 2000 en verder. Zeist : Domesta B.V., 2000. ISBN 90 76525 04 8
- Vinkenburg, H., Niesten, H., Jong, B. de.: Speel je eigen spel! Amersfoort : Twynstra Gudde Management Consultants, 2004. ISBN 90 74411 38 X
- Vos, M. en Schoemaker, H.: Geïntegreerde communicatie. 5^e Druk. Utrecht : Lemma B.V. ISBN 90 5931 185 X

Rapportages

- Allaart, G.: 'Invoeren van SLA's, iets dat je niet zomaar even doet'. Onderzoek naar de mogelijkheden tot het invoeren van Service Level Agreements en de Balanced Scorecard om de kwaliteit van de dienstverlening van het facilitair bedrijf van zorginstelling De Strijp-Waterhof te optimaliseren. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2004.
- Chinnoe, A.: Service Level Agreements; Onderzoek naar de invoering van Service Level Agreements tussen de Facilitaire Dienst en haar interne klanten. Amsterdam: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2001.
- Houtman, L.: Service Level Agreements voor de FD; Een blauwdruk voor implementatie van SLA's. Delft: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000.
- Kirindongo, T.: Op weg naar een professioneel Facilitaire Bedrijf met behulp van Service Level Management. Den Haag, Haagse Hogeschool opleiding Facility Management, 2002.
- Liedorp, A.: Richten op Resultaat. Rotterdam, Bestuursdienst gemeente Rotterdam, 2003
- Oostrom, J.: Kwaliteit door duidelijkheid. Onderzoek naar de invoering van Service Level Agreements bij de Gemeente Alphen aan de Rijn. Alphen aan den Rijn: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003.
- Gem. Rotterdam.: Inrichtingsplan sFAC. Rotterdam, Bestuursdienst gemeente Rotterdam, 2003

- Gem. Rotterdam.: Inrichtingsplan Servicedienst Rotterdam. Rotterdam, Servicedienst Rotterdam, 2003
- Stadsregio R'dam.: Jaarverslag stadregio Rotterdam 2003. Bouwen aan samenhang. Rotterdam, stadsregio Rotterdam, 2004

Syllabi

- Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de Markt. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001/2002. Code: 2384
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005. Code: 2318
- Smit, A.T.: Contractenbeheer. Den Haag : Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004/2005. Code: 2396

Artikelen

- Aghina, S. en Thouars, A de.: Service Level Agreements; hoe werken ze wél? In: Facility Management Magazine. 2003, oktober, pagina 18, 19, 20, 23.
- Dijkhuijs, A.A.J. en Rouw, L.P. de.: Facilitaire Zaken geprofessionaliseerd, betekenis voor organisatie en klant. In: Facility Management Magazine. 2002, mei, pagina 59, 61, 63, 65, 67.
- Kunst, P., Lemmink, J., Prins, R.: Meten en verbeteren van kwaliteit in dienstverlening. In: FactoMedia. 2000, april, pagina 24
- Lenselink, M.: Facility management, het managen van vraag en aanbod. In: Facility Management Magazine. 2002, maart, pagina 38, 39, 40.
- Rietveld, H. en Rouw, L. de.: Opdrachtgever- en opdrachtnemer relaties. In: Facility Management Magazine. 2004, oktober, pagina 63, 64, 65, 67
- Veen, R. van en Belgraver, M.: Informatie, de basis voor klantleverancier relatie. In: Facility Management Magazine. 2002, februari, pagina 19, 20, 21.
- Veen, R. van en Belgraver, M.: Service Level Agreement als bedrijfsvoeringsinstrument, match tussen vraag en aanbod. In: FactoMedia. 2003, nr. 9, pagina 14,15,16.

Internet

- Eulab. (Deming-cirkel)
- http://eulab.nen.nl/frameset.htm?url=%2Fcontent%2Fnederlands%2Fmanagement_definitie.htm
- (14/04/2005)
- Servicedienst Rotterdam.
- <http://www.servicedienst.rotterdam.nl> (10/02/2005)
- Bestuursdienst Rotterdam.
- <http://bestnet/> (intranet)
- Bibliotheek HHS
- <http://geac.bibl.hhs.nl/> (10/02/2005)
- Heliview
- <http://www.heliview.nl/Applications/Heliview.nsf/Event/25564> (12 /05/2005)

Kernbegrippen & afkortingen

Om de probleemstellingen begrijpelijker te maken en het probleem af te bakenen worden hieronder de belangrijkste begrippen nader verklaard.

Bestuursdienst (BSD):	Dienst van de gemeente Rotterdam die er is om de ondersteuning van het college van Burgemeester en Wethouders zodanig te organiseren dat het college in staat is de stad als geheel te besturen, het bestuurlijke management van de gemeentelijke diensten te voeren, de verantwoordelijkheid te dragen voor het werkgeverschap voor de gemeenteambtenaren en de gemeentelijk middelen te beheren. (meer informatie in hoofdstuk 2)
Facilitaire Afdeling BSD:	De facilitaire stafafdeling van de Bestuursdienst. Deze afdeling voorziet het primaire proces van een aantal belangrijke bestuursgebonden facilitaire producten en diensten. (meer informatie in hoofdstuk 2)
Stadhuiscomplex	Onder het stadhuiscomplex vallen de gebouwen van de BSD waar de FAB haar diensten verleend. Dit zijn het stadhuis en stadskantoor.
Service Level Agreement:	Een Service Level Agreement is een contract tussen (interne) klantgroepen en een leverancier waarin de minimale service aan de klanten via prestatie-indicatoren is vastgelegd. (meer informatie in hoofdstuk 3)
Dienstverlening:	Een gezamenlijke activiteit van de dienstverlener en klant die voorziet in de behoefte van deze klant.
Interne klant:	Afnemer van de producten en diensten van de FAB binnen de BSD.
Externe klant:	Afnemer van de producten en diensten van de FAB buiten de BSD maar wel gevestigd in het stadhuiscomplex.
Optimaal:	Het aanbod sluit aan op de wensen en eisen van de klant tegen aanvaardbare kosten.
Serviceniveau:	Het niveau van de service (dienstverlening) dat geleverd wordt.



De volgende afkortingen worden in de rapportage gebruikt:

BSD	Bestuursdienst
FAB	Facilitaire Afdeling Bestuursdienst
MOB	Management Ondersteuning Bestuursdienst
BGS	Bureau Gemeente Secretaris
SDR	Servicedienst Rotterdam
FdR	Facilitaire diensten Rotterdam
SLA	Service Level Agreement
SLM	Service Level Management
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
DVA	Dienstverleningsafpraak
College van B&W	College van burgemeester en wethouders
BHV	Bedrijfshulpverlening
KTO	Klanttevredenheidsonderzoek
FAZ	Facilitaire Zaken (Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties)
FAZ (2)	Facilitaire Zaken (Gemeente Spijkenisse)
FAD	Facilitaire Dienst (Gemeente Den Haag)
RVE	Resultaatverantwoordelijke eenheid

Inhoudsopgave Bijlagen

Bijlage één ‘Voorbeeld interviews’	I
Bijlage twee ‘Organisatieschema’s’	III
Bijlage drie ‘Interne gespreksverslagen’	VI
Bijlage vier ‘Voorbeeld SLA’	XII
Bijlage vijf ‘Implementatietraject SLA’s’	XIII
Bijlage zes ‘Externe gespreksverslagen’	XIV
Bijlage zeven ‘Voorstel gewenste situatie’	XVII

Bijlage één ‘Voorbeeld interviews’

Tijdens het onderzoek is zoals aangegeven in hoofdstuk 1 van de rapportage ‘Werk aan de Weg’ gebruik gemaakt van gestructureerde interviews. Bijlage één bevat voorbeelden van de gebruikte vragenlijsten voor de oriënterende en externe interviews.

Vragen oriënterend interview

- Duur interview:** +/- 1 uur.
Doelgroep: Alle leidinggevendenden van facilitaire producten en diensten binnen de FAB.
Doelen interview:
- Organisatie beter leren kennen;
 - Facilitaire organisatie uiteen kunnen zetten;
 - Opdrachtgever – opdrachtnemerschap helder krijgen;
 - Introductie Service Level Agreements.

