



De kracht van een klacht!

*Onderzoek om interne klanttevredenheid binnen een
regieorganisatie te verhogen*





De kracht van een klacht!

*Onderzoek om interne klanttevredenheid binnen een
regieorganisatie te verhogen*

Den Haag, 26 mei 2015

Auteur:	Thom Kristiaan de Bruijn
Studentnummer:	20066222
Onderwijsinstelling:	De Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN, Den Haag
Opleiding:	Facility Management
Opleidingsjaar:	2014 - 2015
Docentbegeleider:	Mevr. M.E.H. de Wit
Externe beoordelaar:	Mevr. L. Lovink
Organisatie:	Ministerie van Veiligheid en Justitie Turfmarkt 147 2511 DP, Den Haag
Opdrachtgever:	Mevr. R.G.E. Kustner
Bedrijfsbegeleider:	Dhr. J.P.M. Hezemans
Rapport:	Afstudeeronderzoek
Periode:	februari 2015 - juni 2015

Auteursreferaat

Dit adviesrapport beschrijft een afstudeeronderzoek naar de mogelijkheden om binnen het **regie-productiemodel** van het Dienstencentrum tot een hogere interne **klanttevredenheid** te komen. Het Dienstencentrum is verantwoordelijk voor de **bedrijfsvoering** binnen het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Vanuit deze drie onderwerpen wordt er theorie verzameld, die uiteindelijk tot een vergelijking van de huidige en gewenste situatie leiden. Uit de laatste scores van het intern klanttevredenheidonderzoek wordt duidelijk dat klanten ontevreden zijn over **klachtenafhandeling** en **communicatie over dienstverlening**. Het verschil in de huidige en gewenste situatie leidt tot gaps, waarin de knelpunten over deze twee onderwerpen duidelijk worden.

De aanbevelingen in dit onderzoek zorgen ervoor dat deze knelpunten worden verminderd of worden opgelost. Voor het Dienstencentrum betekenen de aanbevelingen dat hun **geen eigen klachtenprocedure** meer hoeven te hebben, maar uitsluitend die van de leveranciers moeten volgen en dit moeten communiceren naar de klant. Daarbij dient het Dienstencentrum wel zelf alle onvrede die over de leveranciers wordt geuit **uniform te registreren**, zodat er **managementinformatie** gegenereerd wordt. Tevens moet het Dienstencentrum haar **PDC** actualiseren, compleet maken met alle beschikbare informatie en ervoor zorgen dat de PDC altijd wordt aangepast bij veranderingen in de dienstverlening. Tot slot moet het Dienstencentrum meer aan **verwachtingenmanagement** doen, door naar klanten te communiceren wat hun van de dienstverlening van het Dienstencentrum en de leveranciers kunnen verwachten en door vaker status updates te geven over werkzaamheden van het Dienstencentrum.

Indexreferaat

Facility Management, FM, afstudeeronderzoek, Ministerie van Veiligheid en Justitie, Bestuursdepartement, Dienstencentrum, klantmanager, PDC, bedrijfsvoering, klanttevredenheid, metingen, kwaliteit, dienstverlening, regie, regieorganisatie, regie-productiemodel, communicatie, klachtenmanagement, klachtencoördinator, managementinformatie, verwachtingenmanagement.

Managementsamenvatting

Voor het afronden van de studie Facility Management aan De Haagse Hogeschool wordt er een afstudeeronderzoek uitgevoerd bij het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Het Dienstencentrum is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering op het gebied van facilitair, huisvesting, ICT, informatievoorziening en inkoop. Doordat het Dienstencentrum niet zelf de dienstverlening uitvoert, maar met een regie-productiemodel werkt waar het de brug is tussen de klant en de leverancier, wordt er binnen het Dienstencentrum onderscheid gemaakt tussen klantmanagers, leveranciersmanagers en portfoliomanagers. Het Dienstencentrum hanteert de strategie customer intimacy en vindt het belangrijk dat de interne klanttevredenheid goed scoort. Uit recente resultaten van een uitgevoerd intern klanttevredenheid onderzoek (iKTO) en medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt dat interne klanten ontevreden zijn over de klachtenafhandeling en communicatie over de dienstverlening. Het Dienstencentrum wil graag beter scoren op deze onderwerpen, echter het probleem is dat het Dienstencentrum niet weet hoe de interne klanttevredenheid kan worden verhoogd op deze onderwerpen en of dit wel mogelijk is. Hierdoor staat de volgende probleemstelling centraal in het adviesrapport:

"Hoe kan er een hogere interne klanttevredenheid worden behaald binnen het regie-productiemodel van het Dienstencentrum?"

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is er eerst in het adviesrapport gestart met een theoretisch kader met de drie onderwerpen; regie-productiemodel, klanttevredenheid en bedrijfsvoering. Na het theoretisch kader is de huidige situatie in kaart gebracht en de gewenste situatie geschetst op basis van dezelfde drie onderwerpen (regie-productiemodel, klanttevredenheid en bedrijfsvoering). Met een gap-analyse zijn vervolgens de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie duidelijk gemaakt. Uit de gap-analyse komen de volgende knelpunten naar voren:

- Niet iedereen binnen het Dienstencentrum weet dat bepaalde besluiten over dienstverlening worden genomen door de ambtelijke top van verschillende ministeries en dat de leveranciers hier ook geen invloed op hebben, maar alleen een uitvoerende rol hebben;
- Het Dienstencentrum communiceert niet duidelijk wat klanten kunnen verwachten van de dienstverlening binnen het regie-productiemodel van de Rijksoverheid;
- Het Dienstencentrum houdt nog vast aan het hebben van een eigen klachtenprocedure en klachtenbox;
- Klantmanagers registreren signalen van onvrede van klanten niet op uniforme wijze;
- Er worden door het Dienstencentrum geen duidelijke definities gecommuniceerd voor wat een klacht of melding is en hoe en waar klanten deze en eventuele wensen/ideeën, informatieverzoeken en complimenten kunnen melden;
- Het Dienstencentrum genereert zelf nog geen managementinformatie over onvrede over de leveranciers;
- Het Dienstencentrum gebruikt niet de managementinformatie over klachten en meldingen die het via de CFD van FMH uit Planon kan halen;
- Er is geen actuele PDC waardoor de PDC onvolledig in de informatie is;
- Het Dienstencentrum heeft geen proces of overlegvorm wat ervoor zorgt dat de PDC wordt aangepast bij verandering in de dienstverlening;
- Er wordt bij het Dienstencentrum te weinig informatie gedeeld tussen klantmanagers, leveranciersmanagers en portfoliomanagers;
- Klanten kunnen vinden dat het invullen van het iKTO te veel tijd kost, waardoor het Dienstencentrum waardevolle feedback misloopt;
- Er ontstaat maar één keer per twee jaar inzicht in wat de knelpunten zijn van de dienstverlening die het Dienstencentrum levert;
- Klanten wensen meer terugkoppeling dan het Dienstencentrum geeft.

Middels een uitgevoerde benchmark bij vergelijkbare overheidsinstanties wordt het duidelijk dat er bij klanten van andere ministeries die geen eigen klachtenprocedure hebben, maar alleen die van de leveranciers volgen en klantmanagers voor escalatieniveau gebruiken, geen onduidelijkheid bestaat en dat klachtenafhandeling volgens het iKTO daar niet slecht scoort. Een andere opvallende uitkomst is dat elke overheidsinstantie benoemt dat verwachtingenmanagement, waarbij de regie actief de klant zijn verwachtingen tempert, belangrijk is in het huidige regiemodel van de Rijksoverheid. Tot slot geven de overheidsinstanties aan dat het bij communicatie over dienstverlening belangrijk is om zoveel mogelijk terugkoppeling te geven richting klanten, ook wanneer er nog niets bekend is zodat zij weten wat ze kunnen verwachten. Als antwoord op de probleemstelling kan worden gegeven dat de grootste winst in klanttevredenheid zal zijn dat het Dienstencentrum actief aan verwachtingenmanagement doet. Het Dienstencentrum moet weten wat er vanuit hogere politieke sferen wordt besloten, wat de redenen hiervoor zijn en moet dit ook helder en duidelijk uit kunnen leggen aan de klant.

Met lagere of andere verwachtingen, wordt de klanttevredenheid indirect verhoogd. Onder verwachtingenmanagement wordt ook verstaan dat klanten weten wat zij kunnen verwachten tijdens werkzaamheden van het Dienstencentrum. Klanten zullen hierom vaker terugkoppeling van het Dienstencentrum moeten krijgen, ook wanneer er nog niets concreets bekend is over de status van werkzaamheden, storingen, maatwerkvragen en klachten. Daarnaast zal de PDC van het Dienstencentrum moeten worden aangevuld, geactualiseerd en blijvend up-to-date moeten worden gehouden. Tot slot zal het afstand doen van de eigen klachtenprocedure, maar alleen die van de leveranciers volgen, ervoor moeten zorgen dat de verwarring onder klanten afneemt. Het Dienstencentrum moet hierbij wel open blijven staan voor de onvrede die klanten over leveranciers kunnen hebben. De aanbevelingen die op deze conclusies volgen zijn als volgt:

1. Communiceer wat klanten kunnen verwachten van de dienstverlening binnen het regie-productiemodel;
2. Actualiseer de PDC, vul het aan met informatie en zorg ervoor dat het altijd up-to-date is;
3. Neem afstand van een eigen klachtenprocedure, maar genereer zelf managementinformatie over de onvrede van klanten over de leveranciers;
4. Sluit de huidige klachtenbox en open een nieuw algemeen e-mailadres, waar klanten terecht kunnen voor onvrede, wensen/ideeën, informatieverzoeken en complimenten;
5. Benoem een klachtencoördinator die managementrapportages over de onvrede over leveranciers maakt;
6. Deel meer informatie tussen de verschillende afdelingen van het Dienstencentrum om de interne communicatie in orde te krijgen;
7. Voer tussentijdse klanttevredenheidmetingen uit die minder tijdrovend zijn dan het iKTO;
8. Voer nader onderzoek uit of het regie-productiemodel als sturingsconcept en customer intimacy als kernstrategie nog wel passen.

De consequenties voor de aanbevelingen zijn dat er op organisatorisch gebied besloten moet worden hoe en in welke vormen verwachtingenmanagement wordt ingezet, om verwachtingen van de klant te temperen en om klanten te voorzien van tijdige en proactieve communicatie. Daarnaast worden klachten als operationele werkzaamheid gezien en volledig bij de leveranciers belegd. Tot slot zal er een projectteam moeten worden opgericht om interne communicatie te bevorderen. Personele consequenties zijn dat klantmanagers onvrede over de leveranciers uniform moeten registreren en dat er van deze data managementinformatie moet worden gemaakt. Daarnaast zal de afdeling Bedrijfsvoering het beheer van het nieuwe algemene e-mailadres op zich moeten nemen. Verder zal er iemand de taak van klachtencoördinator op zich moeten nemen, waarbij het de e-mails over onvrede over de leveranciers beantwoordt, registreert en managementrapportages maakt van de aanwezige managementinformatie hierover. Tot slot zal afdeling Portfoliomanagement ervoor moeten zorgen dat de PDC geactualiseerd en aangevuld wordt en dat dit blijvend up-to-date is. De financiële consequenties zijn dat de kosten voornamelijk uit tijd bestaan om de aanbevelingen uit te voeren. Het Dienstencentrum is **€2.907,80** kwijt voor de handelingen die eenmalig worden uitgevoerd. Daarnaast is het in totaal **€16.756** kwijt voor handelingen met eindtijd. Tot slot is het maandelijks **€5968,03** kwijt voor handelingen die elke maand zullen plaatsvinden. Naast de kosten die de aanbevelingen met zich mee dragen, zijn er ook baten wanneer het Dienstencentrum de aanbevelingen door voert. Deze zijn als volgt:

- Er zal minder verwarring onder klanten zijn over waar zij terecht moeten voor klachten en hoe deze afgehandeld worden;
- Klanten kunnen bij het Dienstencentrum terecht wanneer zij ontevreden zijn over de leveranciers;
- Klanten kunnen bij het Dienstencentrum terecht voor informatieverzoeken, wensen/ideeën en complimenten;
- Klanten kunnen alle informatie over de dienstverlening zelf opzoeken in de PDC;
- Klanten weten wat zij kunnen verwachten van de huidige en toekomstige dienstverlening vanuit ontwikkelingen van SGO5;
- Klanten zijn beter geïnformeerd doordat het Dienstencentrum transparant communiceert over haar werkzaamheden;
- Het Dienstencentrum weet welke onvrede over de leveranciers er bij klanten speelt;
- Het Dienstencentrum kan zelf managementinformatie generen over klanten die ontevreden zijn over de leveranciers en hiermee de leveranciers aansturen tot verbeteringen in de dienstverlening;
- De medewerkers van het Dienstencentrum zijn meer van elkaar op de hoogte en van trends en ontwikkelingen die spelen bij de klant en leveranciers;
- Het Dienstencentrum krijgt vaker feedback van klanten over knelpunten in de dienstverlening;
- Het Dienstencentrum kan antwoorden krijgen of het sturingsconcept en de strategie nog wel passen bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen;
- Het Dienstencentrum zal hoger scoren op interne klanttevredenheid op de onderwerpen communicatie over dienstverlening en klachtenafhandeling in het iKTO.

Voorwoord

Dit adviesrapport betreft een afstudeeronderzoek dat is geschreven in het kader van de afronding van mijn studie Facility Management aan De Haagse Hogeschool. Na vier jaar lang leuke en soms ook minder leuke momenten hebben doorgemaakt tijdens mijn studie, kan ik nu opgelucht afsluiten met dit adviesrapport en mij gaan opmaken voor een carrière in het facilitaire werkveld.

Ik wil in mijn laatste adviesrapport voor de opleiding van Facility Management dan ook van de gelegenheid gebruik maken, om mijn dank uit te spreken voor iedereen die mij heeft geholpen om te komen waar ik nu ben. Vooral mijn mede student Jeroen Vogels die vier jaar voor de nodige testosteron, humor, samenwerking en vriendschap heeft gezorgd in klassen die gedomineerd werden door vrouwen. Ook in het bijzonder wil ik mevr. M.E.H. de Wit bedanken, die voor mij klaar stond in deze afrondende fase en mij vaak voorzien heeft van nuttige feedback en brainstorm sessies.

Daarnaast wil ik graag iedereen bedanken die mee heeft geholpen aan het tot stand komen van het adviesrapport. Dit zijn de medewerkers van het Dienstencentrum, die niet alleen klaar stonden voor vragen en gesprekken maar ook hebben gezorgd voor een zeer positieve indruk van het werken voor de Rijksoverheid. Ook ben ik dankbaar voor de interviews die ik heb kunnen afnemen bij SSC-ICT, FM Haaglanden, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het Ministerie van Volksgezondheid, Sport en Welzijn, het Ministerie van Economische Zaken en het Centraal Bureau voor de Statistiek. In het bijzonder wil ik dhr. J.P.M. Hezemans bedanken voor de prima begeleiding vanuit het Dienstencentrum. Dankzij zijn waardevolle input en begeleiding is de kwaliteit van mijn adviesrapport omhoog gegaan. Tot slot wil ik ook mevr. R.G.E. Kustner bedanken voor het beschikbaar stellen van de opdracht en mij een kans te geven om in deze bijzondere omgeving aan het werk te mogen gaan.

Dit adviesrapport is bedoeld voor het hoofd van de afdeling Klantadvies & Ondersteuning, mevr. R.G.E. Kustner, de coördinator van de klantmanagers, dhr. J.P.M. Hezemans, het managementteam van het Dienstencentrum en eenieder die meer wil weten over hoe klanttevredenheid binnen een regieorganisatie van de Rijksoverheid kan worden verhoogd. Tot slot is het adviesrapport bedoeld voor mevr. M.E.H. de Wit en mevr. L. Lovink die het adviesrapport beoordelen.

Den Haag, 26 mei 2015

Thom de Bruijn

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	3
1.1 Doelstelling	3
1.2 Subprobleemstellingen	3
1.3 Onderzoeksverantwoording	4
1.3.1 Theoretisch onderzoek	4
1.3.2 Empirisch onderzoek	4
1.4 Onderzoekstypering	5
1.5 Randvoorwaarden	5
1.6 Verwacht eindproduct	5
1.7 Onderzoeksfasering en planning	6
Hoofdstuk 2 Organisatie analyse	7
2.1 Rijksoverheid	7
2.2 Ministerie van Veiligheid en Justitie	7
2.3 Het Bestuursdepartement	7
2.4 Dienstencentrum	8
2.5 SGO5	8
2.6 7S model	8
2.6.1 Strategie	8
2.6.2 Systemen	9
2.6.3 Structuur	9
2.6.4 Stijl	10
2.6.5 Vaardigheden	10
2.6.6 Personeel	10
2.6.7 Gedeelde waarden	11
2.7 Financiële bedrijfsvoering	12
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	13
3.1 Regie-productiemodel	13
3.1.1 Structuur van het regie-productiemodel	13
3.1.2 Rollen in het regie-productiemodel	14
3.1.3 Sturen in het regie-productiemodel	14
3.1.4 Conclusie over het regie-productiemodel	14
3.2 Klanttevredenheid	15
3.2.1 Tevredenheid meten	15
3.2.2 Verwachtingen overtreffen	16
3.2.3 Ontevreden klanten	16
3.2.4 Conclusie over klanttevredenheid	17
3.3 Bedrijfsvoering	17
3.3.1 Kwaliteit bij dienstverlening	17
3.3.2 ISO 9001	18
3.3.3 Communicatie over dienstverlening	19
3.3.4 Conclusie over bedrijfsvoering	20

Hoofdstuk 4 Huidige situatie	21
4.1 Regie-productiemodel bij het Dienstencentrum	21
4.2 Klanttevredenheid bij het Dienstencentrum	22
4.3 Bedrijfsvoering bij het Dienstencentrum	23
Hoofdstuk 5 Gewenste situatie	24
5.1 Probleemoplossing voor het regie-productiemodel	24
5.2 Probleemoplossing voor de klanttevredenheid	24
5.3 Probleemoplossing voor de bedrijfsvoering	26
Hoofdstuk 6 Onderzoeksresultaten	28
6.1 Gap-analyse	28
6.1.1 Dienstverlening in het regie-productiemodel	28
6.1.2 Uiten van klachten	28
6.1.3 Managementinformatie	29
6.1.4 PDC	29
6.1.5 Interne en klantgerichte communicatie	29
6.1.6 Klanttevredenheid metingen	30
6.2 Benchmarking	31
6.3 Benchmark conclusies	33
Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen	34
7.1 Beantwoording van de probleemstelling	34
7.2 Aanbevelingen	36
Hoofdstuk 8 Bedrijfskundige consequenties	41
8.1 Organisatorische consequenties	41
8.2 Personele consequenties	41
8.3 Financiële consequenties	41
Hoofdstuk 9 Implementatieplan	43
9.1 Strategische aanbevelingen	43
9.2 Tactische aanbevelingen	44
9.3 Operationele aanbevelingen	45
Literatuuropgave	46

Bijlagen	48
Bijlage 1 Organogram Ministerie van Veiligheid en Justitie	49
Bijlage 2 Organogram Dienstencentrum	50
Bijlage 3 Aanvullende informatie over organisatietypologieën	51
Bijlage 4 Aanvullende informatie over cultuurtypologieën	52
Bijlage 5 Prijslijst basisdienstverlening	53
Bijlage 6 Aanvullende informatie over persoonlijke communicatie en klanttevredenheid	54
Bijlage 7 In gesprek met Leveranciersmanagement	55
Bijlage 8 In gesprek met Klantadvies & Ondersteuning	57
Bijlage 9 In gesprek met Portfoliomanagement	58
Bijlage 10 In gesprek met communicatie	59
Bijlage 11 In gesprek met Bedrijfsvoering	60
Bijlage 12 Uitwerking interview met SSC-ICT	61
Bijlage 13 Uitwerking interview met FMH - CFD	63
Bijlage 14 Uitwerking interview met FMH	65
Bijlage 15 Uitwerking interview met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	68
Bijlage 16 Uitwerking interview met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	71
Bijlage 17 Uitwerking interview met het Ministerie van Economische Zaken	74
Bijlage 18 Uitwerking interview met het Centraal Bureau voor de Statistiek	77
Bijlage 19 Kosten van aanbevelingen	80

Inleiding

Dit adviesrapport betreft een afstudeeronderzoek dat in de periode februari 2015 tot juni 2015 is uitgevoerd en is bestemd voor het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Binnen dit afstudeeronderzoek is ingegaan op de vraag hoe het Dienstencentrum een hogere interne klanttevredenheid kan realiseren. In de inleiding wordt ingegaan op de aanleiding van het afstudeeronderzoek, de organisatie waar het afspeelt, de probleemstelling en de doelgroep. Tot slot bevat de inleiding een leeswijzer en een afkortingenlijst.