1. Kunt u zich kort voorstellen?
2. Kunt u een omschrijving geven van de afdeling?
A: Hoeveel personeel werkt er? En in fte?
B: Welke functie bekleden deze mensen?
C: Welke producten en diensten levert de afdeling?
3. Welke klanten (klantgroepen) kent de afdeling?
A: Aan wie levert de afdeling producten en diensten?
B: Wie bepaald wat er geleverd wordt?
4. Wie betaalt de producten en diensten?
A: Waar ligt het budget?
B: Wordt er doorberekend aan de klant?
C: Zijn er tarieven opgesteld voor de facilitaire producten en diensten die u aanbiedt?
D: Hoe worden de producten en diensten besteld?
5. Service Level Agreements, bent u er bekend mee?
A: Heeft u er al eens eerder mee gewerkt?
B: Zo ja, werkte het instrument? Wat waren de knelpunten?
C: Hoe staat u tegenover het werken met SLA's

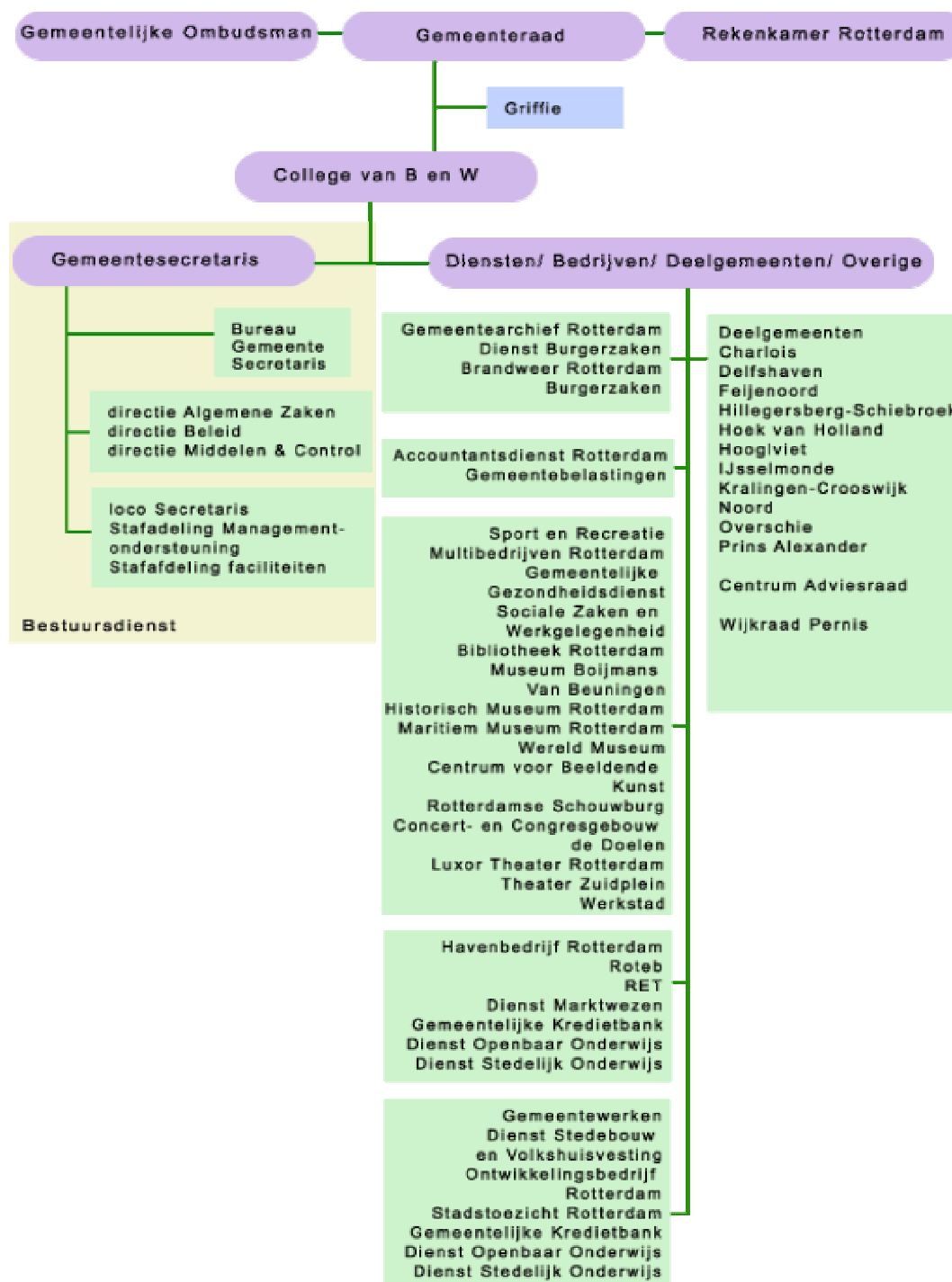
Vragen extern interview

- Duur interview:** +/- 1 uur.
Doelgroep: Facilitaire medewerkers van overheidsorganisatie die betrokken zijn bij de SLA.
Doelen interview: - Andere visies op SLA / SLM verkrijgen;
- Verschillen verklaren.

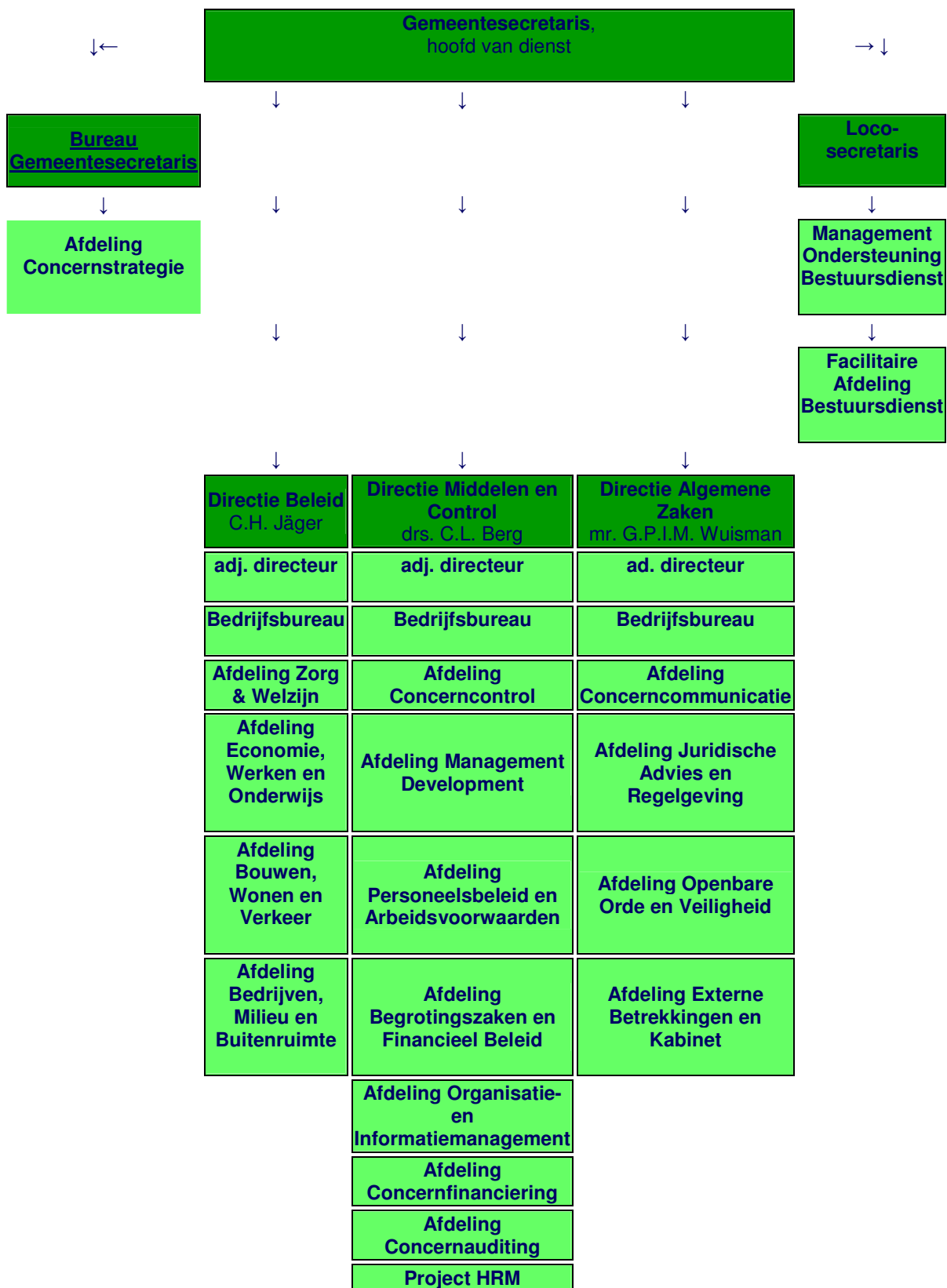
1. Hoelang werkt u al met SLA?
2. Hoezo bent u met SLA gaan werken/ Wat zijn de doelen?
3. Wat is u rol binnen het proces geweest en wat is die nu?
4. Hoe ziet de SLA eruit? Product of klantgericht?
5. Met wie sluit je de SLA allemaal af?
6. Welke personen van binnen de organisatie zijn betrokken en hoe zijn de rollen verdeeld?
7. Werkt de SLA?
8. Wat voor implementatietraject heeft u doorlopen?
9. Hoeveel tijd nam de invoering in beslag?
10. Hoe ging u om met weerstand?
11. Kunt u een omschrijving geven van de communicatiemiddelen die gebruikt zijn bij de invoering? En hoe ziet de communicatie er nu uit?
12. Is de SLA die door de gemeente Spijkenisse wordt gebruikt gebaseerd op theorie?
13. Hoe beheert u de SLA?
14. Gebruikt u de SLA in combinatie met een kwaliteitsmodel om de kwaliteit te verbeteren?
15. Kent u Service Level Management?
16. Heeft u alle SLM instrumenten aangepakt alvorens de SLA in te voeren?
17. Leidt de SLA daadwerkelijk tot vraaggestuurd werken van de facilitaire organisatie?

Bijlage twee ‘Organisatieschema’s’

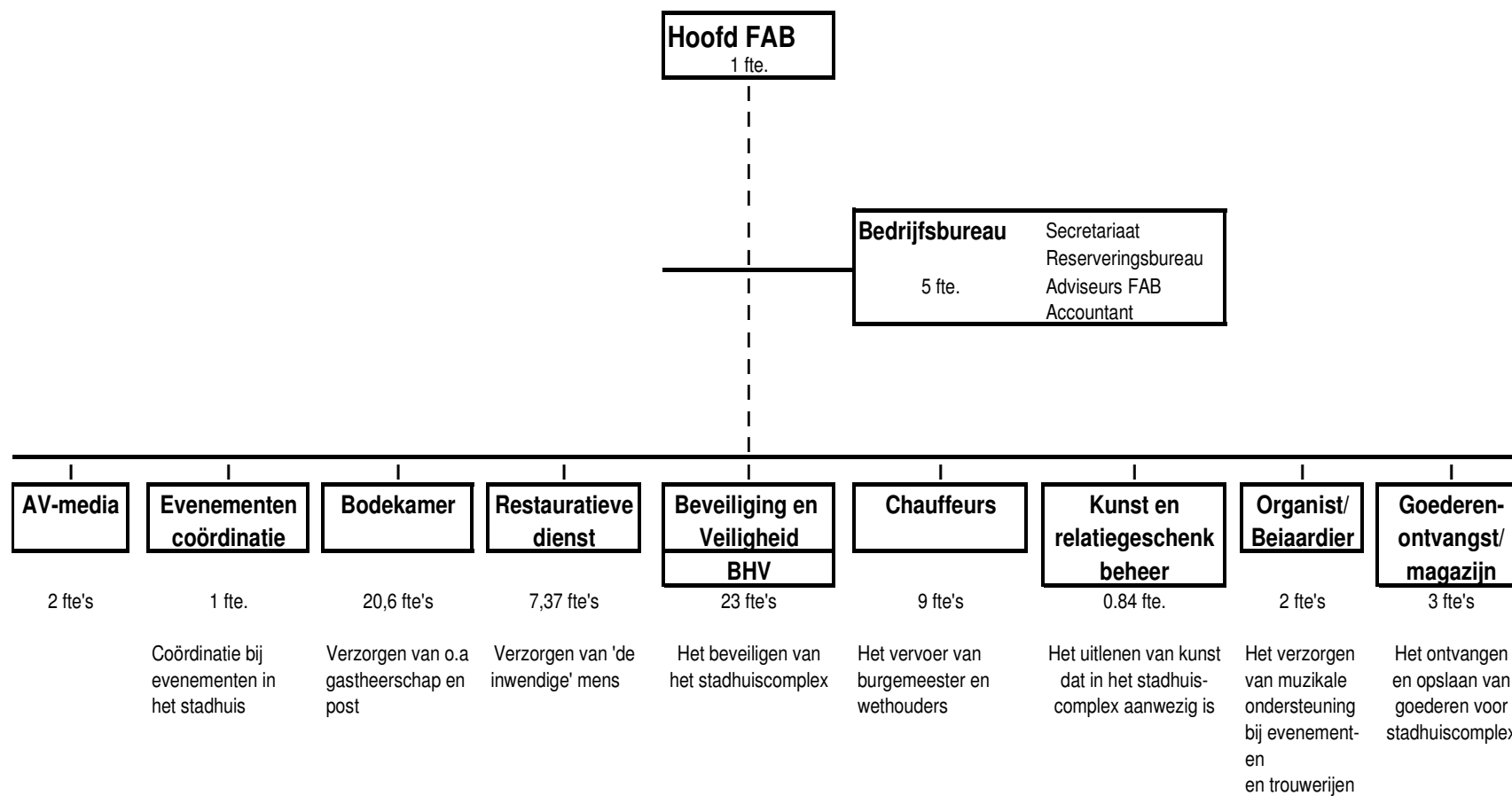
Als bijlage voor hoofdstuk 2 van de rapportage ‘Werk aan de Weg’ is een drietal organisatieschema’s toegevoegd. De schema’s verduidelijken de organisatiestructuur die is beschreven. Het eerste schema is van de totale gemeente Rotterdam, de tweede van de Bestuursdienst en de derde tot slot van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst.



Figuur A: Organigram Ambtelijke organisatie gemeente Rotterdam



Figuur B: Organigram Bestuursdienst



Figuur C: Organigram Facilitaire Afdeling Bestuursdienst (FAB)

Bijlage drie 'Interne gespreksverslagen'

Om een goed beeld van de Bestuursdienst en haar facilitaire afdelingen te krijgen zijn interviews gehouden met alle leidinggevenden van de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst. Deze bijlage geeft een overzicht van de gespreksverslagen van de interviews.

Het doel van de oriënterende gesprekken is om het inzicht in de organisatie, met name de facilitaire producten en diensten te vergroten. Daarnaast wordt ook gepeild in hoeverre SLA's bekend zijn bij de ondervraagden.

Met: Anja Smaal

Datum: 24-01-2005

Tijd: 10.30 – 11.30

Anja Smaal werkt binnen de FAB in de functie Coördinatie Evenementen. Zij richt zich op het voorbereiden, het verloop en de evaluatie van alle evenementen die plaatsvinden in en direct om het stadhuis. Ze coördineert het totale Facilitaire gedeelte van het evenement. Dit doet zij al zo'n drie jaar.

Het organiseren van een evenement binnen de Bestuursdienst gaat als volgt in zijn werk:

1. De klant (een externe organisatie bijv.) plaatst een aanvraag voor een evenement;
2. Deze aanvraag wordt ontvangen door Kabinetszaken;
3. Kabinetszaken vraagt aan het college goedkeuring voor het evenement (Relatie met de Gemeente Rotterdam, maatschappelijk belang);
4. Als er goedkeuring is verkregen wordt er door Kabinetszaken een agendapost van gemaakt;
5. Deze agendapost wordt ontvangen door Anja Smaal, zij berekent voor het beoogde evenement de personele lasten en stuurt de aanvullende gegevens weer terug naar Kabinetszaken;
6. Kabinetszaken berekent tegelijk ook de eventuele overige kosten (deze worden vervolgens doorbelast aan de klant);
7. Vervolgens moet het weer goedgekeurd worden maar nu met de financiële aspecten meegenomen;
8. Als het evenement nogmaals is goedgekeurd kan Anja Smaal het Facilitaire plaatje erbij plaatsen;
9. De facilitaire activiteiten worden vervolgens door Anja Smaal uitgezet bij de "drie facilitaire leveranciers";
10. Het evenement vindt plaats;
11. Na afloop van het evenement evalueert Anja Smaal individueel het evenement, zonder daarbij terug te koppelen naar de betrokkenen. Wanneer een evenement nogmaals gehouden wordt, gebruikt zij deze evaluatie.

De facilitaire diensten die gebruikt worden tijdens een evenement worden deels ingekocht van de Servicedienst en het Ontwikkelingsbureau. Het andere deel heeft het FAB in eigen beheer.

Facilitaire Afdeling Bestuursdienst

- Beveiliging
- Bodekamer
- Catering
- Audio en visuele middelen

Servicedienst Rotterdam

- Huishouding (schoonmaak e.d)
- Transport
- Telecommunicatie
- Automatisering

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

- Stroomvoorziening

Kosten

Alleen de personele lasten worden in kaart gebracht. Wat de kosten zijn voor bijvoorbeeld apparatuur of hapjes en drankjes is niet bekend.

SLA

Anja Smaal is nog niet bekend met Service Level Agreements. Ze heeft er wel tijdens overleggen en in de wandelgangen wat over gehoord maar weet niet precies wat ze zich erbij moet voorstellen.

Het invoeren van SLA's binnen evenementen is een lastig verhaal omdat alle facilitaire diensten worden gebruikt. De klant van de evenementenorganisatie is de aanvrager van het evenement. Tussen deze twee moet een overeenkomst komen waarin het serviceniveau wordt afgesproken. SLA's worden niet eenmalig gebruikt terwijl een evenement vaak wel eenmalig is en er bij ieder evenement andere eisen gelden.

De afspraken tussen de klant en de organisatie worden nu gemaakt door Kabinetszaken. Daar waar Anja Smaal een hele belangrijke factor kan spelen wordt zij niet gebruikt.

Met: Esther Kruik

Datum: 31-01-2005

Tijd: 9.30 – 11.00

Esther Kruik werkt binnen de FAB in de functie hoofd representatiekeuken. In deze functie werkt zij al zo'n 4 jaar. Het houdt in dat zij coördineert en meewerkt in het proces dat de inwendige mens verzorgt.