Om het primaire proces van een organisatie zo goed mogelijk te laten verlopen is het belangrijk dat het secundaire proces hierop aansluit. Het secundaire proces moet zo ingericht zijn dat medewerkers kunnen werken in een werkomgeving zonder problemen. Wanneer dit niet gebeurt wordt het primaire proces verstoord, wat leidt tot een lagere interne klanttevredenheid en kan leiden tot verliezen in geld, middelen, mensen of tijd. Om dit te voorkomen zal het niveau van de dienstverlening richting de interne klant continue moeten worden gehandhaafd of worden verbeterd. Om input te krijgen waarop de kwaliteit van dienstverlening kan worden verbeterd gebruikt het Ministerie van Veiligheid en Justitie medewerkerstevredenheidsonderzoeken, interne klanttevredenheidsonderzoeken en klachtenmanagement.

"Your most unhappy customers are your greatest source of learning"
(Bill Gates, Microsoft)

Aanleiding

Het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie werkt sinds 2009 met een regie-productiemodel. Hierbij zijn bijna alle facilitaire en ICT uitvoerende taken uitbesteed aan verschillende leveranciers (met uitzondering van de diensten inkoop en productie informatievoorziening) en voert het Dienstencentrum hierover de regie. Hierdoor is het Dienstencentrum de brug tussen de vraag van klanten naar diensten en producten en de leveranciers die de diensten en producten aanbieden. Het Dienstencentrum streeft ernaar een goede balans te vinden tussen het creëren van lagere kosten, hogere interne klanttevredenheid en een betere kwaliteit van dienstverlening. Hierbij lag voorheen het aspect lagere kosten realiseren in de praktijk voorop. De wens van het Dienstencentrum is nu om de focus meer op hogere interne klanttevredenheid te leggen. Dit is belangrijk omdat het primair proces van het Bestuursdepartement zonder verstoringen vanuit het secundair proces moet kunnen verlopen. Indien het primair proces wordt verstoord heeft dit immers gevolgen voor de rechtsstaat en veiligheid van Nederland.

Om hogere interne klanttevredenheid te realiseren voert het Bestuursdepartement elke twee jaar een intern klanttevredenheidsonderzoek (iKTO) uit waar gevraagd wordt naar de mening over de dienstverlening en elke twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) waar er over werk gerelateerde thema's (waaronder ook facilitaire en ICT voorzieningen) wordt gevraagd. Een ander middel dat wordt ingezet om feedback te krijgen is klachtenmanagement. Het iKTO en MTO worden niet uitgedrukt in eindcijfers, maar laten per onderwerp door middel van balken zien hoe tevreden of ontevreden klanten zijn. Wel is er recent een evaluatie onder de klanten over het presteren van het Dienstencentrum uitgevoerd waarbij het eindcijfer 6,7 uitkwam, wat volgens het Dienstencentrum een prima score voor klanttevredenheid is. Uit recente resultaten van het iKTO en MTO blijkt dat interne klanten over de volgende onderwerpen ontevreden zijn:

- Communicatie over de dienstverlening van de leveranciers en het Dienstencentrum;
- Informatie (voor nieuwe medewerkers) over de werkwijze van verschillende systemen;
- Klachtenafhandeling;
- De mate van informatie vinden op het Rijksportaal (het intranet van de Rijksoverheid);
- Schoonmaak van de werkplek;
- Klimaat van de werkplek.

Indien het Dienstencentrum in de toekomst hier beter op wil scoren, zal er nader onderzoek moeten plaats vinden waar deze ontevredenheid aan te wijten is. Nadat dit bekend is kunnen er eventueel processen en afspraken rondom de dienstverlening worden aangepast om zodoende hogere interne klanttevredenheid te realiseren. Het probleem is dat het Dienstencentrum echter niet weet hoe de interne klanttevredenheid kan worden verhoogd op deze onderwerpen en of dit wel mogelijk is. Deze missende informatie is noodzakelijk voor het Dienstencentrum, omdat het zonder deze informatie de input mist om te zorgen voor een betere kwaliteit van dienstverlening en hogere klanttevredenheid. Indien hier niet voor wordt gezorgd zal het Dienstencentrum dit direct horen van de ambtelijke leiding van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, waarna het Dienstencentrum alsnog met extra druk hiervoor moet gaan zorgen.

Probleemstelling

Voor het adviesrapport is de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Hoe kan er een hogere interne klanttevredenheid worden behaald binnen het regie-productiemodel van het Dienstencentrum?"

Om structuur in het afstudeeronderzoek te krijgen zijn er subprobleemstellingen geformuleerd. De antwoorden op deze subprobleemstellingen zullen uiteindelijk leiden tot beantwoording van de probleemstelling. In hoofdstuk 1 'Onderzoeksopzet' worden deze subprobleemstellingen en de verdere vorm en de structuur van het afstudeeronderzoek weergegeven.

Doelgroep

Dit adviesrapport is geschreven voor het hoofd van de afdeling Klantadvies & Ondersteuning van het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Daarnaast is het adviesrapport bedoeld voor de klant-, portfolio- en leveranciersmanagers en de Bedrijfsvoering van het Dienstencentrum. Tot slot is het rapport interessant voor regieorganisaties in de Rijksoverheid die meer inzicht willen krijgen over hoe klanttevredenheid kan worden verhoogd.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is in het onderzoeksopzet te lezen hoe het afstudeeronderzoek tot stand is gekomen. In hoofdstuk 2 wordt het Dienstencentrum en in welke omgeving deze directie werkzaam is beschreven en geanalyseerd. In hoofdstuk 3 wordt op basis van belangrijke begrippen in de inleiding een theoretisch kader gevormd voor het afstudeeronderzoek. In hoofdstuk 4 wordt er een verbinding gemaakt met de belangrijke begrippen in het theoretisch kader en hoe dit zich verhoudt in de huidige situatie van het Dienstencentrum. In hoofdstuk 5 wordt de gewenste situatie op basis van theorie en afgenomen interviews met medewerkers en leveranciers geschetst. In hoofdstuk 6 worden de onderzoeksresultaten gegeven, waarin een gap analyse wordt gemaakt en waarin er middels een benchmark wordt vergeleken met andere overheidsinstanties. In hoofdstuk 7 worden er conclusies getrokken, wordt de probleemstelling van het afstudeeronderzoek beantwoord en worden er aanbevelingen aan het Dienstencentrum gegeven. In hoofdstuk 8 worden de bedrijfskundige consequenties, onderverdeeld in organisatorische, personele en financiële consequenties beschreven indien het Dienstencentrum de aanbevelingen uitvoert. In hoofdstuk 9 wordt een implementatieplan beschreven voor het uitvoeren van de aanbevelingen. Tot slot wordt aanvullende theorie en de uitwerkingen van de interviews in de bijlagen weergegeven.

Afkortingenlijst

Hieronder staan alle afkortingen en de betekenissen ervan vermeld die zijn gebruikt in het adviesrapport:

- iKTO = intern klanttevredenheidsonderzoek;
- MTO = medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- SG = Secretaris-Generaal;
- pSG = plaatsvervangend Secretaris-Generaal;
- SSO = shared service organisatie;
- DG = Directoraat Generaal;
- TQM = total quality management;
- SLA = service level agreement;
- DVA = dienstverleningsafspraken;
- DVO = dienstverleningsovereenkomst;
- DNO = dienst niveau overeenkomst;
- DFA = dienst financiële afspraken;
- KSF = kritische succes factor;
- KPI = kritische prestatie indicator;
- DC = Dienstencentrum;
- FMH = Facility Management Haaglanden;
- SSC ICT = Shared Service Center ICT;
- RGD = Rijksgebouwendienst;
- PIV = Productie Informatie Voorziening;
- IUC = Inkoop Uitvoering Centrum;
- PDC = producten en dienstencatalogus.

Hoofdstuk 1 Onderzoekopzet

Om te verantwoorden op welke wijze het afstudeeronderzoek tot stand is gekomen en is uitgevoerd, wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op de verschillende onderdelen van het afstudeeronderzoek. Op basis van het beschreven probleem in de aanleiding wordt de doelstelling gegeven en wordt de probleemstelling geformuleerd waarop het afstudeeronderzoek antwoord op moet geven. Daarbij zijn ook subprobleemstellingen geformuleerd, die als onderbouwing dienen om tot het antwoord te komen. Vervolgens wordt het type onderzoek aangegeven en wordt er een onderzoeksverantwoording beschreven waarin verklaard wordt welke dataverzamelmethode er zijn gebruikt. Tot slot worden er randvoorwaarden gegeven, wordt het verwachte eindproduct beschreven, wordt het afstudeeronderzoek gefaseerd en wordt er een planning gemaakt op basis van te ondernemen activiteiten.

1.1 Doelstelling

Het doel van dit afstudeeronderzoek is het genereren van informatie om tot een adviesrapport te komen voor de het Dienstencentrum. Het adviesrapport moet adviezen bevatten die leiden tot inzicht hoe het Dienstencentrum een hogere interne klanttevredenheid kan realiseren. De doelstelling luidt:

"Het Dienstencentrum heeft eind 2015 inzicht of het een hogere interne klanttevredenheid kan behalen en hoe dit te realiseren valt. De score van interne klanttevredenheid is hierdoor in het volgende iKTO verbeterd ten opzichte van de laatste iKTO"

1.2 Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling zoals beschreven staat in de inleiding te kunnen beantwoorden zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Hoe kan er binnen het regie-productiemodel gestuurd worden op leveranciers?
2. Wat is de relatie tussen interne klanttevredenheid, klachtenmanagement en communicatie over dienstverlening?
3. Hoe kunnen de belangrijke leveranciers bijdragen aan het vergroten van de interne klanttevredenheid?
4. Hoe hebben andere overheidsinstanties invulling gegeven aan het sturen en verhogen van interne klanttevredenheid?

In tabel 1 is af te lezen welke dataverzamelmethode er wordt gebruikt per subprobleemstelling en wat hiervan het doel is. In paragraaf 1.3 wordt er vervolgens specifiek ingegaan waarom er voor deze dataverzamelmethode is gekozen.

#	Dataverzamelmethode	Doel
1	Literatuuronderzoek Semigestructureerde interviews	Inlezen in relevante literatuur en op deze wijze inzicht krijgen in wat een regie-productiemodel is en hoe er op leveranciers gestuurd kan worden. Vervolgens via semigestructureerde interviews met interne medewerkers inzicht krijgen hoe dit in de huidige situatie bij het Dienstencentrum geregeld is.
2	Literatuuronderzoek Semigestructureerde interviews	Inlezen in relevante literatuur en op deze wijze inzicht krijgen in wat interne klanttevredenheid, klachtenmanagement en communicatie over dienstverlening met elkaar te maken hebben. Vervolgens via semigestructureerde interviews met interne medewerkers inzicht krijgen hoe dit in de huidige situatie bij het Dienstencentrum wordt vormgegeven.
3	Gestructureerde interviews	Gestructureerde interviews afnemen bij de leveranciers om te ontdekken hoe zij een bijdrage kunnen leveren op het vergroten van interne klanttevredenheid. Dit als input gebruiken om te kijken of er meer samenwerking kan worden gerealiseerd op het gebied van interne klanttevredenheid.
4	Gestructureerde interviews	Gestructureerde interviews afnemen bij overheidsinstanties om inzicht te krijgen hoe zij sturen op interne klanttevredenheid en dit verhogen. Dit als vergelijkingsmateriaal gebruiken om te kijken of en hoe het Dienstencentrum hiervan kan leren.

Tabel 1 Methode van onderzoek

1.3 Onderzoeksverantwoording

Het afstudeeronderzoek volgt de IST-SOLL methodiek. Middels deze methodiek wordt met IST de huidige situatie in kaart gebracht en met SOLL de gewenste situatie geschetst. Door deze twee met elkaar te vergelijken wordt het duidelijk wat de gaps tussen de twee situaties zijn en komen er knelpunten naar voren. Met het invullen van deze gaps kunnen er aanbevelingen worden gegeven waarmee de knelpunten worden verminderd of opgelost.

Het afstudeeronderzoek is onder te verdelen in een theoretisch en empirisch gedeelte. Voor het theoretisch onderzoek wordt er relevante informatie vergaard van bestaande bronnen die een toegevoegde waarde hebben. Voor het empirische onderzoek wordt er informatie vergaard van medewerkers in de organisatie en van experts van externe organisaties. In onderstaande subparagrafen wordt er ingegaan hoe het theoretisch en empirisch onderzoek eruit ziet.

1.3.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van relevante informatie uit bestaande bronnen, oftewel literatuuronderzoek. Deze bestaande bronnen worden verzameld vanuit de literatuur, vakbladen, beleidsdocumenten van de organisatie en teksten van internet. De doelen van het theoretisch onderzoek zijn om een analyse van de organisatie te maken, om een theoretisch kader te maken met de onderwerpen die voor het afstudeeronderzoek belangrijk zijn en om een deel van de huidige situatie te beschrijven. Met het theoretisch onderzoek wordt er belangrijke kennis vergaard, wat noodzakelijk is om goed te kunnen adviseren.

Voor de organisatie analyse wordt er gebruikt gemaakt van het 7S model. Er wordt hiervoor gekozen omdat het middels de zeven factoren: strategie, systemen, structuur, stijl, skills, staff en shared values, goed een analyse van de bedrijfsvoering van het Dienstencentrum maakt. Deze analyse is belangrijk om te weten, aangezien de aanbevelingen mogelijk het één en ander veranderen in de zeven factoren. Door het 7S model toe te passen kan er tevens gebruik worden gemaakt van de waardeproposities van Treacy & Wiersema, die de strategie van het Dienstencentrum zullen verklaren. Daarnaast kan er middels de organisatietypologie van Mintzberg de structuur van het Dienstencentrum worden geanalyseerd. Tot slot kan er met de cultuurtypologieën van Handy & Sanders iets over de shared values van het Dienstencentrum worden geanalyseerd. Met het 7S model en het toepassen van de overige organisatie theorieën wordt er een compleet beeld gegeven van het Dienstencentrum.

Om de benodigde theorie voor het theoretisch kader te verzamelen wordt er gestart met een bronnenonderzoek. Hierbij worden er belangrijke termen die in de aanleiding, doelstelling en probleemstelling staan vermeld gefilterd en vervolgens wordt hiermee naar literatuur gezocht. De belangrijke termen die in het theoretisch kader worden behandeld zijn; regie-productiemodel, klanttevredenheid en bedrijfsvoering. Er wordt voor het derde onderwerp bedrijfsvoering gekozen, omdat het tot het primair proces van het Dienstencentrum hoort en hier verschillende deelonderwerpen zoals kwaliteit en communicatie onder vallen. Door middel van het theoretisch kader wordt er een duidelijk beeld gegeven wat deze belangrijke termen inhouden en wordt er tevens antwoord gegeven op een deel van de eerste twee subprobleemstellingen. Een lijst van welke bronnen er zijn gebruikt voor het theoretisch onderzoek is te vinden in de literatuuropgave. Om tot slot een deel van de huidige situatie in kaart te brengen wordt er gezocht naar bestaande documenten van het Dienstencentrum, die verdieping geven in welke procedures er aanwezig zijn en hoe het Dienstencentrum scoort op klanttevredenheid.

1.3.2 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek bestaat uit het verwerven van gegevens door een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Dit wordt gedaan door intern met medewerkers te praten aan de hand van semigestructureerde interviews en door extern met leveranciers en overheidsinstanties te praten aan de hand van gestructureerde interviews. Voor interne medewerkers wordt er gekozen voor semigestructureerde interviews, om zo een open gesprek te kunnen houden waarin zoveel mogelijk kennis wordt vergaard over de persoon en de organisatie. Voor leveranciers en overheidsinstanties wordt er gekozen voor een gestructureerd interview, waarbij alle vragen van te voren zijn bedacht. De inhoud van de gestructureerde interviews met de overheidsinstanties worden verwerkt in een matrix, waarbij de antwoorden op interviewvragen worden gebruikt om de gaps tussen de huidige en gewenste situatie in te vullen. Om goed te kunnen vergelijken worden er dezelfde soort vragen gesteld aan zowel de overheidsinstanties als aan de leveranciers.

Het doel van het empirisch onderzoek is om een deel van de huidige situatie in kaart te brengen, de gewenste situatie te schetsen, een benchmark met vergelijkbare organisaties te houden en om de te nemen stappen te beschrijven om te komen tot een hogere interne klanttevredenheid. Met het interne empirisch onderzoek wordt een deel van de eerste twee subprobleemstellingen beantwoordt en met het externe empirische onderzoek wordt het andere deel van de eerste twee subprobleemstelling en de laatste twee subprobleemstelling beantwoordt.

Voor het interne empirisch onderzoek wordt er met medewerkers van het Dienstencentrum een semigestructureerd interview gehouden. Hier worden een aantal vragen vooraf op papier gezet, die moeten leiden tot meer inzicht in de huidige en gewenste situatie. De gesprekken met de interne medewerkers zijn te vinden in bijlage 7 tot en met 11.

Voor het externe empirisch onderzoek kan er onderscheid worden gemaakt tussen de leveranciers en de overheidsinstanties. Er worden gestructureerde interviews met de twee belangrijkste leveranciers van het Dienstencentrum afgenomen, om zo inzicht te krijgen of en hoe zij kunnen bijdragen aan het verhogen van interne klanttevredenheid. Deze informatie wordt gebruikt voor de gewenste situatie. Er is één interview afgenomen met SSC-ICT en twee interviews met FMH. De interviews met de leveranciers zijn terug te vinden in bijlage 12 tot en met 14. Tevens worden er gestructureerde interviews afgenomen bij overheidsinstanties. Hiervoor worden vergelijkbare overheidsinstanties uitgekozen die ook met een regie-productiemodel werken, om zo te kunnen benchmarken en om zo waardevolle informatie van buitenaf te krijgen om de gewenste situatie te schetsen. Er zijn interviews afgenomen bij het Ministerie van Economische Zaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport en bij het Centraal Bureau voor de Statistiek. De interviews met de overheidsinstanties zijn terug te vinden in bijlage 15 tot en met 18.

1.4 Onderzoekstypering

Het afstudeeronderzoek is kwalitatief van aard. Dit betekent dat er gezocht wordt naar achtergronden, meningen en gedrag over de aard van het probleem (Kwalitatief onderzoek, 2015). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van geschreven bronnen, waar kennis en het toepassen hiervan tot de kern behoren. Daarnaast is het afstudeeronderzoek te typeren als explorerend; er worden verbanden gelegd tussen de verschillende uitkomsten van het afstudeeronderzoek en deze verbanden worden vervolgens verklaard.

1.5 Randvoorwaarden

Het afstudeeronderzoek en het advies volgen de volgende randvoorwaarden, die voortvloeien uit de wensen en eisen vanuit De Haagse Hogeschool en de opdrachtgever:

- De afstudeerperiode duurt van 9 februari tot 26 mei 2015;
- Het conceptrapport moet uiterlijk 28 april 2015 worden ingeleverd;
- Het definitieve eindrapport moet uiterlijk 26 mei 2015 worden ingeleverd;
- Er vindt wekelijks een gesprek plaats met de stagebegeleider en opdrachtgever, om zo de voortgang te bespreken;
- Er vindt wekelijks contact plaats via de e-mail met de docentbegeleider;
- Het advies heeft de meeste kans van slagen wanneer het met de huidige mensen en middelen geïmplementeerd wordt;
- Indien het advies buiten de huidige mensen en middelen wordt geïmplementeerd, moet het realistisch en haalbaar zijn;
- De stakeholders: interne klanten, leveranciers en het Dienstencentrum moeten betrokken worden in het afstudeeronderzoek en zich kunnen vinden in het advies.

1.6 Verwacht eindproduct

Het eindproduct is een rapport waarin advies en inzicht wordt gegeven over of en hoe het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie kan sturen op een hogere interne klanttevredenheid. Hiervoor wordt een implementatieplan gemaakt, met daarbij de uit te voeren stappen om dit te bereiken.

1.7 Onderzoeksfasering en planning

Om tot een antwoord op de probleemstelling te komen worden er verschillende onderzoeksfases doorlopen, met daarbij horende activiteiten. Op basis van deze fases en activiteiten wordt er een weekplanning gemaakt waar deze activiteiten worden afgerond. Het onderzoekstraject begint in week 7 op 9 februari en eindigt in week 22 op 26 mei. De fase, activiteiten en planning zijn in tabel 2, 3, 4 en 5 af te lezen.

Oriëntatiefase

Activiteiten	Planning
Kennismaking met de organisatie	Week 7 t/m 8
Eerste gesprekken voeren met opdrachtgever en begeleider	Week 7 t/m 8
Formuleren van aanleiding	Week 7 t/m 8
Formuleren van probleemstelling en subprobleemstelling	Week 7 t/m 8
Formuleren van doelstelling	Week 7 t/m 8
Opstellen van een planning	Week 7 t/m 8
Opstellen van onderzoeksverantwoording	Week 7 t/m 8
Organisatieanalyse schrijven	Week 8 t/m 9

Tabel 2 Activiteiten oriëntatiefase

Informatiefase

Activiteiten	Planning
Literatuur verzamelen en bestuderen	Week 9 t/m 10
Theoretisch kader schrijven	Week 9 t/m 10
Selecteren van leveranciers en contact opnemen	Week 9
Selecteren van ministeries en contact opnemen	Week 10

Tabel 3 Activiteiten informatiefase

Onderzoeksfase

Activiteiten	Planning
Interviews voorbereiden	Week 11 t/m 12
Interviews afnemen met leveranciers	Week 12 t/m 14
Bezoeken en interviews afnemen bij ministeries	Week 13 t/m 15
Huidige en gewenste situatie schrijven	Week 12 t/m 16
Analyse en eerste conclusies van onderzoek schrijven	Week 16 t/m 18
Conceptrapport schrijven en inleveren	Week 18

Tabel 4 Activiteiten onderzoeksfase

Afrondingsfase

Activiteiten	Planning
Conclusies herschrijven	Week 18 t/m 21
Aanbevelingen schrijven	Week 18 t/m 21
Implementatieplan schrijven	Week 18 t/m 21
Bedrijfskundige consequenties schrijven	Week 18 t/m 21
Definitief rapport schrijven en inleveren	Week 22

Tabel 5 Activiteiten afrondingsfase

Hoofdstuk 2 Organisatie analyse

Om een oplossing te vinden voor het probleem, zal in dit hoofdstuk eerst de context waarin het probleem zich voordoet worden gegeven. Dit gebeurt via een organisatieanalyse waarin van algemeen naar specifiek wordt geanalyseerd en beschreven. Daarnaast wordt er inzicht gegeven over de structuur, de cultuur en de financiële bedrijfsvoering van het Dienstencentrum.

2.1 Rijksoverheid

De Rijksoverheid is onderdeel van de overheid en is het landelijke bestuur van Nederland. Het is belast met het maken van beleid, het vaardigen van wetten en het toezien op de naleving hiervan. Daarnaast worden plannen, die gemaakt zijn door de regering, voorbereidt en uitgevoerd. Bij de Rijksoverheid werken ongeveer 116.000 ambtenaren verdeeld over 11 ministeries en ongeveer 160 ambtelijke organisaties en uitvoerende diensten. De Rijksoverheid verwoordt haar missie als volgt:

"De Rijksoverheid werkt aan een rechtvaardige ondernemende en duurzame samenleving. In onze democratische rechtsstaat is het belangrijk dat mensen en maatschappelijke organisaties zich in vrijheid en veiligheid kunnen ontplooien. Daarvoor zijn keuzes nodig, in Nederland, in Europa, in de wereld. De Rijksoverheid weegt belangen tegen elkaar af, investeert in de toekomst en treedt op als dat nodig is. Dat doet zij met hart voor de publieke zaak, integer en met kennis van zaken. De rijksoverheid. Voor Nederland." (Taken van de Rijksoverheid, 2015)

2.2 Ministerie van Veiligheid en Justitie

Het Ministerie van Veiligheid en Justitie is één van de elf ministeries en is verantwoordelijk voor het bewaken van de rechtsstaat in Nederland. In deze rechtstaat moeten mensen ongeacht hun opvattingen of levensstijlen kunnen samenleven en moeten bedrijven en organisaties kunnen functioneren. Door mensen en organisaties rechtszekerheid en rechtsbescherming bieden, hulp te bieden, eigen verantwoordelijkheid te stimuleren en wanneer nodig hard op te treden zorgt het Ministerie van Veiligheid en Justitie voor een samenleving die veilig en rechtvaardig is (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2015).

Om dit te realiseren werkt het Ministerie van Veiligheid en Justitie samen met partners als gemeenten, onderwijsinstellingen, bedrijven, inspecties en de Belastingdienst. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie bestaat uit verschillende onderdelen die elk hun eigen taak hebben. Deze zijn; de Raad voor Kinderbescherming, het Centraal Justitieel Incasso Bureau, Dienst Justitiële Inrichtingen, het Nederlands Forensisch Instituut, de Immigratie- en Naturalisatiedienst, de Dienst Terugkeer & Vertrekt, Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid en het Bestuursdepartement. De politieke leiding bestaat uit een minister en staatssecretaris. Alle onderdelen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie hanteren de volgende missie:

"Het ministerie van Veiligheid en Justitie werkt aan een veilige en rechtvaardige samenleving." (Organisatie VenJ, 2015)

2.3 Het Bestuursdepartement

Het primair proces van het Bestuursdepartement is dat het Ministerie van Veiligheid en Justitie wordt ondersteund, onder andere op het gebied van veiligheid, drugsbeleid, (jeugd)criminaliteit, wetgeving en handhaving. Op het Bestuursdepartement wordt er beleid gemaakt op zowel nationaal als internationaal gebied. Het Bestuursdepartement telt meer dan 2.000 medewerkers en is gevestigd in een nieuwbouw locatie aan de Turfmarkt 147 in Den Haag (Diensten en Instellingen VenJ, 2015).

Het bestuursdepartement is onderverdeeld in zeven clusters, waaronder er per cluster meerdere directies vallen. De clusters zijn; Secretaris-Generaal, Plaatsvervangend Secretaris-Generaal, Directoraat-Generaal Politie, Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid, Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving, Directoraat-Generaal Jeugd en Sanctietoepassing en Directoraat-Generaal Vreemdelingzaken. De ambtelijke leiding bestaat uit de hoofden van deze zeven clusters.

2.4 Dienstencentrum

Binnen het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie worden bedrijfsvoeringtaken uitgevoerd door het Dienstencentrum. Het Dienstencentrum ondersteunt het primaire proces van het Bestuursdepartement met diensten op het gebied van facility management, inkoop, reprografie, huisvesting, ICT en (digitale) informatievoorziening en post. Het doel van het Dienstencentrum is dat medewerkers ongestoord kunnen werken. Zo mogen er geen zorgen zijn over ICT, huisvesting en meubilair, catering of een schone werkomgeving (Over het Dienstencentrum, 2015).

Het Dienstencentrum werkt met een regie-productiemodel, waarbij het enerzijds de behoeftes van de klant inventariseert en de vraag bundelt en anderzijds zorgt voor een duidelijke en eenduidige aansturing van de leveranciers. De klanten van het Dienstencentrum zijn alle directies en instanties die aangesloten zijn op het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. De leveranciers van het Dienstencentrum zijn Facility Management Haaglanden (FMH, leverancier facilitaire diensten), Shared Service Center ICT (SSC-ICT, leverancier ICT diensten), Rijks Gebouwendienst (RGD leverancier huisvesting), Xerox (leverancier reprografie), Staples (leverancier kantoorartikelen) en Topbloemen (leverancier boeketten en bloemen). Daarnaast zijn er twee interne leveranciers van het Dienstencentrum; het Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) en de Productie Informatie Voorziening (PIV).

2.5 SGO5

De grootste ontwikkeling waar het Dienstencentrum vanuit de Rijksoverheid mee te maken is het programma genoemd SGO5. Dit is een project wat onderdeel is van het vernieuwen en compacter maken van de Rijksoverheid. In SGO5 wordt er gekeken hoe governance (aansturen van leveranciers) kan worden versterkt, door deze te vereenvoudigen en te reduceren. Het programma gaat over de bedrijfsvoeringsdomeinen Personeel & Organisatie, Informatievoorziening & ICT en Facilitair/Huisvesting/Inkoop, welke bijna allen tot de bedrijfsvoering van het Dienstencentrum behoren. De doelstelling van SGO5 is dat generieke bedrijfsvoering, die niet verbonden is met het primaire proces, zoveel mogelijk wordt ondergebracht in Shared Service Organisaties (SSO's). De bedoeling is dat de doelstellingen van SGO5 rond 2020 volledig zijn behaald (Over SGO5, 2015).

SGO5 houdt in dat de aansturing van de SSO's wat betreft generieke dienstverlening (de dienstverlening dat tot het standaard aanbod van de leveranciers behoren) niet meer per departement van een ministerie gebeurt, maar dat dit centraal zal worden gedaan. De SSO's zullen volledig verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening en hiervoor ook de budgetten krijgen die de verschillende ministeries eerst zelf in beheer hadden. Voor het Dienstencentrum betekent dit dat het Dienstencentrum niet direct meer iets te zeggen heeft over generieke dienstverlening, maar dat dit via een bestuurlijk overleg op hoog niveau zal worden gedaan voor alle ministeries. Hierdoor verliest het Dienstencentrum grotendeels de regie functie en zal het niet meer de SSO's aansturen of hiervan managementrapportages krijgen. Het Dienstencentrum zal wel voor de specifieke dienstverlening, die alleen voor klanten van het Ministerie van Veiligheid en Justitie noodzakelijk is, blijven bestaan en deze maatwerk vragen hiervoor begeleiden.

2.6 7S model

Met het 7S model van McKinsey (7S model, 2015) kan er een interne analyse van een organisatie worden gemaakt. Het idee achter het 7S model is dat wanneer alle 7S-en in balans zijn, er kan worden gesteld dat de bedrijfsvoering van een organisatie in balans is. Het 7S bestaat uit drie harde factoren; strategie, systemen en structuur, en vier zachte factoren; stijl, vaardigheden (skills), personeel (staff) en gedeelde waarden (shared values). In onderstaande subparagrafen wordt elke factor voor het Dienstencentrum uitgewerkt.

2.6.1 Strategie

Zoals beschreven staat in de inleiding probeert het Dienstencentrum een goede balans te vinden tussen lagere kosten, hogere klanttevredenheid en betere kwaliteit van dienstverlening. Deze drie aspecten lijken zeer op de drie waardeproposities operational excellence (kostleiderschap), product leadership (productleiderschap) en customer intimacy (klantenpartnerschap) (Treacy & Wiersema, 2010, p. 52). Organisaties moeten één van deze drie waardeproposities gebruiken als dominante strategie om zo hun interne klant zo goed mogelijk te bedienen.

Voor het Dienstencentrum geldt dat zij zich voornamelijk willen richten op customer intimacy. Deze strategie is erop gericht door het op maat leveren van producten en diensten, om zo goed mogelijk in de behoeften van de klant te voorzien. Andere kenmerken zijn dat er snel op veranderingen in moet worden gespeeld, de relatie met de klant belangrijk is en er een goede ondersteuning en service moet worden geboden (Waardestrategieën van Treacy en Wiersema, 2015). Voor het Dienstencentrum is deze strategie belangrijk omdat hun doelstelling erop gericht is dat medewerkers in het primaire proces geen zorgen mogen hebben over ICT, facilitair, huisvesting en meubilair, catering en een prettige en schone werkomgeving. Het Dienstencentrum heeft geen eigen missie of visie, maar hanteert de missie zoals beschreven staat in paragraaf 2.2 'Ministerie van Veiligheid en Justitie'. Het Dienstencentrum hanteert wel de slogan 'Dienstencentrum, eigentijdse service'.

2.6.2 Systemen

Binnen het Dienstencentrum wordt er gebruikt gemaakt van verschillende ICT systemen. De belangrijkste is hierbij het Rijksportaal, wat fungeert als een intranet. Via dit Rijksportaal kunnen medewerkers onder andere informatie over de organisatie, financiën en personeelszaken vinden, nieuwsberichten lezen en ICT ondersteuning krijgen. Binnen het Rijksportaal zit ook het onderdeel facilitair portaal, waar klanten klachten of storingen kunnen melden, vergaderzalen reserveren en bezoekers aanmelden. Deze functies op het facilitair portaal zitten aangesloten op het FMIS pakket Planon van FMH, die hiermee managementinformatie genereert. Het Dienstencentrum heeft zelf geen FMIS. Een ander belangrijk systeem is Digijust, wat veel weg heeft van een Cloud zoals Dropbox waar bestanden opgeslagen kunnen worden. Medewerkers van het Dienstencentrum kunnen hier groepen (zaken genoemd) aanmaken, waaronder verschillende documenten worden gehangen. Medewerkers van het Dienstencentrum kunnen zelf instellen voor welke medewerkers deze zaken zichtbaar zijn en of hier aanpassingen voor mogen worden gemaakt. Voor de financiële administratie en inkoop gebruikt het Dienstencentrum de tool Leonardo. Hierin worden budgetten bijgehouden en inkooporders in geplaatst. Tot slot wordt er veelal gebruikt gemaakt van Microsoft Outlook, om e-mails te verzenden en vergaderingen in te plannen.

2.6.3 Structuur

Zoals beschreven staat in paragraaf 2.3 'Het Bestuursdepartement' bestaan er binnen het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie verschillende clusters. Het Dienstencentrum valt onder de pSG cluster, wat bestaat uit vier directies die allen te maken hebben met de bedrijfsvoering van het Bestuursdepartement. Elk van de vier directies heeft een eigen directeur/directrice (met een eigen management team) en deze rapporteert direct naar de plaatsvervangende Secretaris-Generaal. De plaatsvervangende Secretaris-Generaal vormt samen met de Secretaris-Generaal en de directeurs van de Directoraat-Generaal clusters de ambtelijke leiding. De ambtelijke leiding ondersteunt uiteindelijk weer de politieke leiding; de minister en staatssecretaris. Zie bijlage 1 voor een organogram van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Het Dienstencentrum bestaat een eigen directie, controller en bedrijfsvoering onderdeel. Onder het Dienstencentrum vallen de afdelingen: Klantadvies & Ondersteuning, Portfoliomanagement, Leveranciersmanagement, het IUC en de PIV. Alle afdelingen hebben een eigen afdelingshoofd, die samen met de directrice van het Dienstencentrum het managementteam vormen. Zie bijlage 2 voor een organogram van het Dienstencentrum.

Om inzicht te geven wat voor type organisatie het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie is, wordt er gebruik gemaakt van de organisatie typologieën van Mintzberg (Van Dam & Marcus, 2009, p. 455). Zie bijlage 3 voor de theorie hierover. Het Dienstencentrum kan het best worden beschreven als een mix tussen een professionele organisatie en een machine organisatie. Volgens Mintzberg (2009) is bij een machineorganisatie alles vastgelegd in regels en procedures, waardoor er een hoge mate van bureaucratie aanwezig is. Andere kenmerken van een machine organisatie zijn dat de ondersteunende staf belangrijk is, het een overzichtelijke en redelijk stabiele omgeving heeft en er grootschalige dienstverlening plaatsvindt. De professionele organisatie lijkt volgens Mintzberg (2009) erg op de machine organisatie, het verschil zit hem in dat de organisatie veel hoog opgeleide professionals heeft die controle over hun eigen werk willen. Beide organisaties zijn te typeren als star of moeilijk te veranderen.

Deze kenmerken passen allen bij het Dienstencentrum, omdat het Dienstencentrum grotendeels uit hoogopgeleide ondersteunende staf bestaat die voor grootschalige dienstverlening binnen het Bestuursdepartement zorgen. De korte termijn omgeving van het Dienstencentrum is stabiel, aangezien er op jaar basis niet veel grote veranderingen plaats, maar doordat het Dienstencentrum ook afhankelijk is van wat de politiek beslist is het op lange termijn een meer dynamische en complexe omgeving. De werkzaamheden bij het Dienstencentrum liggen veelal vast in regels, procedures en processen die gevolgd moeten worden, echter betekent dit niet dat er niet buiten deze bureaucratie gewerkt wordt. Doordat het Dienstencentrum zich in een politieke omgeving bevindt, er bureaucratie aanwezig is en het hoog opgeleide professionals heeft vinden verandering vaak langzaam en moeizaam plaats. Dit heeft te maken dat er weerstand plaats kan vinden op wat er in de politiek beslist wordt en dat veel veranderingen worden opgelegd zonder dat het Dienstencentrum hier direct invloed op heeft.

2.6.4 Stijl

De mate van afstand tussen het managementteam van het Dienstencentrum en de medewerkers is laagdrempelig te noemen. Het managementteam van het Dienstencentrum is vaak te vinden op de werkvloer of in de wandelgangen en is gemakkelijk te benaderen en aan te spreken. Er vindt maandelijks open communicatie plaats middels een Dienstencentrum info uur, waar jaarplannen en andere belangrijke onderwerpen worden besproken door het managementteam. Doordat er gewerkt wordt met een flexwerkplekconcept, is de stijl van leidinggeven veel op vertrouwen en samenwerken gebaseerd. Er wordt gestuurd op het behalen van resultaten en niet zo zeer hoe, waar en wanneer dit wordt gedaan. Medewerkers voeren met hun direct leidinggevende, of met iemand van het managementteam functioneringsgesprekken, waar strak wordt bijgehouden wat iemand gepresteerd heeft, wat er goed ging en wat nog beter kan.

2.6.5 Vaardigheden

Bij het Dienstencentrum staat de klant zo goed mogelijk bedienen binnen het beleid, de kaders en de afspraken centraal. Wat uniek is bij het Dienstencentrum is dat er veel kennis en ervaring in huis is over de vakgebieden facilitair, huisvesting, ICT en inkoop. Hierdoor kan het Dienstencentrum haar klanten zo goed mogelijk advies geven en haar klanten bij maatwerk vragen voor dienstverlening goed begeleiden. Daarbij is het portfoliomanagement, waarbij nieuwe diensten en producten worden ontwikkelt voor standaard dienstverlening, redelijk uniek binnen de regie afdelingen van de Rijksoverheid en komt de kennis over de verschillende vakgebieden hierbij goed ten pas. Doordat het Dienstencentrum niet zelf de dienstverlening uitvoert, maar zowel de regie voert op de leveranciers die de dienstverlening leveren als producten en diensten ontwikkelen die tot standaard dienstverlening kan gaan behoren, zit het werk op strategisch en tactisch niveau.

2.6.6 Personeel

Doordat er geen bronnen aanwezig zijn van het Dienstencentrum, die over de samenstelling van het personeel gaan wordt er op basis van observaties hierover geschat. Het Dienstencentrum heeft ongeveer 120 FTE in dienst, die grotendeels allen een vaste aanstelling bij de Rijksoverheid hebben. Er is een goede mix te vinden tussen medewerkers van autochtone en allochtone oorsprong en de man-vrouw verdeling is redelijk gelijk, met iets meer mannen dan vrouwen. Dit minimum verschil in beide is te verklaren met dat de Rijksoverheid een voorbeeld rol heeft, waar het streeft voor gelijke arbeidskansen en discriminatie zoveel mogelijk uitbant (Overheidspersoneel, 2015).

De leeftijdscategorie is voornamelijk 40+ en medewerkers bezitten HBO niveau of hoger. Er zijn bij het Dienstencentrum overwegend meer oudere dan jongere werkzaam. Dit heeft vermoedelijk te maken met het feit dat het Dienstencentrum vooral op strategisch en tactisch niveau kennis en ervaring over dienstverlening in huis moet hebben. Wat opvalt in gesprekken met medewerkers is dat het personeel van het Dienstencentrum allen al een lange tijd voor de Rijksoverheid werken, wat doet suggereren dat de doorstroming van het personeel laag is. Openstaande functies worden vooral vervuld door mensen die al werkzaam zijn binnen de Rijksoverheid. Deze mensen kunnen namelijk via een mobiliteitsdatabank van de Rijksoverheid voorrang krijgen bij het solliciteren naar functies.

Medewerkers van het Dienstencentrum hebben bijna allen de functie adviseur bedrijfsvoering, waarbij de volgende competenties noodzakelijk zijn:

- Analyseren;
- Klantgerichtheid;
- Omgevingsbewustzijn;
- Plannen en organiseren;
- Samenwerken;
- Voortgangscntrole;
- Zelfontwikkeling (Functie adviseur bedrijfsvoering, 2015).

De Rijksoverheid voorziet als werkgever veel mogelijkheden tot opleidingen en cursussen voor medewerkers in hun vakgebied of die ten goede van hun functie komen. Doordat de Rijksoverheid zo groot is, kan het personeel ook makkelijker wisselen van functie zonder van werkgever te wisselen. Beide zorgen ervoor dat medewerkers flexibel blijven binnen hun vakgebied, wat volgens de Rijksoverheid goed is voor het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van ambtenaren (Overheidspersoneel, 2015).