Dit proces bestaat uit het aanbieden van eten en drinken aan alle personen in het stadhuis. De representatiekeuken is opgedeeld in twee verschillende keukens. De kleine keuken (op de derde etage) en de grote keuken (op de eerste etage).

In de kleine keuken worden alle broodjes, lunches etc. bereidt voor de directies die zich in het stadhuis bevinden (incl. fracties). De producten worden door de (bodedienst) afgeleverd op de desbetreffende kamer. Er werken 4 personen in deze keuken. Er is dus een nauwe samenwerking met de bodekamer.

In de grote keuken worden voor burgemeester en wethouders het ontbijt, de lunch en het avondmaal bereid. Het eten en drinken voor deze groep klanten wordt gedurende de hele dag verzorgd.

Het komt vaak voor dat er grotere diners plaatsvinden waarbij extra producten en diensten nodig zijn. Hiervoor wordt de hulp ingeschakeld van externe cateraars. De personeelsleden van de representatiekeuken fungeren nu als aanspreekpunt voor de cateraar. Er is duidelijk overeengekomen dat de representatiekeuken niet bij een en dezelfde cateraar inkoopt. Om een

bepaald aantal lunches of diners wordt van leverancier gewisseld. Er wordt zo alle cateraars de kans gegeven om hun steentje bij te dragen en geld te kunnen verdienen.

Wat betreft de kosten voor de twee keukens is het zo dat sinds kort wordt doorberekend aan de afnemer. De afnemer is hier nog wat onwennig mee, maar het is wel een essentieel onderdeel van de SLA. Is er dus ook geen budget binnen de representatieve dienst. De klant bestelt haar producten middels het bestelformulier op het bestnet (intranet bestuursdienst). De lasten (excl. Overhead) worden doorbelast. Er vindt alleen geen terugkoppeling plaats tussen de financiële afdeling en de restauratieve voorziening.

Er zijn in het verleden SLA's opgesteld en de producten en diensten zijn gecatalogiseerd, de vraag is of deze nog actueel zijn. Er is namelijk weinig veranderd voor deze dienst sinds de reorganisatie. Esther Kruik staat zeker positief tegenover de invoering van SLA's.

Met: Bertus Vermulm

Datum: 03-02-2005

Tijd: 9.00 – 10.30

Bertus Vermulm werkt al 23 jaar binnen de gemeente Rotterdam en bekleed de laatste 20 jaar een leidinggevende functie. Hij is samen met Fred Schotting chef van de Bodekamer. Onder de Bodekamer valt een drietal soorten personeel. Er zijn 14 Bodes, 4 Kamerbewaarders en 8 Chauffeurs. Sinds 1 januari 2005 is er een planner chauffeurs in dienst genomen.

Bodes

De bodes hebben een breed pakket aan diensten die zij bieden aan een aantal klantgroepen. Hun werkterrein bestaat uit het stadhuis, stadskantoor, minervahuis en het Rosaliaplein. Samen heten deze locaties het Stadhuiscomplex. De diensten die de bodekamer aanbiedt zijn:

- Interne en externe postverzorging, inkomend (4 postrondes per dag) en uitgaand (4 x per dag);
- Gastheerschap bij bijvoorbeeld recepties (1 bode per 50 gasten) voornamelijk ontvangen, uitserveren eten en drinken, opbouw en afbouw (buffet opzetten: catering);
- Rondleiding binnen het stadhuis (geen kosten voor bezoeker);
- Assisteren bij openbare kennisgevingen, sluiting drugs/sloop panden, bouwverordeningen en informatievoorziening;
- Het gehele bodeteam is BHV'er;
- In het stadhuis is een zogenaamde safeplace gecreëerd. Dit is een opvangpunt voor slachtoffers van bijvoorbeeld een gewelddadige overval. De bode vangt deze persoon op een wacht tot politie, ambulance e.d. aanwezig zijn;
- Tot slot assisteren de bodes één keer per jaar bij dodenherdenking in samenwerking met kabinetszaken;

Aan de griffie wordt ook een aantal belangrijke diensten geleverd:

- Inpakken en bezorgen van raadspakketten voor burgemeester en wethouders, bezorgen gebeurt met de fiets/brommer. Een aantal wethouders woont te ver en daarvoor wordt een externe koerier ingeschakeld;
- Bij raadgevingen assisteren kamerbewaarders en 1 / 2 bodes. Taken zijn het doorgeven van briefjes, orde handhaven (samen met beveiliging) op de publieke tribune en publiek en gasten ontvangen;
- 1 bode assisteert bij de commissievergaderingen.

Kamerbewaarders

Van de 4 kamerbewaarders zijn er altijd 3 aanwezig. 1 kamerbewaarder is er speciaal voor de Burgemeester. De overige 2 zijn er voor de wethouders. Ze hanteren daarbij een vijfwekelijks rooster. De kamerbewaarder werkt vier weken en is er één vrij. De kamerbewaarder staat dicht bij de Burgemeester en Wethouders en assisteert hen.

De kamerbewaarders voor de wethouders hebben de volgende taken

- Gasten ontvangen en naar de kamer begeleiden;
- Lunches en andere versnaperingen naar de wethouders brengen;
- Persoonlijke lunch doorgeven aan de representatiekeuken;
- Audiovisuele middelen verzorgen op de kamers;

De kamerbewaarder van de burgemeester heeft de volgende taken:

- Gasten ontvangen en naar de burgemeester begeleiden;
- Lunches en andere versnaperingen naar de burgemeester brengen;
- Persoonlijke lunch doorgeven aan de representatiekeuken;
- Waarnemen taken secretaresse bij afwezigheid.

Chauffeurs

De 8 chauffeurs zijn er om de burgemeester en wethouders te vervoeren. Soms worden de chauffeurs ook voor spoedgevallen gebruikt als taxichauffeurs.

Met: Henk van Arnhem

Datum: 14-02-2005

Tijd: 15.10 – 16.00

Dhr. Van Arnhem is binnen de FAB hoofd Beveiliging & Veiligheid. Deze functie bekleedt hij nu zo'n 4 jaar. De afdeling Beveiliging & Veiligheid houdt zich bezig met de beveiliging van personen in het stadhuis en het stadskantoor. De twee gebouwen worden door de afdeling beschermd tegen ongewenste invloeden van buitenaf. Naast hoofd Beveiliging & Veiligheid treedt dhr. van Arnhem ook op als hoofd Bedrijfshulpverlening (BHV) en is hij vertegenwoordigd in een projectgroep die zich bezighoudt met de ontwikkeling en implementatie van een nieuw beveiligingsplan.

Onder het hoofd Beveiliging & Veiligheid staan 3 chefs. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele leiding. Er werken er telkens 2 van de 3 waarbij 1 een ochtenddienst heeft en 1 een avonddienst. De chefs geven leiding aan 21 man beveiligingspersoneel.

Hieronder vindt u een globaal overzicht van het takenpakket van een beveiligingsbeambte:

- Het beveiligen van het gebouw;
- Het beveiligen van medewerkers en bezoekers die in het stadhuis of stadskantoor verblijven;
- Het openen en sluiten van de gebouwen;
- Controleren van personen en goederen;
- Parkeerbeleid voeren (binnenplaats controleren);
- Alarmopvolging (vanaf thuis);

Tijdelijk is het beveiligingsbedrijf Falk ingehuurd vanwege de verhoogde veiligheidseisen gesteld door het College. Dit is geen structurele gebeurtenis. Interessant is het om te zien dat niet duidelijk is wie de kosten voor het extra personeel moet gaan betalen.

De afdeling heeft een aantal klantengroepen die verdeeld kunnen worden over interne en externe klanten (wel gevestigd in het stadhuis maar wel een eigen budget).

- Bestuursdienst (intern)
- Bestuur (intern)
- Burgerzaken (extern)
- Griffie (extern)

Onder de griffie vallen ook de fracties.

De afdeling heeft een eigen budget waarvan de producten, diensten en personeelskosten voor de interne klant en de griffie worden betaald. Momenteel vindt er alleen doorbelasting van kosten plaats aan Burgerzaken. Het tarief dat voor Burgerzaken is opgesteld bevat de personeelskosten plus alle verhogingen zoals overhead. (De bedrijfskosten zijn nog niet inzichtelijk gemaakt)

Het budget voor Beveiliging & Veiligheid wordt vastgesteld en verkregen van het College. De afdeling is dus heel erg afhankelijk van het College, wil het college meer beveiliging dan zal daar aan voldaan moeten worden tegen welke prijs dan ook.

Ten aanzien van de SLA geeft dhr. van Arnhem aan dat het binnen deze organisatie erg moeilijk zal zijn om het doel van vraaggestuurde dienstverlening te bereiken. Dit komt voor een groot deel door de cultuur en de afhankelijkheid van het College. Een eerdere implementatie van SLA's is mislukt door het gebrek aan communicatie en draagvlak. Alle neuzen moeten één kant op staan alvorens er met SLA's gewerkt kan worden.

Voor het FAB is het van belang dat eerst inzichtelijk wordt gemaakt wat de afdeling aanbiedt en überhaupt kan aanbieden voordat aan de vraag van de klant voldaan kan worden.