2.6.7 Gedeelde waarden

Doordat er geen bronnen aanwezig zijn van het Dienstencentrum, die over de gedeelde waarden en cultuur gaan wordt er op basis van observaties hierover geschat. Medewerkers van dezelfde afdelingen van het Dienstencentrum zitten ondanks de flexwerkplekken vaak samen of proberen zoveel mogelijk een soort vaste werkplek te creëren. Voor de gesloten kantoren is het wie het eerst komt, wie het eerst maalt. Er wordt hier echter wel rekening mee gehouden met het type werk wat uitgevoerd wordt. Ook bij telefoneren wordt er op voorhand vaak gevraagd of andere er bezwaar tegen hebben. Ondanks de hoge mate van professionaliteit, hangt er voor een groot deel een informele sfeer door de laagdrempeligheid waarmee medewerkers en leidinggevende met elkaar om gaan. Dit wijst er allen op dat collegialiteit, openheid, communicatie en het hebben van een informele sfeer binnen het Dienstencentrum belangrijk zijn.

Om verder inzicht te geven in de gedeelde waarden van het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, wordt er gebruik gemaakt van de cultuurtypologie van Handy (Van Dam & Marcus, 2009, p. 473) en de cultuurtypologie van Sanders en Neuijen (Van Dam & Marcus, 2009, p. 474). Zie bijlage 4 voor de theorie hierover. Volgens de typologie van Handy (2009) kan het Dienstencentrum het best worden omschreven als een organisatie met een taakcultuur, dat zich kenmerkt doordat de werkzaamheden taakgericht zijn en er een hoge mate van professionaliteit is. De taakcultuur is terug te vinden in het feit dat het Dienstencentrum een eigen directrice, managementteam, controller en doelstelling heeft en binnen het Bestuursdepartement zelfstandig opereert. Ook de flexwerkplekken van het Dienstencentrum dragen bij aan de taakcultuur. Hierdoor wordt er een hogere mate van professionaliteit verwacht van de medewerkers en wordt er door de leidinggevende meer op de output gemanaged. Bij het Dienstencentrum staan resultaatgerichtheid en doelgerichtheid centraal (Over het Dienstencentrum, 2015), wat beide kenmerken zijn van een taakcultuur.

Doordat organisaties vaak raakvlakken hebben met meer dan één cultuurtype, zal er met de typologie van Sanders en Neuijen (2009) dieper op de organisatiecultuur van het Dienstencentrum worden ingegaan. Volgens deze typologie kan het Dienstencentrum het best worden omschreven met kenmerken als resultaatgericht, werkgericht, professioneel, open, strakke controle en pragmatisch. Deze kenmerken zijn terug te vinden in het feit dat medewerkers zelf hun werkzaamheden kunnen inrichten met het tijd en plaats ongebonden werken, in hoge mate zelfstandig zijn maar ook deelnemen aan projecten en door leidinggevende resultaatgericht aangestuurd worden. Ondanks dat de overheid vaak een starre en gesloten beeld heeft voor de buitenwereld, is de communicatie en omgang met elkaar op het Dienstencentrum heel open te noemen, waardoor nieuwe medewerkers hier zich snel welkom voelen. Deze kenmerken en de manier waarop ze terug te vinden zijn bij het Dienstencentrum lijken erg op die van de taakcultuur, wat het beeld verder doet versterken dat er bij het Dienstencentrum een taakcultuur aanwezig is.

2.7 Financiële bedrijfsvoering

Het Dienstencentrum kent de volgende vormen van dienstverlening die het levert aan klanten:

- **Basisdienstverlening:** hieronder wordt verstaan de producten en diensten die voor alle klanten in het Bestuursdepartement hetzelfde zijn. Per klant wordt er gekeken hoeveel m² van het gebouw de klant afneemt en vervolgens wordt er via een normbedrag m² BVO berekend hoeveel de klant hiervoor krijgt en moeten betalen. In bijlage 5 is een prijslijst te vinden;
- **Extra dienstverlening:** hieronder wordt verstaan alle afname van bestaande dienstverlening, die boven de norm van de basis afname valt. De klant krijgt hier een verrekening voor;
- **Maatwerk dienstverlening:** hieronder wordt verstaan alle specifieke dienstverleningsafspraken tussen de klant en het Dienstencentrum, die buiten de basisdienstverlening vallen en waarvoor een offerte wordt uitgebracht of waarvoor tussen de klant en het Dienstencentrum aparte afspraken worden gemaakt en vastgelegd in een specifieke Dienstverleningsovereenkomst (DVO). De kosten voor maatwerkdienstverlening worden direct aan de klantorganisatie gefactureerd.

De dienstverlening komt tot stand via afspraken die leveranciersmanagement maakt met de leveranciers. Deze afspraken worden vastgelegd in een dienstverleningsafpraak (DVA) of een dienst niveau overeenkomst (DNO). Klantmanagers spreken vervolgens af met hun klanten welke dienstverlening zij hiervan afnemen. Deze afspraken worden vastgelegd in een DVO. Binnen het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie wordt er onderscheid gemaakt tussen interne klanten die centraal gefinancierd worden en interne klanten die betalen via een jaarlijkse factuur. In het organogram van het Ministerie van Veiligheid en Justitie in bijlage 1 zijn alle clusters en directoraat generaals onder de eerste streep klanten die voor hun basisdienstverlening centraal gefinancierd worden en alle instanties onder de tweede streep klanten die betalen voor de basisdienstverlening via een jaarlijkse factuur. Het onderscheid wordt hier gemaakt omdat alle klanten onder de eerste streep tot het primair proces van het Bestuursdepartement behoren en ook in het pand aan de Turfmarkt 147 aanwezig zijn. De klanten onder de tweede streep horen niet tot het Bestuursdepartement en zijn zelfstandige instanties die vaak buiten het pand aan de Turfmarkt 147 zijn gevestigd.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

Om kennis te vergaren over de onderwerpen die aan bod komen in het onderzoek, zal er over deze onderwerpen in dit hoofdstuk theorie worden gegeven. Om de benodigde theorie hiervoor te verzamelen is er gestart met een bronnenonderzoek. Hierbij zijn er belangrijke termen die in de aanleiding, doelstelling en probleemstelling staan vermeld gefilterd, en vervolgens is hiermee naar literatuur gezocht. De belangrijke termen die in het theoretische kader worden behandeld zijn; regie-productiemodel, klanttevredenheid en dienstverlening.

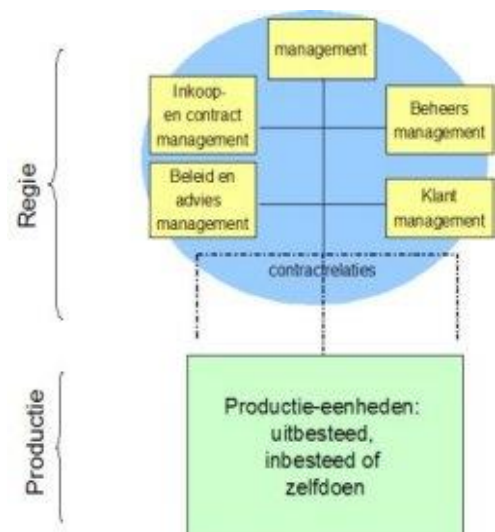
3.1 Regie-productiemodel

Het regie-productiemodel is een sturingsconcept wat de laatste jaren flink in ontwikkeling is bij facilitaire en/of bedrijfsvoerende organisatieonderdelen. Deze ontwikkeling is te verklaren door de toenemende trend van uitbesteden en samenwerken met leveranciers. In dit sturingsconcept wordt er onderscheid gemaakt tussen een regiefunctie en een productiefunctie. Onder de productiefunctie wordt verstaan de coördinatie en uitvoering van operationele taken. Onder de regiefunctie wordt verstaan het richting geven en opdrachtgeven aan de uitvoering van deze operationele taken, om zo de tactische en strategische organisatiedoelstellingen te realiseren (Rietveld & de Rouw, december 2004). In deze paragraaf wordt er beschreven wat de structuur van het regie-productiemodel is, welke rollen er zijn in een regie-productiemodel en hoe er gestuurd kan worden. Tot slot wordt er een conclusie gegeven over het regie-productiemodel.

3.1.1 Structuur van het regie-productiemodel

Het doel van de regiefunctie is het afgestemd krijgen en houden van de vragen van de klanten en de juiste levering van het aanbod van de leveranciers (Rietveld & van Veen, 2009, p. 21). In de praktijk zal de verantwoordelijkheid van de regiefunctie in een organisatie vaak bij het facilitair bedrijf of bij de bedrijfsvoering liggen. In figuur 1 is een afbeelding van het regie-productiemodel weergegeven. Hieruit blijkt dat er in de regiefunctie verschillende taken zijn te onderscheiden:

- **Contractmanagement:** deze rol is verantwoordelijk voor het organiseren van het selectieproces van de leveranciers en de relatie met de leveranciers. Dit is nodig om de diensten te kunnen in- of uit te besteden en de daaruit voortvloeiende contracten te beheren;
- **Beheersmanagement:** deze rol bewaakt de uitvoering en zorgt dat de processen van de verschillende geleverde diensten op elkaar worden afgestemd. Dit is nodig om het totale proces te controleren, te kunnen sturen en te beheersen;
- **Klantmanagement:** deze rol is verantwoordelijk voor de relatie met de interne klant. Zij geven de klant advies en stellen de behoeftes vast van een organisatie;
- **Innovatie en advies-management:** deze rol is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en adviseren over nieuwe producten en diensten. Zij vertalen de behoefte van de organisatie naar een producten-dienstencatalogus (Regieorganisaties, 2015).



Figuur 1 Structuur van het regie-productiemodel

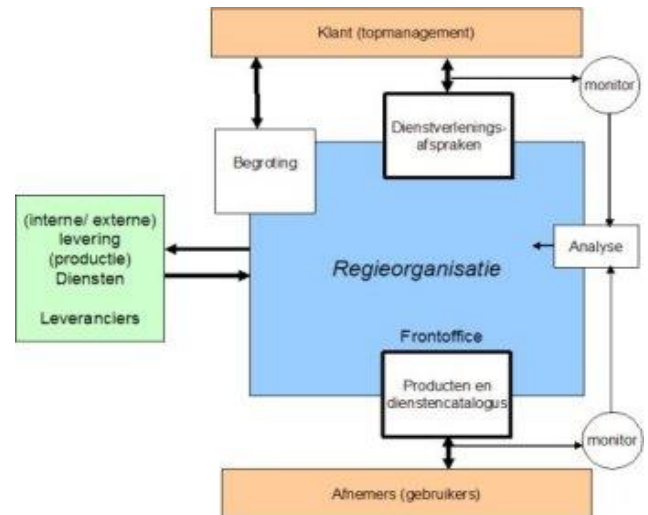
Voor het uitvoeren van de productiefunctie zijn er verschillende mogelijkheden. Er kan worden gekozen tussen inbesteden in de eigen organisatie, uitbesteden bij externe leveranciers, of zelf uitvoeren indien het in- of uitbesteden niet gewenst is. De regie- en productiefunctie worden verbonden met de relaties en afspraken die er tussen deze twee functies zijn. In paragraaf 3.1.3 'Sturen in het regie-productiemodel' wordt hier verder op ingegaan.

Bovenstaande taakverdeling betekent dat er voor het facilitair bedrijf of voor de bedrijfsvoering niet zozeer kennis van uitvoerende taken nodig is, maar meer kennis van beleid en innovatie, leidinggeven, klanttevredenheid, sturen op kwaliteit, control en leveranciersmanagement. Dit houdt in dat er meer nadruk wordt gelegd op sociaal-communicatieve en intellectuele competenties (de Rouw, 2007).

3.1.2 Rollen in het regie-productiemodel

Binnen het regie-productiemodel zijn er verschillende rollen te benoemen: opdrachtnemer, klanten en leveranciers. Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen twee klantgroepen; de opdrachtgever en de gebruiker. De opdrachtgever is de klant die onderdeel is van het topmanagement van een organisatie. De opdrachtgever is degene die geld beschikbaar stelt en samen met de opdrachtnemer (de regiefunctie) dienstverleningsafspraken maakt, waarin de gewenste dienstverlening in een pakket wordt vastgesteld. De gebruiker is de interne klant die uiteindelijk de producten en diensten afneemt.

Het dienstverleningspakket is de kern waarop de producten en dienstencatalogus (PDC) voor de afnemers wordt gebaseerd. Het dienstverleningspakket sluit aan op de visie en de strategie van de organisatie. Hierin staat hoe het primair proces zo effectief en efficiënt mogelijk wordt ondersteund. Naast de relatie tussen de regiefunctie en de klanten, is er ook een relatie met de leveranciers die de producten en diensten leveren. Deze verhoudingen worden vastgelegd in service level agreements (SLA) (Kenmerken van de regie-productieomgeving, 2015). In figuur 2 is een afbeelding van de verschillende rollen in het regie-productiemodel weergegeven.



Figuur 2 Rollen in het regie-productiemodel

3.1.3 Sturen in het regie-productiemodel

Aansturing en control in het regie-productiemodel betekent dat er een grote focus ligt op resultaatsturing; de geleverde producten en diensten moeten van hoge kwaliteit zijn en moeten matchen met wat de gebruikers willen. De DVA is de input waarmee de regiefunctie een match kan maken tussen de vraag van de organisatie en het aanbod van de leveranciers. Om vervolgens succesvol op de output te kunnen sturen van de productiefunctie, zullen er SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden) geformuleerde KPI (kritische prestatie indicatoren) moeten worden vastgelegd in het SLA. Daarna is het belangrijk om deze KPI te monitoren en te meten. Op deze manier is het helder wat de prestaties van de productiefunctie moeten zijn, worden de prestaties van de productiefunctie zichtbaar en kan de regiefunctie op basis van deze prestaties sturen (Jung, 2009).

Wil de regiefunctie resultaten kunnen monitoren, analyseren en hierop sturen dan zal er een hoge mate van managementinformatie beschikbaar moeten zijn. Deze managementinformatie bestaat onder andere uit verzuimregistratie, klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken en klachten. Deze gegevens zijn de basis waarop de regiefunctie een analyse kan uitvoeren, om zodoende eventueel nieuwe afspraken met de leveranciers vast te leggen in een SLA.

3.1.4 Conclusie over het regie-productiemodel

Uit bovenstaande paragrafen kan worden geconcludeerd dat het regie-productie model een sturingsconcept is, waarbij de vraag van interne klanten wordt gebundeld en vertaald naar producten en diensten die worden afgenomen bij de leveranciers. Uit een recent onderzoek (Jung, 2009) naar het regie-productiemodel bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport blijkt dat om goed te kunnen samen werken met leveranciers, contractmanagement, klantmanagement, performancemanagement en financieel control nodig zijn. Dit komt overeen met de taken zoals beschreven in paragraaf 3.1.1 'Structuur van het regie-productiemodel'. Tevens zegt het onderzoek dat er pas klanttevredenheid gerealiseerd kan worden, wanneer een regiefunctie de vraag en aanbod kant weten te controleren en te sturen. De vraag en aanbod kant komt naar voren in de verschillende rollen van het regie-productiemodel zoals is beschreven in paragraaf 3.1.2 'Rollen in het regie-productiemodel'. Zoals beschreven is in paragraaf 3.1.3 'Sturen in het regie-productiemodel' betekent dit dat een organisatie de vraagkant moet vastleggen in een DVA en de aanbodkant moeten vastleggen in SLA. Een organisatie kan vervolgens de KPI, die zijn vastgelegd in de SLA, monitoren en deze analyseren. Op basis van deze analyses en andere managementinformatie die wordt aangeleverd vanuit klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken en klachten, kunnen er nieuwe afspraken worden gemaakt met de leveranciers.

3.2 Klanttevredenheid

Het begrip klanttevredenheid is verschillend beschreven in de literatuur. Het algemene uitgangspunt is dat tevredenheid bij klanten ontstaat na de evaluatie van het verschil tussen vooraf gestelde verwachtingen en de werkelijke prestatie van de dienst. Zodra de geleverde prestatie gelijk is of groter dan de vooraf gestelde verwachting, kan er worden gesproken over tevredenheid. Ontevredenheid treedt op indien de geleverde prestatie minder is dan de verwachting (van Ments & Boomsma, 2000, p. 19). In deze paragraaf wordt er beschreven hoe klanttevredenheid kan worden gemeten. Verder wordt er beschreven hoe verwachtingen kunnen worden overtroffen en welke rol ontevreden klanten spelen. Tot slot wordt er een conclusie over klanttevredenheid gegeven.

3.2.1 Tevredenheid meten

Tevreden klanten zijn de basis van een hogere productiviteit, groei en welvaren van een organisatie (Definitie klanttevredenheid, 2015). Om daadwerkelijk te meten of een klant of medewerker tevreden is zal er een evaluatie moeten plaatsvinden nadat er een prestatie is geleverd. Het meten van tevredenheid kan op verschillende manieren gedaan worden:

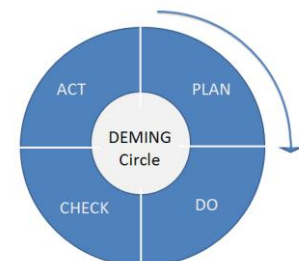
- **Face-to-face:** hierbij vindt er persoonlijk contact plaats waar vragen worden gesteld;
- **Telefonisch:** hierbij belt een interviewer op een willekeurig tijdstip om vragen te stellen;
- **Digitaal:** hierbij worden klanten of medewerkers uitgenodigd via een e-mail of een internetpagina om op internet een vragenlijst in te vullen.

Het meten van tevredenheid via face-to-face en telefonisch contact is kwalitatief van aard, waarbij veel open vragen worden gesteld en de gesprekken relatief lang zijn. Hierdoor kan een organisatie goed in beeld brengen wat er over een bepaald onderwerp leeft onder de klanten. De resultaten hiervan worden vormgegeven in beschrijvingen per doelgroep. Het digitaal meten van tevredenheid is kwantitatief van aard, waarbij vragen in een meurkeuzevorm of schaalvorm worden gesteld. De resultaten hiervan kunnen in tabellen, grafieken en percentages worden weergegeven (Klanttevredenheid meten, 2015). Indien organisaties erop gericht zijn om inzicht en verbeteracties te krijgen voor hun interne dienstverlening, dan kan er gebruik worden gemaakt van een jaarlijks iKTO of een jaarlijks MTO. Het voornaamste verschil is dat een iKTO wordt gebruikt om klanten te vragen hoe zij de dienstverlening ervaren en een MTO om te vragen hoe zij het werk ervaren. Er is in een MTO echter vaak wel overlap te vinden wanneer er over dienstverlening wordt gevraagd.

Het doel van het meten van tevredenheid is niet alleen om inzicht te krijgen in de huidige staat van dienstverlening, maar om daadwerkelijk iets met de resultaten te doen. Door slechte resultaten over bepaalde onderwerpen weet een organisatie waar het de dienstverlening kan aanpassen. Organisaties moeten er echter voor oppassen geen verwachtingen te scheppen bij klanten of medewerkers over bepaalde onderwerpen waar niets aan te veranderen valt (Thomassen, 2002, p. 96).

Om daadwerkelijk tot prestatieverbetering te komen wordt in de theorie de Deming cirkel voorgeschreven. De cirkel beschrijft hoe een proces continue verbeterd kan worden door vier stappen uit te voeren, waarna de cirkel weer opnieuw begint. In figuur 3 is een visuele weergave van deze cirkel, die ook wel de PDCA-cyclus wordt genoemd weergegeven. De PDCA-cyclus kent de volgende stappen:

- **Plan:** er worden in een verbeterplan actiepunten opgesteld die leiden tot prestatieverbetering;
- **Do:** het verbeterplan wordt uitgevoerd;
- **Check:** de resultaten en het effect van de prestatieverbetering worden geëvalueerd;
- **Act:** er wordt opnieuw bijgestuurd indien de resultaten en het effect van de prestatieverbetering onvoldoende waren (Verbeteren met de PDCA cyclus, 2015).



Figuur 3 PDCA-cyclus

Door de PDCA-cyclus continue toe te passen voor prestatieverbeteringen op slecht scorende onderwerpen uit het iKTO en het MTO, zorgt dit op termijn voor een betere dienstverlening en een toename van de klanttevredenheid.

3.2.2 Verwachtingen overtreffen

De klantverwachtingen over een dienst of product ontstaan door verschillende invalshoeken. Dit kan zijn mond-tot-mond reclame, ervaringen in het verleden, persoonlijke behoeftes en marketing. Werkelijke prestaties van het product of dienst zijn te beïnvloeden door het aanpassen en verbeteren van de prijs, product/dienst en service. Door marketing en de manier van communiceren af te stemmen op de werkelijke prestatie die een organisatie levert, kunnen verwachtingen van de klant worden beïnvloed (Pol, 1999, p. 43).