In principe worden nu besluiten genomen en contracten opgesteld over serviceniveaus via de collegeposten.

Met: Carla Stamm

Datum: 17-02-2005

Tijd: 9.00 – 10.15

Mw. Stamm is verantwoordelijk voor de boekhouding van de FAB. Dit doet zij al sinds 1998. Voor de meest recente reorganisatie was het budget van de FAB (toen team faciliteiten) 15 miljoen. Na de reorganisatie is dit teruggebracht tot 4,9 miljoen als gevolg van het overhevelen van een aantal diensten naar de SDR. Hieronder is per facilitaire dienst een overzicht gegeven van de doorbelasting of niet:

FAB

Kosten die de FAB zelf maakt worden betaald uit het budget dat beschikbaar wordt gesteld door het bestuur.

Bedrijfsbureau FAB

Betaald uit budget

Audiovisuele diensten

Er vindt geen doorbelasting plaats, kosten worden uit eigen budget betaald. Behalve bij grote evenementen e.d. dan wordt het uitbesteed aan Pogo. Deze kosten worden betaald door de afdeling Algemene Zaken en Externe Betrekkingen. Aangezien zij indirect opdracht geven tot het houden van een evenement.

Evenementen en coördinatie

De kosten voor het houden van een evenement worden betaald door de afdeling AZ/EB. Zij hebben een eigen kostenplaats.

Logistiek en projecten

De afdeling logistiek ontvangt alle pakketten die binnenkomen in het stadhuis. Deze worden vervolgens door de afdeling transport van de SDR in het complex verspreid. Logistiek wordt ook vanuit het eigen budget betaald.

Bodekamer/algemeen

Ook de diensten van de bodekamer worden uit eigen budget betaald, behalve de frankering van de post. Deze wordt doorbelast naar de desbetreffende kostenplaats (afdeling). De diensten die de bodekamer aan externe klanten binnen het stadhuiscomplex levert worden **niet** doorbelast aan bijvoorbeeld Burgerzaken en Griffie.

Chauffeurs

Er is een bepaald budget gereserveerd voor de chauffeurs en hun materieel.

Beveiliging

De beveiliging krijgt ook een budget waarmee zij hun diensten kunnen aanbieden. De diensten die verleend worden aan Burgerzaken worden wel door Burgerzaken betaald maar dit gaat niet via de boekhouding van FAB.

BHV

De kosten voor BHV zijn de kosten voor opleiding, materiaal en het vervoer naar het opleidingscentrum. De kosten worden betaald vanuit het eigen budget. Sporadisch worden medewerkers die niet van de bestuursdienst zijn opgeleid tot BHV. Dit wordt wel door BSD betaald.

Representatiekeuken

Ook deze afdeling heeft voor een deel een vast budget. Hiervan worden de producten betaald. Daarnaast wordt op afroep een kok en een medewerker van de cateraar Eurest ingehuurd.

Kunst

De kunst wordt geleend van de artotheek en met hen is een contract afgesloten, dit wordt betaald uit het eigen budget.

Bijlage vier 'Voorbeeld SLA'

In deze derde bijlage vindt u een voorbeeld van een Service Level Agreement. Deze is afkomstig uit het boek 'Service Level Agreements in 2000 en verder' van mr. Nota.

Onderdeel	Inhoud/voorbeeld
Doelstelling/reikwijdte Service Level Agreement	• Relatie Service Level Agreement/andere contracten • Wie zijn de partijen? • In hoeverre zijn afspraken bindend/landelijk?
Klantgegevens	• Naam klantgroep • Kwantitatieve gegevens: hoeveel personen, totaal aantal m2 BVO enzovoorts • Verwachting specifieke ontwikkelingen
Algemene bepalingen	• Openingstijden gebouw • Procedures vragen, klachten, reserveringen • Procedures overwerk • Leveringsvoorwaarden • Informatieprocedures (o.a. tussentijdse mutaties)
Verantwoordelijkheden leverancier	• Naleven inhoudelijk Service Level Agreement • Rapporteren • Klachtenprocedures • Verantwoordelijkheden activiteiten derder (externe leveranciers voor schoonmaak bijvoorbeeld)
Inhoudelijk Service Level Agreement	• Wat: productomschrijving • Kwantiteit (prognose) • Kwaliteitsbeschrijving (niveau) • Frequentie • Productprocedures
Basispakket	• Standaardniveau
Pluspakket	• Individuele opties (verhoogde service/extra diensten of producten)
Communicatie over te verlenen diensten	• Informatie over dienstverlening/kosten • Evaluatiefrequentie
Financiën	• Wat wel/niet doorbelast • Kostprijs producten • Kostprijsbepaling (o.a. inclusief personele kosten/BTW) • Wijze van facturering
Aansprakelijkheid	• Schade door onzorgvuldig gebruik klant of ondeugdelijke service? • Verlies door niet leveren van diensten enz.
Definities gehanteerde begrippen	

Figuur D: Voorbeeld SLA

Bijlage vijf 'Implementatietraject SLA's'

Ook uit het boek 'Service Level Agreements in 2000 en verder' van mr. Nota. Komt het volgende implementatietraject. Dit traject is als basis gebruikt voor de implementatie van SLA's binnen de FAB.

PROJECT-FASE	DOEL	INHOUD	TAKEN VOOR	TIJDPAD
Fase 0 Onderzoek	Beantwoorden: Is sla het middel?	Vaststellen: - 'Ist'-situatie relatie primaire-facilitaire proces - Veranderingsbereidheid	(externe) onderzoeker Facility manager	Tot 2 maanden
Fase 1. Intentie- verklaring	- Doel formuleren - Strategisch draagvlak	Opstellen - doelen/randvoorwaarden - sla-intentieverklaring	Directie/ RvB Bestuur Facility manager (Externe) begeleider	1 week
Fase 2. Voortraject	- Adequate voorwaarde - Voldoende draagvlak	a. vaststellen verander- strategie en –plan b. inrichten projectstructuur c. opstellen slamethodiek d. draagvlak scheppen	Projecttrekkers - Facility manager - Manager klanten - Projectleider	3 maanden
Fase 3. Go/no go sla- raamcontract	- Bindend commitment - Symbolische start	Intentie sla-raamcontract Middelentoewijzing PR-activiteiten	Directie/ RvB Bestuur	1 week
Fase 4. Invoering	- vastleggen Service Level Agreements	Inhoudelijke sla- besprekingen	Facility manager Facilitaire middenkader Projectleider	Tot 1 jaar
Fase 5. 'Going concern'	- Werken de Service Level Agreements? - Behalen doelen	Verder 'inregelen' sla's betrekken externe leveranciers Facilitaire capaciteit her- organiseren	Hele organisatie Externe leveranciers	-
(Fase 6.) Project- evaluatie	Is het gelukt?	Terugkoppeling doelen/ resultaten Opheffen projectorganisatie	Directie/ RvB Bestuur Managers klanten Projecttrekkers Projectleider	Tot max. 1 jaar

Figuur E: Implementatietraject SLA

Bijlage zes 'Externe gespreksverslagen'

Voor het externe onderzoek zijn twee interviews gehouden en is een artikel bestudeerd. In de zesde bijlage vindt u de verslagen van de twee interviews. Het artikel is niet opgenomen in de bijlage maar is terug te vinden in Facility Management Magazine, editie mei 2002. De titel van het artikel luidt: 'Facilitaire Zaken geprofessionaliseerd, betekenis voor organisatie en klant'.

Verslag extern interview (gemeente Den Haag – FAD)

Het gesprek, te Den Haag is gevoerd met het Hoofd Accountbeheer en een Adviseur Accountbeheer op vrijdag 11 maart 2005 van 10.30 uur tot 12.00 uur.

Het onderwerp van het gesprek: de inhoud en invoering van SLA's binnen de gemeente Den Haag.

De belangrijkste punten uit het interview worden hieronder opgesomd:

- Met de klant (per locatie) wordt een DVO afgesloten. Belangrijkste items hier zijn de rollen en de totaal prijs van de dienstverlening per m2 en per werkplek.
- De DVO is een onderdeel van een soort SLM document voor de klant. Hierin staan: tekeningen (ruimtebeheer), Bewonershandboek, Collectieve producten & diensten, SLA met leverancier en eventueel een maatwerkcontract.
- De SLA sluit accountbeheer namens de klant af met de RVE's (leveranciers van fac. P & D).
- De SLA is per product/dienstsoort gespecificeerd en bestaat dus uit deelsla's die samen de totale SLA vormen per locatie.
- Dit geldt ook voor de griffie, college en bestuursdienst, zij worden ook gezien als klant binnen een locatie.
- Als een klant binnen een locatie specifieke producten en diensten afneemt dan kan er een maatwerkcontract worden opgemaakt met de bijbehorende extra kosten.
- De SLA wordt afgesloten voor één jaar en wordt dan geëvalueerd. Vervolgens kan de SLA worden aangepast en verbeterd.
- FAD heeft als doel mbv de DVO en SLA klantgerichtheid te realiseren. Dit gebeurt door goede communicatie, duidelijkheid en transparantie.
- Aan alle elementen van SLM wordt binnen FAD, weliswaar onbewust, aandacht besteed.
- De SLA kan gezien worden als een ontwikkelingsinstrument dat periodiek verbeterd moet worden. Stapsgewijs wordt de klantgerichtheid verbeterd. Bijv. 1^{ste} jaar producten en diensten inzichtelijk maken, kosten inzichtelijk maken. 2^e jaar Overeenkomst DVO & SLA opstellen, totale kosten inzichtelijk voor de klant. 3^e jaar kosten / tarieven per product of dienst inzichtelijk maken voor de klant en verwerken in de SLA.
- De kosten worden inzichtelijk gemaakt en kunnen aan de klant kenbaar gemaakt worden (en eventueel doorberekend)
 1. Accountbeheer stelt op basis van de wensen en eisen van de klant de prijzen/tarieven van de Fac. P.&D. vast

2. Deze tarieven worden gebundeld per locatie en zo ontstaat er een tarief voor de totale dienstverlening per m2 en per werkplek. (Dit wordt in de DVO opgenomen)
 3. Een kleine rekensom voor de klant en de totale kosten voor de facilitaire dienstverlening zijn bekend.
 4. Deze kosten die gemaakt worden door RVE's worden via Accountbeheer doorberekend aan de klant.
 5. Facturering vindt voor collectieve diensten in principe jaarlijks plaats. Maatwerkcontracten worden per kwartaal gefactureerd.
- De communicatie tussen de klant en Accountbeheer vindt frequent plaats variërend van 1 keer per 6 weken tot 1 keer per kwartaal. Één keer in de 6 weken vindt er een klantenoverleg plaats.
 - Bij de invoering en wijzigingen inzake DVO – SLA wordt tijdens het klantenoverleg een klankbordgroep in werking gesteld. Zo is bijvoorbeeld door dit klankbord een dummy ontwikkeld waarop het huidige SLA instrument is gebaseerd.
 - Bij de invoering is vrijwel geen weerstand ontstaan, dit is te wijten aan de betrokkenheid en de win-win situatie voor alle actoren.

Verslag extern interview (gemeente Spijkenisse FAZ)

Het gesprek, te Spijkenisse is gevoerd met het Hoofd Accountbeheer op maandag 04 april 2005 van 10.00 uur tot 11.00 uur.

Het onderwerp van het gesprek: de inhoud en invoering van SLA's binnen de gemeente Spijkenisse.

De belangrijkste punten uit het interview worden hieronder opgesomd:

- Per 1 januari 2003 is gestart met éénjarige pilot SLA voor alle producten en diensten, voorafgaand is $\frac{3}{4}$ jaar voorbereidend werk gedaan.
- Er zijn diverse redenen waarom men met SLA is gaan werken. Deze redenen zijn opgenomen in een informatiefolder.
- Mw. Spee is vanaf het begin betrokken geweest bij de SLA's en heeft alle stappen meegemaakt. Onlangs is zij binnen de afdeling van functie veranderd en houdt zij zich meer op de achtergrond.
- Er is één SLA opgesteld die alle producten en diensten omschrijft en voor alle klantgroepen is bedoeld.
- Het betreft overigens alleen SLA's voor diensten en dus niet voor huisvesting;
- Voor iedere klant die in het stadhuis is gehuisvest geldt gedwongen winkelnering.
- De SLA bevat een basispakket van producten en diensten die uit eigen budget worden gefinancierd. Daarnaast kan de klant extra diensten aanvragen welke zij zelf moet betalen.
- Facilitaire Zaken is opdrachtnemer en koopt producten en diensten in bij de leveranciers. Het managementteam waarin alle budgethouders (hoofden) van de verschillende afdeling plaatsnemen is opdrachtgever. Daarnaast zijn er bestellers, zij hebben het meeste contact met FAZ en bepalen mede de inhoud van de SLA en zijn er de accountmedewerkers, zij fungeren als adviesorgaan voor de klant.

- De SLA binnen gemeente Spijkenisse werkt en het resultaat is kostenbewustzijn en duidelijkheid. De SLA moet gezien worden als een middel i.p.v. doel.
- De implementatie van de SLA heeft in totaal 2 jaar geduurd en het kan nog steeds worden verbeterd.
- Met name bij de niet-ondersteunende diensten ontstond veel weerstand. Dit is verminderd door een degelijk communicatieplan en door voet bij stuk te houden en door draagvlak te creëren bij het management.
- Bij de invoering en opstelling van de SLA is een klankbordgroep in werking gesteld. Hierin zitten de budgethouders, zogenoemde bestellers, vertegenwoordigers van het managementteam en facilitaire zaken.
- Kenmerkende onderdelen van het communicatieplan zijn de presentaties voor de budgethouders en het betrokken houden van alle facilitaire medewerkers door hun stukken te laten lezen.
- Met SLA werken betekende voor de gemeente Spijkenisse een cultuuromslag;
- Binnen de organisatie is één persoon aangesteld die belast is met de SLA;
- Er wordt geen gebruik gemaakt van een kwaliteitsmodel maar de kwaliteit wordt wel genoemd in de SLA.
- Onbewust is de gemeente Spijkenisse wel degelijk bezig met de invoering van SLM. Alle elementen worden namelijk één voor één geïmplementeerd en wel in de volgende volgorde:
 1. Servicepunt
 2. Producten en diensten gids
 3. Service Level Agreement
 4. Accountbeheer (kostenbeheersing)
 5. FMIS (planon)
 6. Evaluatiemodel
- SLM is in 1999 opgenomen in het beleid van de gemeente.
- De SLA bestaat uit drie delen: deel 1 Algemene bepalingen, deel 2 Standaard dienstverlening, deel 3 Dienstverlening op aanvraag (niet volledig).

Bijlage zeven ‘Voorstel gewenste situatie’

In de laatste bijlage is het voorstel van gewenste situatie opgenomen. Dit voorstel beschrijft de ‘Soll’ situatie voor de Facilitaire Afdeling Bestuursdienst zoals deze gezien wordt door de adviseurs. Het stuk is bovendien ook gepresenteerd aan de kwartiermakers van de ondersteunende stafafdelingen.

Gewenste rolverdeling Bestuursdienst – Klant bij FAB producten

Een Service Level Agreement²⁸ (SLA) is een onderdeel van het bredere Service Level Management (SLM) en kan alleen succesvol ingevoerd worden als aan SLM in zijn totaliteit aandacht wordt besteed. In dit stuk wordt de rolverdeling tussen FAB en MOB als Bestuursdienst en de klant (afnemer van facilitaire producten en diensten) besproken. Dit wordt in relatie tot SLM, de opdrachtstroom en de kostenstroom gedaan. Zonder naar de huidige situatie te kijken wordt de gewenste situatie volgens FAB hier omschreven.

Service Level Management

Onder SLM verstaat men het geheel van maken, bewaken en bijstellen van de formele overeenkomsten over de hoeveelheid en kwaliteit van de dienstverlening tussen de klant en het facilitair bedrijf.²⁹ SLM levert managementinformatie aan voor het besturen en controleren van deze dienstverlening. Het volgende activiteitenpakket wordt bij SLM doorlopen³⁰:

- Identificeren van de eisen en wensen, inclusief de haalbaarheid van deze wensen en eisen;
- Opstellen van een producten en dienstengids;
- Definieren van en onderhandelen over de te leveren diensten;
- Formeel overeenkomen en vastleggen van deze dienstverlening en het bijbehorende niveau van dienstverlening vastleggen in Service Level Agreements;
- Vaststellen van (interne en operationele) normen voor het leveren van de dienstverlening;
- Bewaken en informatie leveren voor het beheersen van de dienstverlening;
- Afleggen van verantwoording aan het management en de klant.

SLM is een middel om duidelijkheid over de mogelijke, gewenste en te leveren producten en diensten te verkrijgen. Daarnaast heeft het tot doel om de vraag en het aanbod op elkaar af te stemmen en de dienstverlening te concretiseren door meetniveaus (prestatie-indicatoren) in te voeren.

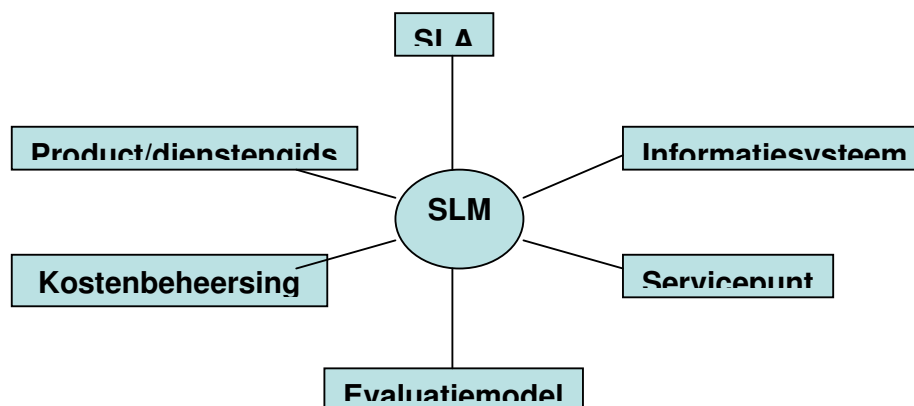
²⁸ Vanuit de theorie wordt gesproken over een SLA, in de praktijk binnen de BSD wordt deze genoemd als DVO en kan gezien worden als een opstap naar de SLA.