Het voldoen aan de verwachtingen zal leiden tot tevreden klanten, echter om klanten te binden tot een organisatie zal een organisatie moeten streven naar zeer tevreden klanten. Dit wordt ook wel *customer delight* genoemd. Om *customer delight* te realiseren schrijft de literatuur verschillende strategieën voor:

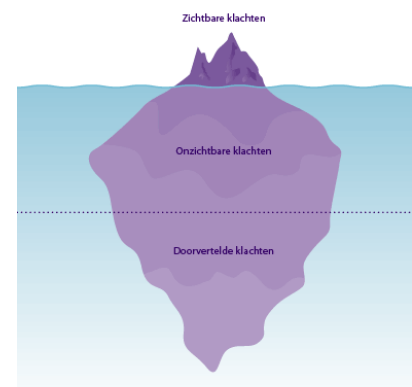
1. Geef de klant het gevoel dat hij uniek is;
2. Geef de klant veel aandacht;
3. Erken de trouwe klant;
4. 200% behulpzaamheid voor de klant;
5. Garandeer betrouwbaarheid;
6. Geef de klant iets extra's;
7. Underpromise, overdeliver.

Door deze strategieën toe te passen creëert de organisatie zeer tevreden klanten die vertrouwen hebben in een organisatie. Dit vertrouwen leidt er toe het imago van de organisatie verbetert, dat de klanten de organisatie trouw zijn en hun positieve ervaringen delen (Thomassen, 2002, p. 238).

3.2.3 Ontevreden klanten

In paragraaf 3.2 'Klanttevredenheid' is vastgesteld dat ontevredenheid bij klanten optreedt wanneer de geleverde prestaties van een dienst of product niet voldoen aan hun verwachtingen. Klanten kunnen deze ontevredenheid uiten in de vorm van een klacht. De definitie van een klacht stelt dat een klacht een uiting is waarbij de klant bij de leverancier zelf melding maakt van het feit dat hij teleurgesteld of niet tevreden is met een door de leverancier verrichte prestatie (Pol, 1999, p. 49). Van deze definitie valt een belangrijke beperking af te leiden; een klant moet een melding maken over de klacht naar de dienstverlener. Dit zou betekenen dat alle overige (non verbale) signalen van ontevredenheid niet als klacht worden gezien en dat ontevredenheid specifiek moet worden gemeld aan de leverancier.

Van alle klachten die er bestaan bereikt maar een klein aantal daadwerkelijk de organisatie. Dit wordt ook wel de zogeheten klachtenijsberg genoemd. In figuur 4 is een visuele weergave van deze klachtenijsberg te zien. Uit onderzoek blijkt dat tussen 30-80% van alle ontevreden klanten niet klaagt. Een reden om niet te klagen kan zijn dat de klant verwacht dat het niet serieus wordt genomen. Ook vinden klanten het vaak een verspilling van tijd is of weten zij niet op welke manier zij hun klacht kunnen uiten. Klanten zijn echter vaak wel bereid tot het delen van negatieve ervaringen met andere. De klachtenijsberg zorgt ervoor dat organisaties hun eigen dienstverlening veel beter schatten dan het werkelijk is en dat het beeld van klachten over de organisatie veel te rooskleurig is (Feiten over klachten, 2015).



Figuur 4 Klachtenijsberg

Een klacht kan gezien worden als tweede kans om de klant alsnog tevreden te stellen met de dienstverlening. Hierdoor zijn klachten net zoals bij het meten van klanttevredenheid input over de huidige staat van dienstverlening en een middel om tot betere dienstverlening te komen. Organisaties zouden hierom elk signaal van ontevredenheid moeten oppikken, open staan voor klachten en deze aanmoedigen. Het daadwerkelijk oplossen van de klacht is echter niet genoeg. Door alle signalen van ontevredenheid en klachten te rapporteren en analyseren kan er met behulp van de PDCA-cyclus, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1 'Tevredenheid meten' er voor worden gezorgd dat een soortgelijke klacht niet nogmaals voorkomt (Kan, Suradi, & Saludin, 2013).

3.2.4 Conclusie over klanttevredenheid

Uit bovenstaande paragrafen kan worden geconcludeerd dat klanttevredenheid ontstaat nadat de dienstverlener voldoet aan de verwachtingen van de klant. In paragraaf 3.2.1 'Tevredenheid meten' komt naar voren dat het meten van klanttevredenheid kan worden gedaan door gebruik te maken van een jaarlijks iKTO of MTO, maar dat het meten alleen niet voldoende is. Organisaties zullen iets met de uitkomsten van de metingen moeten doen, om voor prestatieverbetering te zorgen. Hiervoor kan de PDCA-cyclus worden gebruikt.

In paragraaf 3.2.2 'Verwachtingen overtreffen' wordt beschreven dat verwachtingen ontstaan door mond-tot-mond reclame, ervaringen in het verleden, persoonlijke behoeftes en marketing. Het alleen voldoen aan de verwachtingen is echter niet voldoende. Door het toepassen van customer delight strategieën kan een organisatie niet alleen klanttevredenheid realiseren, maar streven naar binding met de klanten. Deze binding zorgt ervoor dat klanten graag dienstverlening afnemen en vertrouwen in de organisatie hebben.

Paragraaf 3.2.3 'Ontevreden klanten' stelt dat er ook open moet worden gestaan voor alle klachten en signalen van ontevredenheid die klanten hebben. Net zoals met het meten van klanttevredenheid, zal er ook met de afhandeling van klachten voor moeten worden gezorgd dat blijvende prestatieverbetering plaatsvindt. Voor klachten is het hierbij belangrijk dat er van geleerd wordt, zodat dezelfde klacht niet nogmaals terugkomt.

3.3 Bedrijfsvoering

Onder het begrip bedrijfsvoering wordt verstaan: het proces dat bestaat uit alle ondersteunende en secundaire taken ten behoeve van het primaire proces van een organisatie (Kok, 1997, p. 15). Welke secundaire taken worden aangeboden is sterk afhankelijk van de behoeftes van de gebruikers in het primaire proces en daarom per organisatie verschillend. De bedrijfsvoering, of dienstverlening heeft als doel om ervoor te zorgen dat gebruikers in het primaire proces gemakkelijker hun werk kunnen uitvoeren. In deze paragraaf wordt beschreven wat kwaliteit bij dienstverlening inhoudt en hoe dit gemeten kan worden, wat de ISO 9001 voorschrijft en hoe er over dienstverlening gecommuniceerd kan worden. Tot slot wordt er een conclusie over bedrijfsvoering gegeven.

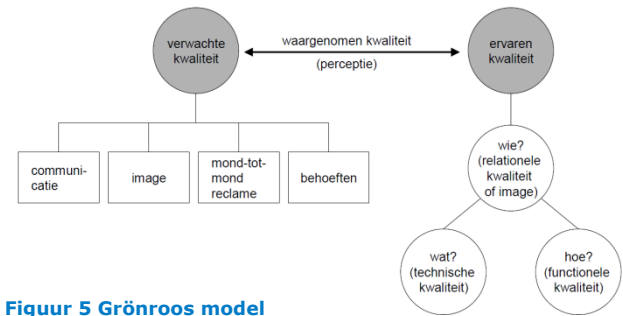
3.3.1 Kwaliteit bij dienstverlening

Het begrip kwaliteit is voor meerdere interpretaties te definiëren. De meest gangbare definitie van kwaliteit is de mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst voldoet aan de verwachtingen van de klant (Boomsma & van Borrendam, 2003, p. 23). Hieruit blijkt dat net zoals beschreven is in paragraaf 3.1 'Klanttevredenheid' verwachtingen vooraf over een product of dienst bepalend zijn. Pas wanneer deze verwachtingen worden waargemaakt of zelfs worden overtroffen is er sprake van kwaliteit. In de literatuur staan de volgende kwaliteitsaspecten beschreven:

- **Technische kwaliteit:** hierbij worden technische specificaties en eigenschappen toegekend aan een product of dienst. Voor dienstverlening kunnen er eisen worden gesteld aan procedures, handelingen en hulpmiddelen die gebruikt worden;
- **Functionele kwaliteit:** hierbij worden normen, specificaties en criteria over de resultaten van de dienstverlening vooraf vastgesteld;
- **Relationele kwaliteit:** hierbij worden er normen gesteld aan de dienstverlener zoals betrouwbaarheid, klantgerichtheid en inlevingsvermogen. De interactie en relatie tussen de klant en dienstverlener staat hierbij centraal;
- **Proces kwaliteit:** hierbij worden normen, regels en voorgeschreven volgorde van handelen tijdens een dienstverleningsproces vastgesteld.

De integratie van de vier verschillende kwaliteitsaspecten vormen samen de totale kwaliteit. Dit wordt ook wel Total Quality Management (TQM) genoemd (Vogelezang & Hageman, 1997, p. 94 en 95). TQM is een benadering waarbij alles in een organisatie erop gericht is om alle klanten en belanghebbenden op een zo efficiënt mogelijke manier tevreden te stellen.

In paragraaf 3.2.2 'Verwachtingen overtreffen' is beschreven hoe verwachtingen van klanten tot stand komen en dat er een verschil bestaat tussen wat klanten verwachten en uiteindelijk ervaren. Samen met bovenstaande aspecten van kwaliteit vormt dit het model van Grönroos (Boomsma & van Borrendam, 2003, p. 55). Door als organisatie dit model te begrijpen en toe te passen kan er zowel op de verwachte kwaliteit als op de ervaren kwaliteit worden ingespeeld. In figuur 5 is het Grönroos model weergegeven.



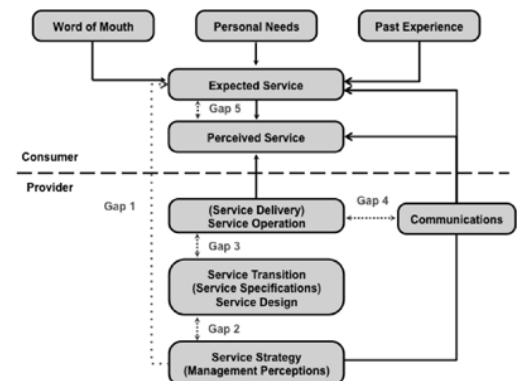
Figuur 5 Grönroos model

Om uiteindelijk TQM te bereiken zal een organisatie moeten meten wat de niveaus van de verschillende kwaliteitsaspecten zijn. Om dit te bereiken zijn er vijf dimensies opgesteld waarop de kwaliteit van een dienst of product kan worden beoordeeld:

- **Betrouwbaarheid:** de mate waarin aan verwachtingen wordt voldaan;
- **Responsiviteit:** de bereidheid om een klant te helpen en het gemak waarmee de klant de leverancier kan bereiken;
- **Zekerheid:** het gevoel en de wijze van benadering die de klant vertrouwen en veiligheid geeft;
- **Empathie:** het kunnen inleveren in situatie van de klant en de zorg die de dienstverlener biedt;
- **Tastbare elementen:** de uitstraling van het gebouw, inrichting en andere tastbare elementen waar de dienst plaatsvindt (Boomsma & van Borrendam, 2003, p. 51).

Door bovenstaande vijf onderdelen en de elementen uit het Grönroos model in kaart te brengen ontstaat er een confrontatie tussen de klant en leverancier. Deze confrontatie is met het ServQual model in kaart gebracht, waarmee de kwaliteit van dienstverlening gemeten kan worden. In figuur 6 is het ServQual model weergegeven.

Tot de kern van het ServQual model behoort gap 5 die uitgaat van het verschil tussen verwachte kwaliteit en waargenomen kwaliteit, die via de vier andere gaps tot stand komt. De eerste gap stelt dat er een verschil is tussen wat de klant verwacht en wat het management van de leverancier denkt dat de klant verwacht. De tweede gap ontstaat door het verschil wat het management denkt over hoe de dienstverlening moet zijn en de instructies die zij daarover geven aan het personeel. De derde gap ontstaat door het verschil tussen wat de medewerkers kunnen en willen leveren en behoren te leveren. Tot slot stelt de vierde gap dat er een verschil is wat de leverancier communiceert over zijn dienstverlening en wat daadwerkelijk wordt geleverd (Boomsma & van Borrendam, 2003, p. 56).



Figuur 6 ServQual model

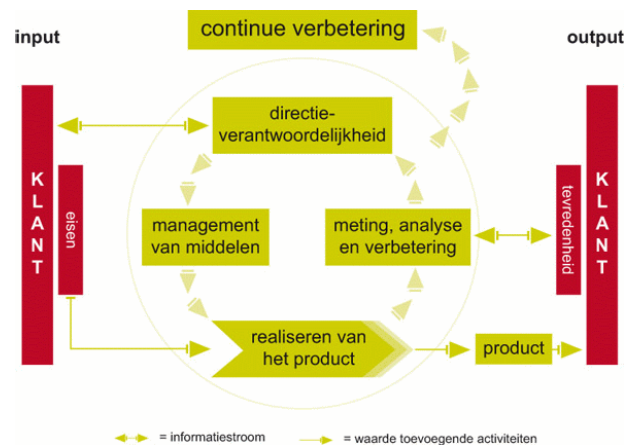
Organisaties kunnen met het ServQual model een beeld vormen wat er van de dienstverlening wordt verwacht en zo normen, voorwaarden en criteria verbinden aan de kwaliteit van de dienst. Door continue in te spelen op de verwachtingen kan de dienstverlening met behulp van PDCA cyclus zoals beschreven in paragraaf 3.2.1 'Tevredenheid meten' worden verbeterd.

3.3.2 ISO 9001

In de jaren '90 is de International Standard Organization (ISO) opgericht, die als doel heeft om normen te ontwikkelen die eisen stellen aan kwaliteit. Wanneer organisaties aantonen aan deze eisen te voldoen, kan er een certificaat worden uitgereikt (Boomsma & van Borrendam, 2003, p. 207). Bij de ISO 9000 staat kwaliteitsverbetering centraal en wordt dit gezien als een continu proces.

Bij de ISO 9001 is klantgerichtheid de belangrijkste doelstelling. De klant is zowel het begin- en eindpunt, waardoor de eisen en tevredenheid van de klant de basis fungeren waarop een dienstverlening tot stand komt. Organisaties die zich willen certificeren met ISO 9001 zullen moeten weten wat de wensen van klanten zijn en wat de mate van klanttevredenheid is, met als doel dit continue te verbeteren.

In figuur 7 is het proces van kwaliteitsverbetering met als uitgangspunt klanttevredenheid in een model weergegeven. Dienstverlening komt volgens het proces tot stand via de eisen van de klant. Na aflevering van de dienstverlening moet er worden gemeten en geanalyseerd hoe tevreden de klant is en moet er continue verbetering plaatsvinden. Volgens de ISO:9001 norm moeten organisaties aangeven hoe zij voortdurend bezig zijn met het verbeteren van hun dienstverlening en het leren van fouten. Om er vervolgens voor te zorgen dat de dienstverlening niet terugvalt na een verbetering, maar dit vasthoudt zal er een borging moeten plaatsvinden. Dit houdt in dat er een minimum van kwaliteitsniveau moet worden vastgelegd en dat dit zichtbaar moet worden nageleefd, zodat het te allen tijde voldoet aan de verwachting van de klant.



Figuur 7 Model van ISO 9001

Het proces van ISO 9001 kent vijf onderdelen die terug te vinden zijn in het model:

- **Kwaliteitsmanagementsysteem:** hier wordt vastgelegd hoe de processen verlopen en worden beheerst en welke documenten hier nodig voor zijn;
- **Directieverantwoordelijkheid:** hier wordt er via het beleid en de doelstellingen van de organisatie invulling gegeven aan het opzetten en onderhouden van een kwaliteitssysteem;
- **Management van middelen:** hier wordt er gekeken welke middelen en faciliteiten nodig zijn;
- **Realiseren van het product:** hier wordt hetgeen wat de organisatie feitelijk levert getoetst of het aan de eisen van de klant voldoet en wordt het productie- of dienstverleningsproces beheerst;
- **Meting, analyse en verbetering:** hier wordt de tevredenheid van de klant bewaakt en wordt er gecontroleerd welke opgetreden fouten in het proces voorkomen en verbeterd kunnen worden (ISO9001, 2015).

3.3.3 Communicatie over dienstverlening

Onder het begrip communicatie wordt in zijn simpelste vorm verstaan het uitwisselen van informatie. Het uitwisselen van informatie kan worden gedaan via interne, externe, verbale, non-verbale, schriftelijke, digitale, persoonlijke, eenzijdige en interactieve communicatie (Wat is communicatie, 2015). Indien organisaties communiceren over hun dienstverlening is er altijd sprake van interne communicatie. In paragraaf 3.2.2 'Verwachtingen overtreffen' is beschreven dat organisaties communicatie over dienstverlening via mond-tot-mond reclame en marketing kunnen inzetten, om verwachtingen van de interne klant te beïnvloeden. Voor de interne klant en eindgebruiker zelf is het echter ook belangrijk om te weten wat zij van de dienstverlening kunnen verwachten.

Voor een organisatie is het belangrijk om een integratie van alle vormen van communicatie in te zetten, om zowel de klant te informeren als zijn verwachtingen te beïnvloeden. Dit wordt ook wel de communicatiemix genoemd. Voor dienstverlening is persoonlijke communicatie in de vorm van servicedesk personeel en klantmanagers de meest belangrijke om de klant te bereiken (van Looy, Gemmel, & van Dierdonck, 2003, p. 91). Hoe persoonlijke communicatie ervoor kan zorgen dat klantverwachtingen wordt beïnvloedt (en dus zorgt voor klanttevredenheid) is in bijlage 6 beschreven.

Naast het personeel dat een belangrijke rol speelt bij interne communicatie over dienstverlening, is er nog een andere vorm van communicatie die onmisbaar is bij dienstverlening. Een veel gebruikte vorm van interne communicatie over dienstverlening is de PDC, die ook al kort benoemd wordt in paragraaf 3.1.2 'Rollen in het regie-productiemodel'. Een PDC is een fysiek of digitaal document, met daarin een beschrijving van alle producten en diensten die een organisatie levert. In een PDC staan alle antwoorden op vragen die klanten kunnen hebben. Er kan worden voorgelicht over hoe klanten bepaalde producten en diensten kunnen afnemen, wat de doorlooptijden zijn van bestellingen en meldingen, hoe klachten en storingen worden behandeld en wat de procedures hiervoor zijn en wat de prijzen zijn of hoe de kosten van dienstverlening worden doorbelast.

De volgende informatie zal per product en dienst altijd moeten worden beschreven, om de klant zo goed mogelijk te informeren:

- Een omschrijving van het product of de dienst;
- De kwaliteitskenmerken van het product of de dienst;
- De bestelprocedure van het product;
- De leveringsvoorwaarden van het product;
- Waar de klant terecht kan met vragen, klachten of storingen (Spapens, 2012).

De grootste valkuil bij het gebruiken van een PDC als communicatiemiddel voor dienstverlening is dat klanten er geen gebruik van maken. Dit gebeurt doordat het niet toegankelijk genoeg is, de inhoud ervan niet actueel is of het niet uitnodigend of aantrekkelijk is voor klanten om door te lezen. Om dit te voorkomen moet informatie over producten en diensten van leveranciers vertaald worden naar bruikbare informatie voor de klant en moeten er processen in een organisatie zijn die ervoor zorgen dat de informatie volledig en actueel blijft. Tot slot zal er interactie moeten plaatsvinden waarbij een klant via de PDC naar de juiste pagina's, documenten of programma's wordt doorverwezen en waarbij de status van een informatieverzoek, melding of klacht kan worden ingezien (IT Service Management, 2015).

3.3.4 Conclusie over bedrijfsvoering

Uit bovenstaande paragrafen kan geconcludeerd worden dat de bedrijfsvoering een secundair bedrijfsproces is, waarbij het lastig is om de kwaliteit ervan vast te stellen. In paragraaf 3.3.1 'Kwaliteit bij dienstverlening' wordt een definitie van kwaliteit gegeven en worden er verschillende invalshoeken van kwaliteit beschreven. De definities van klanttevredenheid en kwaliteit lijken erg veel op elkaar. Hierdoor zou er geconcludeerd kunnen worden dat wanneer een dienst/product van hoge kwaliteit is dat de klant tevreden is, of dat wanneer de klant tevreden is het een dienst/product betreft van hoge kwaliteit. Het belangrijkste verschil tussen kwaliteit en tevredenheid is dat kwaliteit objectief is vast te stellen en het objectieve verschil is tussen verwachtingen en perceptie en dat tevredenheid alleen subjectief door de klant zelf is vast te stellen en het subjectieve verschil tussen verwachtingen en perceptie is (Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening, 2015).

Dit houdt dus in dat klanttevredenheid en kwaliteit als twee afzonderlijke aspecten gezien worden, die wel met elkaar te maken hebben, maar niet dusdanig aan elkaar verbonden zijn dat de één de ander vergroot. Een klant kan bijvoorbeeld iets als hoge kwaliteit beoordelen, maar niet tevreden zijn over de prijs ervan. Kwaliteit bestaat uit verschillende aspecten, die allen bijdragen aan het objectieve oordeel of een dienst of product kwaliteit bevat of niet.

De omschrijving van de ISO 9001 zoals beschreven in paragraaf 3.3.2 'ISO 9001' vertoont raakvlakken met het ServQual model zoals beschreven in paragraaf 3.3.1 'Kwaliteit bij dienstverlening'. Verwachtingen van de klant en het komen tot klanttevredenheid zijn beide een uitgangspunt. De ISO 9001 stelt echter dat verwachtingen van de klant bekend moeten zijn bij het management en vertaald moeten worden naar eisen. Deze eisen vormen vervolgens de basis van de specificaties van facilitaire dienstverlening waarop gecontroleerd en gemonitord kan worden. Voor organisaties is het wenselijk om zich te certificeren in de ISO 9001, niet alleen om aan hun klanten aan te tonen dat zij garant staan voor kwaliteit, maar juist om processen voor kwaliteitsverbetering in de bedrijfsvoering te borgen en na te leven.

In paragraaf 3.3.3 'Communicatie over dienstverlening' is beschreven dat voornamelijk persoonlijke communicatie en het gebruik maken van de PDC de grootste impact hebben op het informeren van klanten en het beïnvloeden van klantverwachtingen. Voor persoonlijke communicatie zal het personeel dat in contact staat met de klant de competentie klantgericht communiceren moeten beheersen. Omdat de bedrijfsvoering continue verandert door nieuwe trends, ontwikkelingen en afspraken met leveranciers, zal de informatie die in een PDC staat ook continue moeten worden aangepast. Hierdoor heeft een digitale versie de voorkeur, omdat deze altijd meer actueel zal zijn dan een geprinte versie die eens in de zoveel tijd verschijnt. Een grote valkuil bij het gebruik maken van de PDC is dat er geen processen aanwezig zijn die ervoor zorgen dat de inhoud actueel en volledig is en dat het niet uitnodigend is voor klanten om er gebruik van te maken.

Hoofdstuk 4 Huidige situatie

Vanuit de verzamelde theorie in het theoretisch kader, wordt er in dit hoofdstuk gekeken hoe dezelfde onderwerpen zich verhouden in de huidige situatie bij het Dienstencentrum. De basis van de informatie uit dit hoofdstuk wordt gehaald uit semigestructureerde interviews met interne medewerkers en beleidsdocumenten. In dit hoofdstuk wordt ook antwoord gegeven op de eerste twee subprobleemstellingen.

4.1 Regie-productiemodel bij het Dienstencentrum

Het regie-productiemodel zoals beschreven in paragraaf 3.1 'Regie-productiemodel' komt in grote lijnen overeen met de beschrijving in paragraaf 2.4 'Dienstencentrum'. De structuur met de vier verschillende taken contractmanagement, beheersmanagement, klantmanagement en innovatie- en adviesmanagement zijn terug te vinden in de afdelingen Leveranciersmanagement, Bedrijfsvoering, Klantadvies & Ondersteuning en Portfoliomanagement. Daarnaast heeft het Dienstencentrum een mix tussen uitbesteden, inbesteden en zelf doen. Zo heeft het Dienstencentrum het bestellen van kantoorartikelen en het leveren van drukwerk uitbesteed aan marktpartijen, zijn de facilitaire en ICT leveranciers inbesteed aan Rijksbrede leveranciers en wordt de inkoop en informatievoorziening zelf gedaan door de eigen afdelingen Inkoop Uitvoeringscentrum en Productie Informatie Voorziening.

Ook de verschillende rollen van het regie-productiemodel komen overeen met wat beschreven wordt in paragraaf 3.1 'Regie-productiemodel'. De opdrachtgever is het hoofd van de plaatsvervangend Secretaris-Generaal cluster, de opdrachtnemer is het Dienstencentrum, de gebruikers zijn de ambtenaren die werkzaam zijn op het Bestuursdepartement en de leveranciers zijn beschreven in paragraaf 2.4 'Dienstencentrum'. Een verschil zit hem in dat het dienstverleningspakket niet via de opdrachtgever vastgelegd, maar wat er Rijksbreed is afgesproken over wat de verschillende producten en diensten van de Rijksbrede leveranciers moeten zijn. De afdeling Leveranciersmanagement sluit een DVO (kan gezien worden als een SLA) af met de leveranciers, de afdeling Portfoliomanagement maakt hiervoor een PDC en de klantmanagers van de afdeling Klantadvies & Ondersteuning stellen een DVA op met de verschillende klantgroepen.

Een groot verschil tussen het sturen bij een regie-productiemodel bij de Rijksoverheid en zoals voorgeschreven is in paragraaf 3.1.3 'Sturen in het regie-productiemodel, is dat de Rijksoverheid gebonden zit aan bepaalde leveranciers waar het niet van kan afwijken. Hierdoor ontstaat er een gedwongen winkelnering, waarbij verschillende ministeries en overheidsinstanties verplicht zijn om producten en diensten af te nemen bij één of meerdere leveranciers. Zo geldt dit ook voor het Dienstencentrum van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, die verplicht zijn om hun facilitaire producten en diensten af te nemen bij FMH en hun ICT producten en diensten bij SSC-ICT. Doordat de Rijksoverheid contracten met deze leveranciers heeft afgesproken, kan het Dienstencentrum weinig middelen inzetten om hard te sturen op afgesproken KPI. Ook kan het Dienstencentrum weinig tot niets wijzigen over prijzen die de leveranciers hanteren en is er weinig tot geen onderhandelingsmacht.

Uit het recente evaluatierapport van het Dienstencentrum (Evaluatie functioneren Dienstencentrum, 2014) wordt dit verschil ook duidelijk gemaakt. Er wordt in dit evaluatierapport gesteld dat de invloed van het Dienstencentrum op het handelen van leveranciers beperkt is, door de gedwongen winkelnering, de monopolypositie van de leveranciers en het ontbreken van de mogelijkheid om sancties of beloningen op te leggen. Verder wordt er gesteld dat er zelden wordt gestuurd op basis van rapportages met managementinformatie, veelal door het ontbreken hiervan of door onvoldoende stuurkracht die uit de aanwezige rapportages kan worden gehaald.

Uit gesprekken met de leveranciersmanagers (zie bijlage 7) wordt dit probleem ook onderstreept. Beide leveranciersmanagers geven aan dat er teveel cijfers zonder analyses en tekst plus uitleg worden gerapporteerd en dat er vaak moet worden doorgevraagd om deze tekst en uitleg te krijgen. De leveranciersmanagers geven verder aan dat FMH maandelijks een beknopte rapportage geeft met alleen cijfers en eens per vier maanden een uitgebreide rapportage geeft en SSC-ICT elke twee maanden een rapportage geeft.

4.2 Klanttevredenheid bij het Dienstencentrum

Het Dienstencentrum hanteert geen definitie voor het begrip klanttevredenheid, zoals het in paragraaf 3.2 'Klanttevredenheid' wordt beschreven. De klantmanagers van het Dienstencentrum (zie bijlage 8) geven aan dat een klant tevreden is wanneer zij niets van de klant horen. Ook is de klant tevreden wanneer er serieus naar de behoeftes van de klant wordt geluisterd en wanneer er bij klantvragen/wensen er zo snel en adequaat mogelijk binnen de kaders van afspraken en beleid een antwoord/oplossing wordt gevonden. Indien het antwoord op een vraag nee is, omdat het buiten de kaders valt, dan zal de klant wel ontevreden zijn maar dan valt er volgens de klantmanagers niets anders te doen dan helder uitleggen en communiceren waarom iets niet kan.

Om te meten wat de klanttevredenheid is, voert het Ministerie van Veiligheid en Justitie een iKTO en MTO uit die digitaal en kwantitatief van aard zijn, net zoals beschreven is in paragraaf 3.2.1 'Tevredenheid meten'. Het iKTO en MTO worden één keer per twee jaar uitgevoerd, waarbij het iKTO op oneven jaren wordt uitgevoerd en het MTO op even jaren wordt uitgevoerd. Beide metingen worden digitaal uitgevoerd en bevatten kwantitatieve vragen en antwoordschalen, met de mogelijkheid om het antwoord verder toe te lichten. Het verschil tussen beide metingen is dat het iKTO alleen vragen bevat die over de dienstverlening (van het Dienstencentrum en de leveranciers) gaan en het MTO werk gerelateerde vragen bevat. Doordat het MTO ook een paar vragen over dienstverlening heeft, vindt er wel een kleine overlap plaats. De resultaten van beide metingen worden per onderwerp en per directie uiteengezet, zodat er een goed beeld ontstaat welke onderwerpen goed of slecht scoren.

Uit de resultaten van het meest recente MTO (Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek, juli 2014) blijkt dat de onderwerpen informatie vinden op het Rijksportaal en informatie voor nieuwe medewerkers over de werkwijze van verschillende systemen slecht scoren. Uit de resultaten van het meest recente iKTO (Resultaten intern klanttevredenheidsonderzoek, december 2013) blijkt dat de onderwerpen binnenklimaat en schoonmaak op de werkplek, klachtenafhandeling en communicatie over dienstverlening slecht tot zeer slecht scoren.

In paragraaf 2.4 'Dienstencentrum' is beschreven dat het Dienstencentrum zich richt op de strategie customer intimacy. Dit match met de wens om hogere klanttevredenheid te realiseren. Het begrip customer delight is bij het Dienstencentrum niet bekend en het toepassen van de strategieën zoals beschreven in paragraaf 3.2.2 'Verwachtingen overtreffen' is niet aan de orde. Verder is in paragraaf 3.2.2 'Verwachtingen overtreffen' beschreven dat verwachtingen van de klant uiteindelijk bepalen wanneer een klant wel of niet tevreden is en dat deze verwachtingen te beïnvloeden zijn. Het Dienstencentrum tracht vooral via de klantmanagers, die veelvuldig contact hebben met de klant, deze verwachtingen te beïnvloeden. Daarnaast heeft het Dienstencentrum een strategische klantenraad, waarmee het met alle directies overlegt over de bedrijfsvoering. Uit een gesprek met de communicatieadviseurs van het Dienstencentrum (zie bijlage 10) blijkt dat de directieleden wegblijven bij het strategische klantenraad en iemand anders plaats laten nemen. Het gevoel onder de medewerkers is dat de strategische klantenraad niet optimaal gebruikt wordt. In paragraaf 3.2.3 'Ontevreden klanten' is beschreven dat klanten ontevredenheid kunnen uiten in de vorm van een klacht. De definitie die het Dienstencentrum hanteert bij een klacht staat beschreven in de procedure voor klachten/meldingen en is als volgt:

"Klachten/meldingen zijn alle 'uitingen van ongenoegen' van de klant over een door het Dienstencentrum geleverde dienst of product. Voor het Dienstencentrum is een klacht aanleiding om het ongenoegen nader uit te vragen en indien geëigend, dit ongenoegen weg te nemen en de kwaliteit van de dienstverlening op een geëigend of hoger niveau te brengen." (Procedure klachten/meldingen Dienstencentrum, 2012)

Net zoals bij de definitie zoals beschreven is in paragraaf 3.2.3 'Ontevreden klanten', moeten klanten melding maken van hun ontevredenheid zodat het opgemerkt wordt als klacht. Verder staat er in de procedure voor klachten/meldingen omschreven dat klanten via een e-mail naar een speciaal klachtenbox van de afdeling Bedrijfsvoering een melding moeten maken van de klacht. Klantmanagers nemen contact op met de klant, om te verifiëren dat de klachtomschrijving volledige informatie heeft en juist is. Hierna registreert de afdeling Bedrijfsvoering de klacht en stuurt deze door naar de desbetreffende leveranciersmanager, die hem vervolgens weer uitzet bij de leverancier. De leverancier zal vervolgens binnen de geldende afspraken en normtijden een oplossing vinden en zorgt ervoor dat deze wordt gecommuniceerd naar de leveranciersmanager. De leveranciersmanager communiceert de oplossing naar de klantmanager, die het vervolgens naar de klant communiceert. Uit gesprekken met het hoofd van de afdeling van Klantadvies en Ondersteuning en de coördinator van klantmanagers (zie bijlage 8) blijkt echter dat het de bedoeling is dat klanten in eerste en tweede instantie altijd een klacht indienen bij de leverancier.

De klachtenbox is alleen bedoeld als escalatieniveau wanneer de klant en de leverancier er zelf niet uitkomen. Ook blijkt dat klantmanagers zelf vaak klachten binnen krijgen en deze voor de klant oplossen, maar dat er niet op uniforme wijze wordt gewerkt wat betreft het registreren van de klachten. Wanneer een klant van het Dienstencentrum ontevreden is over de dienstverlening en hierover een melding of klacht wil indienen, dan ziet de klant op het Rijksportaal in de PDC van het Dienstencentrum het volgende staan:

"Indien een klant een klacht heeft over de dienstverlening dan hoort het Dienstencentrum dat graag. De klant kan hiervoor een schriftelijke klacht indienen in de klachtenbox: klachten@minvenj.nl. Binnen 2 werkdagen neemt het Dienstencentrum contact op met de indiener van de klacht." (Klachtenprocedure PDC, 2015)

De klant moet echter via het Rijksportaal bij het onderdeel facilitair portaal een klachtenformulier invullen, wanneer het over de dienstverlening van FMH gaat en een klachtenformulier invullen op het ICT portaal, wanneer het over de dienstverlening van SSC-ICT gaat. In de PDC wordt het voor de klant niet duidelijk gemaakt dat de klant in eerste en in tweede instantie altijd zijn klacht via deze klachtenformulieren bij de desbetreffende leverancier moet melden en dat de klachtenbox of klantmanagers alleen bedoeld zijn als escalatieniveau wanneer de klant er zelf niet uitkomt met de leverancier. Bij inkijk van de klachtenbox zijn er in 2014 achttien klachten binnengekomen en in 2015 twee klachten. Enkele van deze klachten zouden echter volgens de procedure rechtstreeks bij de leveranciers binnen moeten komen.

4.3 Bedrijfsvoering bij het Dienstencentrum

Door het regie-productiemodel van het Dienstencentrum wordt de dienstverlening niet zelf meer uitgevoerd, maar wordt dit uitbesteed door onder andere FMH en SSC-ICT. In paragraaf 3.3.1 'Kwaliteit bij dienstverlening' is beschreven welke kwaliteitsaspecten er zijn en op welke vijf niveaus klanten de kwaliteit beoordelen. Bij het Dienstencentrum wordt er weinig tot niets op het gebied van kwaliteitsmanagement gedaan. Er bestaat binnen het Dienstencentrum geen definitie voor kwaliteit, er wordt niet met het ServQual model gewerkt en er is geen ISO certificering zoals beschreven is in paragraaf 3.3.2 'ISO 9001'. Verwachtingen over dienstverlening van de klant worden geuit in maatwerkvragen voor dienstverlening. Deze worden door de klantmanagers gepeild en begeleid en door de leveranciersmanagers bij de leveranciers uitgezet. De portfoliomanagers spelen in op deze verwachtingen en maatwerkvragen, om zo producten en diensten te ontwikkelen die tot de standaard dienstverlening zal behoren. Om op kwaliteit te sturen zijn de afspraken en de KPI in de DVA met FMH en de DNO met SSC-ICT leidend. Leveranciersmanagers monitoren hierop, en zorgen voor wekelijks contact met de leveranciers om ervoor te zorgen dat de kwaliteit gewaarborgd wordt.

In paragraaf 3.3.3 'Communicatie over dienstverlening' is beschreven dat het belangrijk is om een communicatiemix te hebben, om zowel de klant te informeren als zijn verwachtingen te beïnvloeden. Het Dienstencentrum heeft om dit doel te bereiken een communicatiematrix, waarin alle vormen van communicatie die het Dienstencentrum inzet staat beschreven. Communicatie bestaat bij het Dienstencentrum uit passieve en actieve communicatie. Voor passieve communicatie gebruikt het Dienstencentrum de PDC, het Rijksportaal, de beeldschermen bij de liften, posters en flyers. Voor actieve communicatie gebruikt het Dienstencentrum de interne en externe nieuwsbrief, e-mails met informatie over de dienstverlening of met verstoringen van de dienstverlening, de TV Schermen bij de skylobby's en bijeenkomsten van het Dienstencentrum (Communicatiematrix Dienstencentrum, 2015).

Uit paragraaf 4.2 'Klanttevredenheid bij het Dienstencentrum' blijkt dat het onderwerp communicatie over dienstverlening slecht scoort volgens interne klanten. Deze slechte score komt ook in een evaluatierapport over het functioneren van het Dienstencentrum aan het licht. Deze slechte score is veelal te wijten aan de PDC van het Dienstencentrum. Deze is niet overzichtelijk, niet actueel en er ontbreekt vaak informatie, zoals informatie over levertijd, kosten en voortgang (Evaluatie functioneren Dienstencentrum, 2014). Uit een gesprek met de beheerder van de PDC (zie bijlage 9) blijkt dat een deel van het probleem van de PDC te wijten is dat er geen goede interne communicatie is bij veranderingen bij producten en diensten. Anderzijds geeft de beheerder van de PDC toe dat de aandacht erop verslapt is. Uit een ander gesprek met de twee communicatie adviseurs (zie bijlage 10) merken zij op dat de slechte score bij communicatie over dienstverlening ook te wijten is aan het feit dat klanten bij communicatie voornamelijk de behoefte hebben aan tijdige en meer proactieve communicatie en dat dit niet altijd wordt gedaan door de leveranciers en door het Dienstencentrum. Tot slot geven medewerkers (zie bijlage 7 tot en met 9) aan dat interne communicatie tussen de verschillende afdelingen van het Dienstencentrum niet altijd goed loopt, waardoor niet iedereen op de hoogte is van wat er speelt bij de klant en de leveranciers.

Hoofdstuk 5 Gewenste situatie

Nu de huidige situatie in kaart is gebracht wordt er in dit hoofdstuk gekeken wat de theorie voorschrijft om de problemen op te lossen, hoe interne medewerkers over de probleemoplossing denken en hoe leveranciers bij kunnen dragen aan het oplossen van het probleem. Op basis van deze informatie wordt de gewenste situatie voor het Dienstencentrum geschetst.

5.1 Probleemoplossing voor het regie-productiemodel

Uit paragraaf 3.1.4 'Conclusie over regie-productiemodel' kan worden gehaald dat het Dienstencentrum de vastgelegde KPI's in de DVA en DNO zou moeten monitoren en analyseren. Dit zou samen met de managementinformatie over klachten over de dienstverlening van de leveranciers, de basis moeten zijn waarop de leveranciers beoordeeld worden en waarop het Dienstencentrum kan sturen. Uit een interview met SSC-ICT (zie bijlage 12) blijkt dat het Dienstencentrum extra geld kan betalen om vaker managementinformatie te krijgen, maar ook dat het Dienstencentrum niet altijd genoeg druk uitoefent om goede managementinformatie te krijgen. De gewenste situatie is dat het Dienstencentrum meer grip en controle heeft op de leveranciers en zich harder en zakelijk opstelt op managementinformatie te krijgen. De wil om dit te doen kan echter ontbreken omdat het allen collega's van de Rijksoverheid zijn. Uit een recent onderzoek (Jung, 2009) naar het regie-productiemodel bij de Rijksoverheid blijkt het volgende:

"With regards to the effort of the retained organization to steer and control its service supplier, the retained organization has to find a balance between control and trust towards the shared service center to satisfy its clients".

Wanneer de macht ontbreekt om hard en zakelijk te sturen, zal het Dienstencentrum erop moeten vertrouwen dat de leveranciers vanuit hunzelf de verantwoordelijkheid nemen om hun dienstverlening goed uit te voeren en klanttevredenheid te realiseren. Gezien de ontwikkelingen van SGO5, waarin het aansturen van de leveranciers in de toekomst niet meer door het Dienstencentrum zal worden gedaan, zal het ontwikkelen van dit vertrouwen in de leveranciers van essentieel belang zijn. De gewenste situatie is dus dat het Dienstencentrum een juiste balans vindt in het vertrouwen van de leveranciers en het onder druk zetten van de relatie met de leveranciers, om zo meer en betere managementrapportages te krijgen.

Uit een interview met het hoofd van de Coördinatie Facilitaire Dienst (CFD) van FMH (zie bijlage 14) blijkt dat er besloten is, vanuit een hoog bestuurlijk overleg gezien de ontwikkelingen van SGO5, om alleen nog maar beknopte maand analyses naar de regie afdelingen van de ministeries te sturen. De gewenste situatie is echter dat het Dienstencentrum juist meer en betere managementinformatie krijgt. Het hoofd van de CFD geeft aan dat dit niet een beslissing van FMH is geweest en dat het ook niet de rol van FMH is om deze keuze te verantwoorden, maar dat de ambtelijke top die deel uit maakt van het bestuurlijk overleg dit goed zou moeten communiceren naar het Dienstencentrum. De gewenste situatie hierin is dat de ambtelijke leiding van het Bestuursdepartement goed communiceert welke beslissingen er zijn genomen en waarom die zijn genomen, zodat het Dienstencentrum duidelijk naar de klant kan communiceren dat de dienstverlening aan het versoberen is. Om op te sommen is de gewenste situatie voor het regie-productiemodel als volgt:

- Het Dienstencentrum heeft meer grip en controle op de leveranciers;
- Het Dienstencentrum krijgt meer en betere managementinformatie aangeleverd;
- Het Dienstencentrum heeft een balans gevonden tussen het vertrouwen van de leveranciers en het zakelijker opstellen om zo goede managementinformatie te krijgen;
- Het Dienstencentrum is op de hoogte van alle veranderingen binnen SGO5 en communiceert dit naar de klanten.