²⁹ Allaart, G.: Invoeren van SLA's, iets dat je niet zomaar even doet. Pagina 16

³⁰ Kirindongo, T.: Op weg naar een professioneel Facilitair Bedrijf, met behulp van Service Level Management. Pagina 19

SLM werkt met behulp van een zestal instrumenten en de kern van SLM is zo sterk als de zwakste schakel in de ring. Dus het zwakste instrument geeft de zwakte van het totale SLM weer. De instrumenten die gebruikt worden zijn:

- **Service Level Agreements (SLA)**
Een Service Level Agreement is een contract tussen (interne) klantgroepen en een leverancier waarin de minimale service aan de klanten via prestatie-indicatoren is vastgelegd³¹;
- **Producten en dienstenboek (PDC)**
Een producten en dienstenboek is een instrument waarmee inzichtelijk gemaakt wordt welke producten en diensten een facilitair bedrijf aanbiedt. Het boek schept duidelijkheid en maakt het mogelijk om efficiënt en effectief dienstverlening aan te bieden;
- **Servicepunt (SP)**
Een servicepunt, ook wel servicedesk of frontoffice genoemd is de verbindende schakel tussen de opdrachtgever (klant) en opdrachtnemer (facilitaire bedrijf). Het servicepunt draagt zorg voor de coördinatie en afhandeling van storingen, vragen, klachten, verzoeken en reserveringen op facilitair gebied;
- **Facility management informatiesysteem (FMIS)**
Een FMIS is een softwareprogramma dat inzicht verschaft in de verrichte werkzaamheden, meldingen, geplaatste reserveringen voor bijvoorbeeld vergaderruimten plus de bijbehorende aangevraagde producten en diensten. Het systeem genereert informatie dat voor managementdoeleinden gebruikt moet worden.
- **Evaluatiemodel (evaluatie)**
Aan de hand van een evaluatiemodel kan de dienstverlening en organisatie van de facilitaire organisatie geëvalueerd en mogelijk verbeterd worden. Een model dat hier ingezet kan worden is de cirkel van Deming (plan-do-check-act).
- **Kostenbeheersing**
Dit betekent dat er op het facilitaire gebied inzicht is in de geldstromen. Bijvoorbeeld inzicht in hoe de totale kosten voor een bepaalde dienst zijn opgebouwd maar ook wie er betaalt.

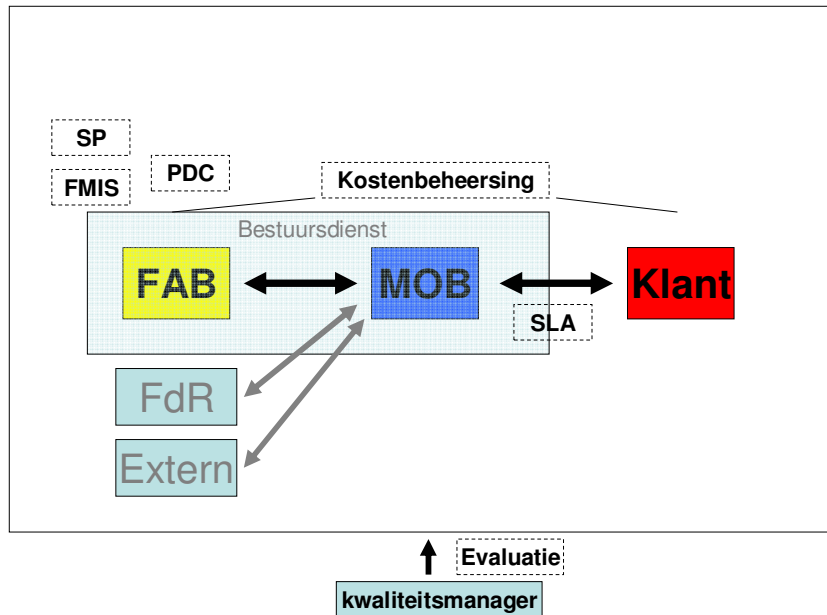


Figuur F: Instrumenten SLM

³¹ Nota, M.E.D.A.: Service Level Agreements in 2000 en verder. Pagina 14

Rolverdeling en Service Level Management

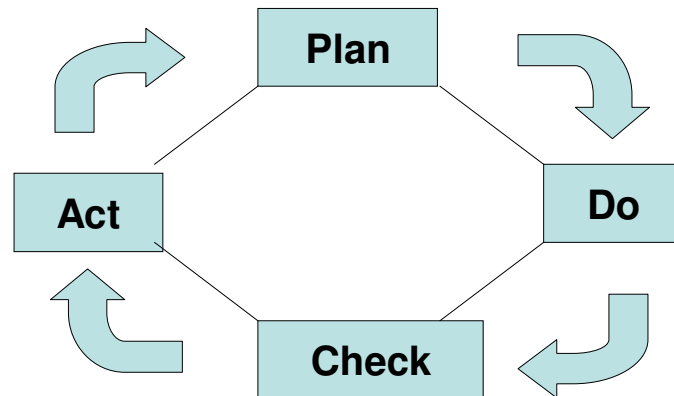
FAB is samen met MOB als onderdeel van de Bestuursdienst verantwoordelijk bij de uitvoering van SLM. In onderstaand schema zijn de instrumenten van SLM gepositioneerd binnen de relatie tussen MOB/FAB en de klant:



Figuur G: Rolverdeling i.c.m. instrumenten SLM binnen de BSD

- SLA:** De SLA wordt afgesloten tussen BSD en de klant. MOB is hierbij contactpersoon. Voor het facilitaire deel van de SLA schakelt MOB de deskundigheid in van FAB;
- PDC:** De PDC wordt aan de hand van de wensen en eisen van de klant en de mogelijkheden van FAB opgesteld door FAB;
- SP:** De afspraken die in de SLA gemaakt zijn over de facilitaire producten en diensten worden door de klant besteld bij het servicepunt;
- FMIS:** Door middel van het FMIS systeem kunnen bestellingen, opdrachten en reserveringen makkelijk uitgezet worden bij de betreffende afdeling. Daarnaast kunnen de meldingen worden bewaakt;
- Kosten Beheersing:** De kosten die FAB maakt om producten en diensten te maken en te leveren moeten inzichtelijk zijn en doorberekend worden aan de klant;
- Evaluatie:** De evaluatie en dus toepassing van een evaluatiemodel zoals het model van Deming wordt gedaan door een kwaliteitsmanager / controller die een onafhankelijke positie heeft vanuit het oogpunt van de klant en vanuit de BSD.

Deming-cirkel

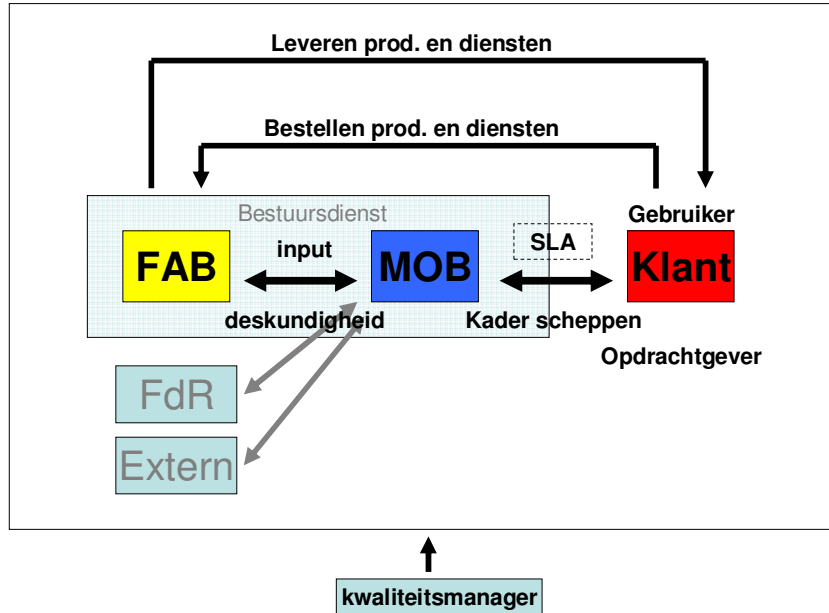


Figuur H: Deming-cirkel

De Deming-cirkel is een model waarin het proces van continue kwaliteitsverbetering wordt weergegeven. Het proces start met de planning (plan) van activiteiten. Hier valt het aanpassen van de activiteiten kijkend naar de wensen en eisen van de klant onder. Vervolgens worden deze activiteiten uitgevoerd (do), de dienstverlening. Na de uitvoering wordt nagegaan in hoeverre het doel bereikt is. De huidige kwaliteit wordt gemeten. Aan de hand van de analyse die het resultaat met het doel vergelijkt kunnen aanpassingen/verbeteringen worden aangedragen. Dit kan bijvoorbeeld zijn het bijstellen van de wensen en eisen van de klant maar ook het verbetering van de interne bedrijfsvoering. De reactie/aanpassing die hierop volgt wordt de actfase genoemd. De analyse en conclusies dienen vastgelegd te worden in procedures en werkafspraken, zodat het bereikte kwaliteitsniveau gewaarborgd is, waarna het proces weer van voren af aan begint.