5.2 Probleemoplossing voor de klanttevredenheid

Uit paragraaf 3.2.4 'Conclusie over klanttevredenheid' kan worden gesteld dat het managen van de verwachtingen van de interne klant over de dienstverlening een belangrijke rol kan spelen voor het Dienstencentrum. Doordat ervaringen in het verleden van de klant minder relevant zijn door de ontwikkeling van het Dienstencentrum naar een regie-productiemodel en de ontwikkelingen van SGO5 in de nabije toekomst, zullen voornamelijk marketing en communicatie een belangrijke rol spelen. In paragraaf 5.3 'Probleemoplossing voor de bedrijfsvoering' wordt er verder op ingegaan hoe het Dienstencentrum dit zou kunnen gebruiken om hogere klanttevredenheid te krijgen.

Klanttevredenheid meten

Verder kan er uit paragraaf 3.2.4 'Conclusies over klanttevredenheid' worden gehaald dat het belangrijk is om klanttevredenheid te meten en om iets met de resultaten ervan te doen. De grootschalige MTO en iKTO zoals beschreven in paragraaf 4.2 'Klanttevredenheid bij het Dienstencentrum' zijn nuttig, omdat er vanuit veel interne klanten een beeld ontstaat over de dienstverlening. Het meten van klanttevredenheid op deze manier kan echter te tijdrovend voor sommige klanten zijn en geeft maar één keer per twee jaar een goed beeld over wat klanten over de dienstverlening vinden. Uit een gesprek met een leveranciersmanager (zie bijlage 7) blijkt dat er vaker zou moeten worden gecontroleerd of de klant tevreden is met de dienstverlening nadat er contact heeft plaatsgevonden. De gewenste situatie is dat het Dienstencentrum zelf of via de leveranciers vaker tussentijdse en minder tijdrovende metingen over klanttevredenheid uitvoert. In een gesprek met de voormalig projectleider van het iKTO (zie bijlage 11) blijkt dat dit zelfde idee ook bij hem speelt.

Klachten en managementinformatie

Tot slot kan er uit paragraaf 3.2.4 'Conclusies over klanttevredenheid' worden gehaald dat customer delight strategieën een manier kunnen zijn om klanttevredenheid te verhogen. Uit de zeven customer delight strategieën is de strategie 200% behulpzaam zijn voor de klant degene waarmee het Dienstencentrum de meeste winst zou kunnen behalen als het gaat om klanttevredenheid verhogen. Deze strategie betekent dat er een snelle en adequate klachtenafhandeling is, de organisatie eerlijk communiceert naar de klant wanneer er fouten worden gemaakt, of wanneer er problemen zijn en dat de medewerkers proactief en behulpzaam zijn (Thomassen, 2002, p. 243). Deze strategie gaat uit van een goed klachtenmanagement, iets wat in de gewenste situatie bij het Dienstencentrum dusdanig is ingericht dat het zorgt voor een hogere interne klanttevredenheid.

Het Dienstencentrum hanteert de strategie customer intimacy om zo klanttevredenheid te realiseren. Onder customer intimacy verstaat het Dienstencentrum dichtbij de klant staan, weten wat hun behoeftes zijn en welke problemen er bij de klant en leveranciers spelen. Hierdoor is het belangrijk dat het Dienstencentrum zoveel mogelijk managementinformatie over de dienstverlening genereert of aangeleverd krijgt. De gewenste situatie is dat het Dienstencentrum de managementinformatie van de leveranciers kan gebruiken om te achterhalen welke klachten er zijn, hoe deze opgelost worden en welke trends er spelen. Uit de interviews met de leveranciers (zie bijlage 12 tot en met 14) blijkt dat beide leveranciers anders denken over hoe om te gaan met klachten. FMH wenst alle facilitaire klachten zelf binnen te krijgen en SSC-ICT geeft aan dat het niet uit maakt waar de klacht binnenkomt, zolang de klant deze maar kan uiten en de klacht serieus wordt opgepakt. De gewenste situatie voor het Dienstencentrum is dat het duidelijk is voor klanten waar zij een klacht moeten uiten en hoe deze wordt afgehandeld. Doordat klachten en de oplossing ervan vaak op operationeel niveau plaatsvinden en de werkzaamheden van het Dienstencentrum op strategisch en tactisch niveau liggen, is het wenselijk (ook vanuit SGO5) om deze verantwoordelijkheid volledig bij de leveranciers te leggen. Doordat de gewenste situatie is dat de leveranciers volledig verantwoordelijk worden voor de klachten, zal het Dienstencentrum ook iets moeten doen met de klachtenbox. Zoals beschreven is in paragraaf 4.2 'Klanttevredenheid bij het Dienstencentrum' is de klachtenbox afgelopen jaar nauwelijks gebruikt. Uit gesprekken met communicatieadviseurs (zie bijlage 10) blijkt ook nog eens dat de klachtenbox een negatief imago heeft. In de gewenste situatie heeft het Dienstencentrum hierom de klachtenbox gesloten.

Het Dienstencentrum zal echter wel open moeten blijven staan naar hun klanten, wanneer deze dusdanig ontevreden zijn over de leveranciers dat zij er samen niet uitkomen. De gewenste situatie hierin is dat de klantmanagers van het Dienstencentrum een luisterend oor bieden voor alle signalen van onvrede die worden opgemerkt of die door klanten worden geuit. Doordat er minder managementinformatie vanuit de leveranciers komt, zal het Dienstencentrum in de gewenste situatie zelf managementinformatie over onvrede over de leveranciers moeten genereren. Uit de interviews met de leveranciers (zie bijlage 12 en 14) blijkt dat zij zelf definities of omschrijvingen hanteren voor wanneer iets een klacht, wanneer het een melding betreft, waar klanten terecht kunnen voor informatie en waar klanten ideeën, wensen of complimenten kunnen uiten. In de gewenste situatie communiceert het Dienstencentrum wat onder een klacht en een melding wordt verstaan, wat onder onvrede over de leverancier wordt verstaan en waar klanten hiervoor terecht kunnen. Uit een interview met het hoofd van de CFD van FMH (zie bijlage 14) blijkt dat er een mogelijkheid bestaat om via Planon alle facilitaire klachten, die binnenkomen van het Bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, in te zien evenals de acties die ondernomen zijn en de verantwoording daarover. De gewenste situatie is dat het Dienstencentrum de managementinformatie via de CFD vanuit Planon aangeleverd krijgt. Voor het Dienstencentrum staat het ontzorgen van de klant centraal. Daarom is het wenselijk dat het Dienstencentrum deze managementinformatie gebruikt om voor een betere kwaliteit van dienstverlening te zorgen.

Overige problemen

Naast de problemen die met klachtenmanagement te maken hebben, zijn interne klanten ook ontevreden over het informatie opzoeken op het Rijksportaal en de informatieverstrekking van informatie over de werkwijze van systemen. Het Dienstencentrum is echter niet verantwoordelijk voor het beheer van het Rijksportaal en de verschillende directies zijn zelf verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie en het inwerken van nieuwe medewerkers. Omdat het Dienstencentrum op deze twee onderwerpen geen invloed heeft om de klanttevredenheid te vergroten, zullen de slechte scores hierop in het verdere onderzoek buiten beschouwing worden gelaten.

Op schoonmaak en binnenklimaat zijn interne klanten ook ontevreden, maar hierop heeft het Dienstencentrum weinig invloed om de klanttevredenheid te vergroten. Uit de gesprekken met klantmanagers (zie bijlage 8 in gesprek met Klantadvies & Ondersteuning) blijkt dat er al veel gedaan wordt om een beter resultaat op binnenklimaat te krijgen. Er worden op de verschillende verdiepingen metingen uitgevoerd, om te kijken of het binnen de norm valt of niet. Wanneer een meting buiten de norm valt, dan wordt het systeem aangepast. Echter komt het vaak voor dat de meting binnen de norm ligt. De slechte score is dan ook te wijten doordat een aangenaam binnenklimaat subjectief is en dat de interne klant zelf het binnenklimaat kan beïnvloeden. Wanneer er op verkeerde momenten ramen worden geopend/gesloten, zonwering omlaag/omhoog wordt gedaan of de verwarming wordt verhoogd/verlaagd, dan heeft dit een grote impact op het binnenklimaat. Het Dienstencentrum communiceert via een nieuwsbrief wanneer interne klanten dit wel en niet moeten doen. Ook de slechte score op schoonmaak is veelal te wijten aan subjectiviteit. Afspraken en metingen worden hier ook altijd voldoende afgerond. Doordat deze twee onderwerpen te veel met subjectiviteit te maken hebben, zullen de slechte scores hierop in het verdere onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Om op te sommen is de gewenste situatie voor klanttevredenheid als volgt:

- Het Dienstencentrum voert zelf of via de leveranciers vaker tussentijdse en minder tijdrovende metingen voor klanttevredenheid uit;
- Het Dienstencentrum heeft klachtenmanagement dusdanig ingericht zodat het zorgt voor een hogere klanttevredenheid;
- Het Dienstencentrum kan de managementinformatie van de leveranciers gebruiken om te achterhalen welke klachten er zijn, hoe deze opgelost worden en welke trends er spelen;
- Het Dienstencentrum laat klachten volledig over aan de leveranciers;
- Het Dienstencentrum sluit de klachtenbox;
- Het Dienstencentrum biedt een luisterend oor voor signalen van onvrede over de leveranciers en genereert hiermee zelf managementinformatie;
- Het Dienstencentrum communiceert wat onder een klacht, melding en onvrede over de leveranciers wordt verstaan en waar klanten hiervoor terecht kunnen;
- Het Dienstencentrum gebruikt de managementinformatie vanuit Planon om tot betere kwaliteit van dienstverlening te komen.

5.3 Probleemoplossing voor de bedrijfsvoering

Uit paragraaf 3.3.4 'Conclusie over bedrijfsvoering' kan worden gehaald dat het hebben van een proces voor kwaliteitsverbetering van dienstverlening in de vorm van een ISO certificering het Dienstencentrum kan helpen met het verhogen van klanttevredenheid. Uit de interviews met de leveranciers (zie bijlage 12 tot en met 14) komt naar voren dat de leveranciers zelf een ISO certificering hebben. Doordat het Dienstencentrum niet zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de dienstverlening, is het ook niet verantwoordelijk voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het verhogen van klanttevredenheid. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de leveranciers, die hiervoor al gecertificeerd voor zijn. In de gewenste situatie certificeert het Dienstencentrum hierdoor niet voor een ISO.

PDC

Verder kan er uit paragraaf 3.3.4 'Conclusie over bedrijfsvoering' worden gehaald dat wanneer het Dienstencentrum een volledige en actuele PDC heeft, er hiermee wordt voorzien van antwoorden op alle vragen die klanten over dienstverlening kunnen hebben. In de gewenste situatie heeft het Dienstencentrum hernieuwde aandacht op de PDC gevestigd, waarmee alle inhoud geactualiseerd wordt en ontbrekende informatie wordt aangevuld. Verder zorgt het Dienstencentrum er in de gewenste situatie voor dat de PDC altijd up-to-date is bij veranderingen in de dienstverlening.

Verwachtingen

Tot slot kan er uit paragraaf 3.3.4 'Conclusie over bedrijfsvoering' worden gehaald dat wanneer het Dienstencentrum persoonlijke communicatie gebruikt om hun klanten te vertellen over de dienstverlening, dat verwachtingen van de klant kunnen worden beïnvloed. Zoals ook in paragraaf 5.1 'Probleemoplossing voor regie-productiemodel' is vastgesteld zijn de leveranciers vaak niet verantwoordelijk voor de besluiten die worden genomen, maar alleen de uitvoerder van die besluiten. Het Dienstencentrum heeft zelf ook geen invloed over deze besluiten, maar horen net als de leveranciers wel wanneer klanten ontevreden hierover zijn. In de gewenste situatie communiceert het Dienstencentrum duidelijk en transparant naar de klant over deze situatie en welke veranderingen er nog meer aan zitten te komen vanuit SGO5, waardoor klanten weten wat zij kunnen verwachten van de dienstverlening. Naast het managen van verwachtingen, zou het Dienstencentrum ook een verbetering op klanttevredenheid kunnen realiseren wanneer het meer aan marketing doet. Uit gesprekken met communicatie adviseurs (zie bijlage 10) blijkt de visie hierop soms ontbreekt bij het Dienstencentrum. Het Dienstencentrum zal in de gewenste situatie zich in de strategische klantenraad meer moeten profileren door proactiever over dienstverlening te communiceren en tevens ook meer de klant input laten leveren over onderwerpen van strategische en tactische dienstverlening.

Externe communicatie

Uit een interview met FMH (zie bijlage 14) blijkt dat het Dienstencentrum zelf beslist welke communicatie van de leveranciers wel en niet naar de klanten communiceert. Doordat klanten juist de wens hebben om proactieve en tijdige communicatie te hebben, zou het Dienstencentrum de leverancier vaker rechtstreeks met de klant moeten laten communiceren. Gezien de ontwikkelingen vanuit SGO5 zou in de gewenste situatie alle operationele communicatie tussen klant en de leverancier zonder tussenkomst van het Dienstencentrum moeten plaatsvinden. Wanneer het communicatie over dienstverlening betreft op tactisch en strategisch niveau, dan heeft het Dienstencentrum wel een belangrijke rol om ervoor te zorgen dat het haar klanten zelf informeert. Daarnaast ontvangt de klant in de gewenste situatie vaker terugkoppeling over lopende zaken, zoals storings, maatwerkvragen, werkzaamheden en klachten. Hierdoor merken klanten dat ondanks iets nog niet af is er wel aan wordt gewerkt.

Interne communicatie

Een belangrijke voorwaarde voor het verzorgen van communicatie naar klanten toe, is het in orde hebben van interne communicatie. Doordat de afdeling Leveranciersmanagement recent is opgeheven en de leveranciersmanagers van FMH onderdeel zijn geworden van de afdeling Portfoliomanagement is een klein deel van het probleem al opgelost. De leveranciersmanagers van SSC-ICT zijn echter geen onderdeel van Portfoliomanagement geworden, maar zijn naar de afdeling Klantadvies & Ondersteuning en het IUC gegaan. De afdeling Portfoliomanagement zal in de gewenste situatie dus samen met de leveranciersmanagers van FMH en die van SSC-ICT frequent moeten overleggen onder andere op het gebied van veranderingen in de dienstverlening. Daarnaast zal er in de gewenste situatie ook frequent overleg tussen klantmanagers, leveranciersmanagers en portfoliomanagers moeten plaatsvinden. In deze overleggen staat het delen van informatie over ontwikkelingen in de dienstverlening en trends die spelen bij de klanten en leveranciers centraal. Degene die deelnemen aan dit overleg kunnen vervolgens hun eigen afdelingen weer op de hoogte stellen. Om op te sommen is de gewenste situatie voor de bedrijfsvoering als volgt:

- Het Dienstencentrum certificeert zich niet voor ISO;
- Het Dienstencentrum heeft hernieuwde aandacht voor de PDC, waarmee het zorgt voor het aanvullen van ontbrekende informatie, het actualiseren van de inhoud en het ervoor zorgen dat het altijd up-to-date is;
- Het Dienstencentrum communiceert duidelijk en transparant wat de klant kan verwachten van de dienstverlening;
- Het Dienstencentrum gebruikt de strategische klantenraad om meer te profileren en laat klanten meer input leveren, om zo op hoger niveau over de dienstverlening te communiceren;
- Het Dienstencentrum laat leveranciers op operationeel gebied vaker rechtstreeks communiceren met de klant;
- Het Dienstencentrum levert vaker terugkoppeling over lopende zaken aan klanten;
- Het Dienstencentrum heeft vaker overleg tussen portfoliomanagers, klantmanagers en leveranciersmanagers om ervoor te zorgen dat iedereen op de hoogte is bij veranderingen in de dienstverlening.

Hoofdstuk 6 Onderzoeksresultaten

Nu er een beeld is van de huidige situatie door input van semigestructureerde interviews met interne medewerkers en beleidsdocumenten en er een schets is van de gewenste situatie door input van literatuur, semigestructureerde interviews met interne medewerkers en gestructureerde interviews met leveranciers, zal er in dit hoofdstuk een gap analyse worden gemaakt. Deze gap analyse zal de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie blootleggen, waarbij het duidelijk wordt wat de knelpunten zijn. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk een benchmark uitgevoerd op basis van gestructureerde interviews met vergelijkbare overheidsinstanties. Uit deze benchmark wordt duidelijk op welke gebieden hun dienstverlening slecht scoort en in hoeverre zij werkzaamheden en processen anders inrichten dan het Dienstencentrum.

6.1 Gap-analyse

De hoofdproblemen van het Dienstencentrum zijn dat klachtenafhandeling en communicatie over dienstverlening volgens de resultaten van het iKTO slecht scoren. Uit de huidige situatie blijkt dat deze twee hoofdproblemen te wijten zijn aan meerdere aspecten. In deze paragraaf worden alle aspecten van de twee hoofdproblemen vergeleken met hoe het nu in de huidige situatie gaat en wat de gewenste situatie ervan is.

6.1.1 Dienstverlening in het regie-productiemodel

In de huidige situatie komt naar voren dat het aansturen van de leveranciers beperkt is vanwege het regie-productiemodel van de Rijksoverheid, waarbij de machtspositie bij de leveranciers ligt en er geen sancties mogelijk zijn. In de gewenste situatie heeft het Dienstencentrum meer grip en controle over de leveranciers, waardoor het ook betere managementinformatie aangeleverd krijgt. In paragraaf 5.1 'Probleemoplossing voor het regie-productiemodel' is al vastgesteld dat dit met alle ontwikkelingen die plaatsvinden of plaats zullen vinden vanuit SGO5 niet zal gaan gebeuren. De gap is hierin dat leveranciers alleen een uitvoerende rol hebben en dat beslissingen, zoals het minder aanleveren van managementinformatie, worden genomen door het SGO5 project van de ambtelijke leiding van de verschillende ministeries. Verder communiceert het Dienstencentrum in de gewenste situatie aan de interne klanten dat de dienstverlening door SGO5 aan het versoberen is en dat zowel het Dienstencentrum als de leveranciers niet alles wat de klanten wensen binnen het regie-productiemodel kunnen realiseren.

Knelpunten:

- Niet iedereen binnen het Dienstencentrum weet dat bepaalde besluiten over dienstverlening worden genomen door de ambtelijke top van verschillende ministeries en dat de leveranciers hier ook geen invloed op hebben, maar alleen een uitvoerende rol hebben;
- Het Dienstencentrum communiceert niet duidelijk wat klanten kunnen verwachten van de dienstverlening binnen het regie-productiemodel van de Rijksoverheid.

6.1.2 Uiten van klachten

In de huidige situatie komt naar voren dat het voor klanten niet altijd duidelijk is hoe en waar zij klachten moeten uiten. Deze komen nu of bij de leveranciers binnen, bij de klantmanagers of in de klachtenbox. Dit komt doordat de eigen procedure van het Dienstencentrum voor klachtenafhandeling verouderd is en niet meer aan sluit bij hoe het in de praktijk zou moeten gaan en ook niet aansluit bij recente en toekomstige ontwikkelingen vanuit SGO5. Ook wordt er door het Dienstencentrum niet duidelijk gecommuniceerd naar de klant wat onder een klacht wordt verstaan. Het Dienstencentrum heeft alleen in de PDC staan dat wanneer klanten ontevreden zijn over de dienstverlening zij een e-mail moeten sturen naar het Dienstencentrum. Verder werken klantmanagers allemaal verschillend in de manier hoe zij omgaan met klachten, komen er weinig klachten binnen in de klachtenbox en zijn deze ook vaak rechtstreeks voor de leveranciers bedoeld. In de gewenste situatie wordt alleen de klachtenprocedure van de leveranciers aangehouden, wordt de klachtenbox gesloten en zijn de klantmanagers degene die een luisterend oor bieden voor signalen van onvrede die klanten over leveranciers uiten. Klantmanagers registreren deze signalen van onvrede om managementinformatie te genereren. Verder worden er in de gewenste situatie verschillende definities voor klachten, informatieverzoeken, wensen/ideeën en meldingen gecommuniceerd naar de klant en weet de klant ook hoe en waar hij moet zijn om deze te uiten.