Opdrachtstroom

In de opdracht stroom worden de rollen beschreven van FAB, MOB en de klant in relatie tot de opdrachtgever - opdrachtnemersrelatie.



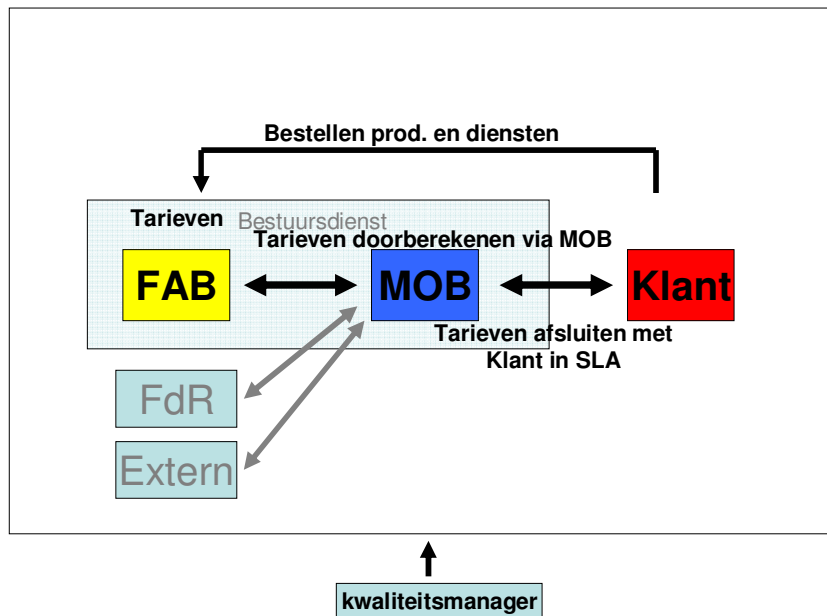
Figuur 1: De opdrachtstroom binnen de BSD

MOB stelt als contactpersoon van de BSD samen met de klant, bijvoorbeeld de Griffie de SLA op. Deze SLA bevat een aantal soorten producten en diensten waaronder ook facilitaire producten en diensten. MOB schakelt hierbij de deskundigheid van FAB in als basis van de onderhandelingen. De informatie uit het FMIS en de PDC kunnen hierbij informatiebron zijn. Middels de SLA wordt een kader gecreëerd waarbinnen FAB facilitaire diensten levert aan de verschillende klantgroepen. De SLA zelf wordt ondertekend op strategisch niveau door Hoofd van Dienst en de vertegenwoordiger van de klantgroep.

De klant bestelt vervolgens conform de inhoud van de SLA producten en/of diensten rechtstreeks bij FAB. Welke de producten en/of diensten ook direct levert aan diezelfde klant. MOB speelt hierbij geen rol meer. Tenzij er een aanvraag komt voor een niet standaard facilitair product. FAB koppelt deze aanvraag terug naar MOB welke de aanvraag vervolgens bij FdR of bij een externe leverancier plaatst.

Kostenstroom

Onderstaand schema geeft weer hoe de kostenstromen lopen tijdens de dienstverlening.



Figuur J: De kostenstroom binnen de BSD

MOB sluit samen met de klant de SLA af. Hierbij worden ook de tarieven voor de facilitaire producten en diensten overeengekomen. Het FAB beschikt over deze tarieven. Daar waar de bestelling van de klant rechtstreeks bij FAB wordt geplaatst vindt de doorbelasting van kosten via MOB plaats. Hierdoor krijgt de klant periodiek één factuur vanuit de BSD waarin als onderdeel facilitaire producten en diensten FAB is opgenomen.

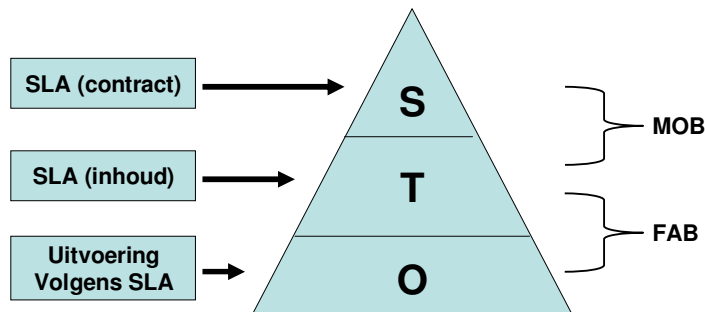
Rollen

Bestuursdienst:	-Opdrachtnemer -Opdrachtgever BSD -Opdrachtgever Concern
MOB:	-Contactpersoon tijdens onderhandelingen SLA namens BSD vanuit opdrachtgeverschap - Contactpersoon tijdens onderhandelingen SLA namens BSD vanuit opdrachtnemerschap -Inhoudelijk adviseur MOB -Contractbeheerder/inkoper -Coördinerende rol -Verantwoordelijk afsluiting SLA -Contactpersoon vanuit de grootste huurder (BSD)
FAB:	-Inhoudelijk adviseur facilitair -Uitvoerder -Coördinator externe facilitaire leverancier
Klant:	-Opdrachtgever -Gebruiker -Besteller
Kwaliteitsmanager:	-Adviseur/Controller

Rollen op niveau

De rollen welke door FAB en MOB bekleed worden zijn onder te verdelen in een drietal niveaus. De niveaus strategisch, tactisch en operationeel geven inzicht welke actor wanneer bevoegd is. Door middel van onderstaande piramide wordt duidelijk welke actoren op welk niveau handelen.

Strategisch – tactisch - operationeel



Figuur K: Rollen op niveau

De piramide kan zowel van boven naar beneden als van beneden naar boven gelezen worden.

Van boven naar beneden

Op strategisch niveau wordt door MOB als contactpersoon van de BSD met de klant onderhandeld over de SLA. Deze inhoud is afkomstig van het tactische niveau en wordt in het geval van facilitaire producten en diensten aangeleverd door FAB. De SLA wordt overigens wel op strategisch niveau afgesloten. Hetgeen inhoudelijk wordt overeengekomen op strategisch niveau geldt als uitgangspunt voor de uitvoering van de dienstverlening. Dit gebeurt op operationeel niveau. FAB draagt hier de verantwoordelijkheid.

Van beneden naar boven

Het kan voorkomen dat er structureel fouten voorkomen bij een bepaald product of dienst. Het operationele niveau faalt in dit geval op een bepaald punt. Om dit falen op te kunnen lossen moet het probleem een niveau hoger gelegd worden. Hierbij wordt door FAB en MOB gekeken naar de inhoud van de SLA zoals deze is overeengekomen. Om het probleem op te lossen zal wellicht de inhoud van de SLA (bijvoorbeeld het serviceniveau van een product of dienst) aangepast moeten worden. Dit wordt dan op strategisch niveau aangepast in het SLA-contract.

Samenvatting

Als men binnen de BSD met dienstverleningscontracten zoals de SLA wil gaan werken moet er voldoende aandacht worden besteed aan het bredere Service Level Management (SLM). SLM is een middel om duidelijkheid over de mogelijke, gewenste en de te leveren producten en diensten te verkrijgen. Aandacht besteden aan SLM betekent de invoering van zes instrumenten: Service Level Agreement, Producten en dienstencatalogus, Servicepunt, Facility management informatiesysteem (FMIS), Evaluatiemodel en Kostenbeheersing. SLM is zo sterk als de zwakte schakel in de cirkel. Daarom is het van belang dat ieder instrument op een hoog niveau wordt gebracht.

Binnen de BSD wordt de SLA opgesteld en afgesloten tussen MOB (in naam van de BSD) en de klant. FAB levert daarbij de inhoudelijke informatie op het gebied van facilitaire producten en diensten. De dienstverlening die ontstaat uit de SLA vindt rechtstreeks tussen de klant en FAB plaats. De kosten daarentegen worden niet rechtstreeks doorbelast maar lopen via MOB.

Bij de rolverdeling zien we dat MOB meerdere rollen bekleedt. Zo treedt zij op als contactpersoon van de BSD tijdens de onderhandelingen m.b.t. de SLA maar is zij ook inhoudelijk adviseur omdat MOB zelf ook producten en diensten levert aan de klant. FAB is naast inhoudelijk adviseur op tactisch niveau ook belast met de uitvoering van de dienstverlening op operationeel niveau.

Tot slot wordt de SLA afgesloten op strategisch niveau door de directie van de klant en het Hoofd van Dienst (van de BSD)