Knelpunten:

- Het Dienstencentrum houdt nog vast aan een eigen klachtenprocedure en klachtenbox;
- Klantmanagers registreren signalen van onvrede van klanten niet op uniforme wijze;
- Er worden door het Dienstencentrum geen duidelijke definities gecommuniceerd voor wat een klacht of melding is, en hoe en waar klanten deze en eventuele wensen/ideeën, informatieverzoeken en complimenten kunnen melden.

6.1.3 Managementinformatie

In de huidige situatie komt naar voren dat het Dienstencentrum te weinig managementinformatie over klachten geleverd krijgt van FMH en SSC-ICT. In de gewenste situatie kan het Dienstencentrum de managementinformatie van de leveranciers gebruiken om te achterhalen welke klachten er zijn, hoe deze opgelost worden en welke trends er spelen. De gap is dat leveranciers vanuit SGO5 steeds minder managementinformatie zullen gaan aanleveren. Het Dienstencentrum registreert daarom in de gewenste situatie alle onvrede van interne klanten over de leveranciers die binnenkomen bij het Dienstencentrum op uniforme wijze en maakt hiervan analyses. Verder is er in de gewenste situatie een afspraak gemaakt met de CFD, waarin zij managementinformatie over klachten delen die via het facilitair portaal op het Rijksportaal binnenkomen. De uitkomsten van de eigen analyses en de managementinformatie vanuit CFD kunnen vervolgens gerapporteerd worden aan het managementteam van het Dienstencentrum. Met deze managementrapportages kan het Dienstencentrum samen met de leveranciers er voor zorgen dat klachten blijvend worden opgelost.

Knelpunten:

- Het Dienstencentrum genereert zelf nog geen managementinformatie over onvrede over de leveranciers;
- Het Dienstencentrum gebruikt niet de managementinformatie over klachten en meldingen die het via de CFD van FMH uit Planon kan halen.

6.1.4 PDC

In de huidige situatie komt naar voren dat de informatie in de PDC niet volledig is en dat deze niet actueel is. In de gewenste situatie is alle ontbrekende informatie op de PDC aangevuld en is de huidige inhoud ervan geactualiseerd. Daarnaast wordt er in de gewenste situatie ervoor gezorgd dat de PDC altijd up-to-date is.

Knelpunten:

- Er is geen actuele PDC waardoor de PDC onvolledig in de informatie is;
- Het Dienstencentrum heeft geen proces of overlegvorm wat ervoor zorgt dat de PDC wordt aangepast bij verandering in de dienstverlening.

6.1.5 Interne en klantgerichte communicatie

In de huidige situatie komt naar voren dat de afdelingen Klantadvies & Ondersteuning, Leveranciersmanagement en Portfoliomanagement niet altijd goede onderlinge communicatie hebben. Dit zorgt ervoor dat medewerkers niet op de hoogte zijn van wat voor diensten en producten er ontwikkeld worden voor standaard dienstverlening en wat voor trends er spelen bij de klanten en bij de leveranciers van het Dienstencentrum. Daarnaast wensen klanten meer proactieve en tijdige communicatie van het Dienstencentrum. In de gewenste situatie heeft het Dienstencentrum zijn interne communicatie op orde, zodat portfoliomanagers, leveranciersmanagers en klantmanagers van elkaar en van trends/veranderingen bij de leveranciers/klanten op de hoogte zijn. Tot slot krijgen klanten in de gewenste situatie voldoende terugkoppeling, over de status van werkzaamheden, storingen, klachten en maatwerkvragen, ook wanneer er nog niets concreets kan worden gemeld.

Knelpunten:

- Er wordt bij het Dienstencentrum te weinig informatie gedeeld tussen klantmanagers, leveranciersmanagers en portfoliomanagers;
- Klanten wensen meer terugkoppeling dan het Dienstencentrum geeft.

6.1.6 Klanttevredenheid metingen

In de huidige situatie komt naar voren dat het Dienstencentrum op oneven jaren een iKTO uitvoert, die volledig gericht is op wat klanten vinden van de dienstverlening en op even jaren een MTO uitvoert, die gericht is op wat medewerkers vinden over het werk. Bij beide vindt er een kleine overlap plaats als het gaat om dienstverlening, echter is het iKTO het belangrijkste middel voor het Dienstencentrum om feedback over de dienstverlening te krijgen. Doordat het iKTO maar één keer per twee jaar plaatsvindt en het tijdrovend voor de klant is om in te vullen, heeft het Dienstencentrum maar één keer per twee jaar een beeld van hoe de klant denkt over de dienstverlening en kan de respons ook nog eens laag zijn. In de gewenste situatie zal het Dienstencentrum daarom vaker tussentijdse klanttevredenheid metingen uitvoeren nadat een klant een dienst heeft afgenomen, om zo eerder knelpunten in de eigen dienstverlening te ontdekken.

Knelpunten:

- Klanten kunnen vinden dat het invullen van het iKTO te veel tijd kost, waardoor het Dienstencentrum waardevolle feedback misloopt;
- Er ontstaat maar één keer per twee jaar inzicht in wat de knelpunten zijn van de dienstverlening die het Dienstencentrum levert.

6.2 Benchmarking

Om te vergelijken hoe andere overheidsinstanties scoren op de dienstverlening en welke processen en middelen zij inzetten, om ervoor te zorgen dat klachtenafhandeling en communicatie over dienstverlening goed lopen, zijn er vier gestructureerde interviews gehouden. Deze zijn afgenomen bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (zie bijlage 15), het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zie bijlage 16), het Ministerie van Economische Zaken (zie bijlage 17) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (zie bijlage 18). In tabel 6 worden de uitkomsten van deze interviews weergegeven.

Vraag	SZW	VWS	EZ	CBS
Werken met een regiemodel?	Ja, voor facilitair met klantadviseurs en leveranciersmanagers.	Ja, voor ICT en facilitair met accountmanagers en leveranciersmanagers.	Ja, alleen voor facilitair en huisvesting. Klantmanagers zijn geen onderdeel van regie.	Ja voor het facilitair bedrijf. Werken met klantmanagers en leveranciersmanagers.
Belangrijkste leveranciers?	FMH en SSC-ICT.	FMH en SSC-ICT.	FMH.	Verschillende marktleveranciers.
Problemen in regiemodel?	Weinig sturingsmogelijkheden door gedwongen winkelnering.	Door SGO5 weinig invloed op handelen en productaanbod van leveranciers.	Veel schakels in het communicatieproces. Weinig mogelijkheden wanneer FMH zich niet houdt aan afspraken.	Klanten volledig erbij betrekken en laten verantwoord over effectiviteit, terwijl regie efficiëntie verantwoord.
Welke waardepropositie?	Customer intimacy, alleen botst dit heel erg met standaardisatie die geleverd wordt vanuit de leveranciers.	Geen. Voorheen customer intimacy, maar kan door het huidige regiemodel niet worden waargemaakt.	Wordt niet gesproken van customer intimacy, maar klanttevredenheid is wel de belangrijkste van de drie waardeproposities.	Operational excellence. Customer intimacy is niet gewenst, doordat klant zelf beleid moet maken en verantwoording af moet leggen over gewenste dienstverlening.
Slechte scores van iKTO?	Afstand tussen klant en leverancier. Prijs/kwaliteit verhouding.	Helpdesk op afstand. Transparantie in kosten.	Weet niet wat goed slecht scoorde. Klachtenafhandeling was echter geen slecht scorend onderwerp.	Interne repro, post en informatievoorziening leverancier en ICT systemen.
Klanttevredenheid verhogen of acceptabel?	Streven naar een dienstverlening waarbij de klant geen zorgen heeft.	Wordt niet meer gesproken over klanttevredenheid. Klanten weten dankzij regie wat zij kunnen verwachten.	Ligt op een acceptabel niveau. Proberen zoveel mogelijk terugkoppeling te geven aan klanten zodat ze weten wat ze kunnen verwachten.	Acceptabel niveau, echter KTO niet voldoende voor het meten van klanttevredenheid. Dit moet vaker tussentijds tijdens de dienstverlening worden gemeten.
Definitie voor klanttevredenheid?	Geen definitie of KPI's voor klanttevredenheid opgesteld.	Klantgerichtheid is belangrijker. Dit wordt gedaan door verwachtingen te temperen, transparant te communiceren.	Er bestaat geen definitie, er zijn alleen KPI's die FMH heeft opgesteld.	Geen definitie of KPI's voor klanttevredenheid opgesteld.
Proces voor klanttevredenheid?	Inzetten van verwachting management en gebruik maken van klantenraad	Leveranciers continu druk geven dat ze transparant moeten zijn en betere managementrapportages moeten sturen.	Veel op de relatie met FMH zitten. Transparant zijn richting de klant en proberen proactief te communiceren. Daarnaast verwachtingen temperen.	Zo transparant mogelijk zijn richting de klant over financiën en over doorlooptijden, meldingen en klachten. Samen met KTO de basis voor verantwoording.

Tabel 6 Benchmark overheidsinstanties

Vraag	SZW	VWS	EZ	CBS
Stuurkracht van management rapportages?	Weinig, er wordt meer informatie uit de relatie met leveranciers gehaald.	Managementrapportages zijn waardeloos. Sturing vindt meer plaats op basis van relatiegesprekken.	Kan weinig uit worden gehaald. De relatie met FMH is belangrijker om te kunnen sturen.	Ja, echter sturen betekent ook loslaten. Leveranciers moeten zelf druk en verantwoordelijkheid voelen en zich binden aan de klant.
Registratiesoftware of tool?	Geen, accountplannen worden wel gedeeld via digitaal archiefsysteem.	Wel ooit naar gezocht, maar geen toegevoegde waarde in gevonden. Het is te operationeel, wat de verantwoordelijkheid van de leverancier is.	Er wordt niet met een tool of software pakket gewerkt.	Nee, alle zaken komen via de e-mail van de klantmanagers binnen of via het melding/klacht systeem op intranet.
Maken regie afdelingen zelf rapportages?	Er worden geen rapportages gemaakt.	Nee, zou wel moeten worden gedaan.	Er worden geen rapportages gemaakt.	Alleen om te verantwoorden naar het bestuur, de verschillende rollen maken geen rapportages.
Proces voor interne communicatie?	Elke afdeling heeft een eigen overleg en er is een terugkoppeling van MT overleg.	Door clustering per bedrijfsvoering onderdeel en kleine teams altijd goed op de hoogte wat er speelt.	Bij veranderingen informeert regie altijd de klantmanagers. Communicatie vanuit FMH wordt via regie op Rijksportaal gezet.	Geen processen beschreven, doordat die overbodig zijn. Klein team van 11 medewerkers, dus geen probleem met interne communicatie.
Hoe zorgen voor proactieve communicatie?	Klanten altijd terugkoppeling geven, ook als er nog niets concreets te vertellen is.	Door bundelen van mededelingen van leveranciers en door klantenraad te informeren over dienstverlening.	Zoveel mogelijk proberen om updates te krijgen van FMH en dit terugkoppelen naar de klant, ook al zijn er problemen of worden deadlines niet gehaald.	Alle veranderingen communiceren op intranet en continu de PDC aanpassen. Daarnaast zorgen voor mededelingen, statusupdates en terugkoppeling op melding/klacht.
Hoe en waar klachten uiten?	Altijd bij de leveranciers, kan eventueel ook via klantadviseurs gaan.	Altijd bij de leveranciers. Accountmanagers zorgen voor escalatieniveau wanneer klant en leverancier er niet uitkomen.	Altijd bij de leveranciers, regie speelt hier geen rol in. Kan wel via de klantmanagers bij de regie worden geëscaleerd.	Via formulier op intranet komt het bij de leveranciers terecht. Regie monitort KPI's en afspraken met de leveranciers over de klachten.
Hoe wordt het klachtenproces duidelijk gemaakt?	Geen eigen klachtenprocedure, dus nooit onduidelijkheid geweest hierover.	Via de klantenraad vaak gecommuniceerd, er bestaat geen onduidelijkheid hierover.	Alleen veelvuldig gecommuniceerd sinds de overgang naar FMH. Er bestaat geen onduidelijkheid hierover.	Geen proces, klanten weten dat zij klachten altijd via intranet moeten uiten.
Welke aanbevelingen?	Binnen huidige regiemodel weinig mogelijkheden om klanttevredenheid te verhogen. Verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de leveranciers.	Laat de leverancier en de klant zoveel mogelijk zelf communiceren. Zo voelt de leverancier meer druk en zal het sneller ontwikkelen en veranderen. Daarnaast verwachtingen temperen.	Binnen huidige regiemodel steeds minder mogelijk. Communicatie plaatsen waar dienstverlening afspeelt. Klachten die niet via leverancier gaan zelf registreren en hier iets mee doen.	Balans vinden tussen grip houden en sturen. Klachten zoveel mogelijk via leverancier laten lopen. Indien mogelijk ook de onvrede over leveranciers via hun en laten rapporteren. Anders dit deel zelf in beheer houden.

Tabel 6 Vervolg benchmark overheidsinstanties

6.3 Benchmark conclusies

Uit de benchmark van tabel 6 komen een aantal zaken naar voren die opvallend zijn. Zo hebben alle regie afdelingen wel een vorm van klantmanagers en leveranciersmanagers, maar bestaat er nergens portfoliomanagement. Verder noemen de ministeries allemaal dat er binnen het huidige regiemodel weinig mogelijkheden zijn om op de leveranciers te sturen en dat de managementrapportages onvoldoende input leveren. Een goede relatie onderhouden met de leveranciers is voor allen de manier om gewenste informatie te krijgen. Het valt ook op dat customer intimacy volgens de overheidsinstanties niet mogelijk is, zolang er met gedwongen winkelnering en standaardisatie van het aanbod wordt gewerkt. Daarnaast zegt het Centraal Bureau voor de Statistiek dat customer intimacy juist niet gewenst is, doordat er niet alleen maar moet worden geleverd wat de klant wil, maar dat de klant zelf beleid moet maken voor dienstverlening die zij willen en zij moeten verantwoorden waarom dit effectief is. Geen enkele regie afdeling van de overheidsinstanties heeft vastgelegd wanneer de klant tevreden is in een definitie, of hiervoor KPI's opgesteld. Daarnaast heeft geen enkele regie afdeling van de overheidsinstanties een registratietool voor het registreren van alle signalen van onvrede, maatwerkvragen, wensen, ideeën etc. en wordt er door geen enkele regie afdeling zelf gerapporteerd.

Een andere opvallende uitkomst is dat de ministeries die geen eigen klachtenprocedure hebben, maar alleen die van de leverancier volgen en klantmanagers voor escalatieniveau gebruiken, aangeven dat er geen onduidelijkheid bestaat over de klachtenafhandeling en hier volgens het iKTO ook niet slecht op scoren. Ook communicatie over dienstverlening is geen slecht scorend onderwerp bij de overige overheidsinstanties. De overheidsinstantie geven hierbij aan dat het belangrijk is om zoveel mogelijk terugkoppeling te geven richting de klanten, zodat zij weten wat ze kunnen verwachten. Het temperen van verwachtingen is volgens alle ministeries ook cruciaal in het huidige regiemodel van de Rijksoverheid. Dit betekent volgens hun dat er duidelijk moet worden gecommuniceerd naar de klant wat zij wel en niet van de dienstverlening kunnen verwachten en dat de regie transparant moet communiceren wanneer doorlooptijden, of andere zaken niet worden gerealiseerd.

De regie afdelingen van het Ministerie van Volksgezondheid, Sport en Welzijn en het Ministerie van Economische Zaken hebben een structuur, waarin er wordt geclusterd per bedrijfsvoeringonderdeel. Hierdoor zijn de teams kleiner en zijn er minder problemen bij interne communicatie. Ook de regieafdeling van het Centraal Bureau voor de Statistiek is veel kleiner in omvang. Het Dienstencentrum is veel groter en anders van structuur, dus de vergelijking gaat hier niet helemaal bij op. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft wel dezelfde structuur met dezelfde overlegvormen als het Dienstencentrum, echter is er hier geen probleem met de interne communicatie.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft, doordat het geen gedwongen winkelnering heeft bij de verschillende leveranciers, veel meer macht en mogelijkheden om te sturen op de leveranciers. Het is echter wel opvallend dat zij ook antwoorden dat het wenselijk is om niet heel hard op de leveranciers te sturen, zodat deze zelf binding maken met de klant en zo verantwoordelijkheid nemen om een goede kwaliteit te leveren en klanttevredenheid realiseren. Tot slot kan er uit de benchmark worden gehaald dat alle regie afdelingen van de ministeries er zich er bij neer leggen dat er weinig tot niet op klanttevredenheid kan worden gestuurd, dat dit ook verder zal afnemen door SGO5 en het de verantwoordelijkheid van de leveranciers moet zijn om klanttevredenheid te handhaven en verhogen.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van voorgaande hoofdstukken worden er in dit hoofdstuk conclusies getrokken. Dit wordt gedaan door eerst antwoord te geven op de subprobleemstellingen, waarmee uiteindelijk de probleemstelling wordt beantwoord. Nadat de conclusies helder zijn worden er aanbevelingen gegeven aan het Dienstencentrum, waarmee er voor een hogere klanttevredenheid kan worden gezorgd.

7.1 Beantwoording van de probleemstelling

In hoofdstuk 1 'Onderzoeksopzet' zijn er vier subprobleemstellingen gegeven, waarvan de antwoorden moeten leiden tot het beantwoorden van de probleemstelling. De subprobleemstellingen zijn:

1. *Hoe kan er binnen het regie-productiemodel gestuurd worden op leveranciers?*

Het sturen op leveranciers gaat volgens de theorie voornamelijk doordat leveranciersmanagers de afgesproken KPI's monitoren en hier sancties of beloningen voor op kunnen leggen. Daarnaast zijn goede managementrapportages, met trends in de dienstverlening en analyses waarom afspraken of KPI's niet worden gehaald belangrijk. Uit paragraaf 4.1 'Regie-productiemodel bij het Dienstencentrum' blijkt dat het sturen op managementinformatie niet of nauwelijks wordt gedaan, door het ontbreken van goede analyses en uitleg bij de scores van de KPI's of door het compleet ontbreken van de managementinformatie. Uit paragraaf 6.3 'Benchmark conclusies' kan worden gehaald dat andere ministeries met het regiemodel, net zoals het Dienstencentrum ook weinig mogelijkheden hebben om te sturen op hogere interne klanttevredenheid. Dit betekent dat er in de praktijk bij de Rijksoverheid weinig mogelijkheden zijn om iets aan de situatie te doen, wanneer leveranciers afspraken niet nakomen of wanneer KPI's niet worden gehaald. Verder wordt er bij alle ministeries onvoldoende stuurkracht uit de managementrapportages gehaald en zal het Dienstencentrum door beslissingen van de ambtelijke top in het kader van SGO5 in de toekomst nog minder managementrapportages aangeleverd krijgen. Doordat SGO5 iets is wat de verschillende ministeries wordt opgelegd, bestaat er ook wel weerstand tegen en bestaat het gevoel dat de veranderingen in een sneltrein elkaar opvolgen. Uit de benchmark blijkt dat het Dienstencentrum vooral een goede relatie moet hebben met de leveranciers, waarin samenwerken en wederzijds vertrouwen centraal staat. De conclusie is dat het hebben van een goede relatie met de leveranciers het belangrijkste middel is voor het Dienstencentrum om te sturen. Hierdoor kan het Dienstencentrum ervoor zorgen dat leveranciers transparanter worden en tijdiger communiceren.

2. *Wat is de relatie tussen interne klanttevredenheid, klachtenmanagement en communicatie over dienstverlening?*

Volgens de theorie ontstaat klanttevredenheid nadat verwachtingen worden behaald of overtroffen. Wanneer verwachtingen niet worden waargemaakt, kan een klant ontevreden zijn en deze ontevredenheid uiten in een klacht. Wanneer een klacht wordt opgelost en dit zorgt voor een blijvende stijging in de kwaliteit van dienstverlening, leidt dit alsnog naar een tevreden klant. Wanneer een klacht niet wordt opgelost zal er helder naar de klant moeten worden gecommuniceerd waarom het niet opgelost kan worden. Dit zal misschien niet voor hogere klanttevredenheid zorgen, maar wel voor begrip en voor een ander verwachtingspatroon zorgen wat indirect leidt tot minder onvrede. Proactief communiceren over dienstverlening zorgt ervoor dat verwachtingen van de klant beïnvloed kunnen worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een grote onderlinge samenhang is en het belangrijk is voor het Dienstencentrum om te realiseren dat klanttevredenheid veel te maken heeft met de wijze waarop er wordt omgegaan met klachten en hoe er gecommuniceerd wordt.

3. *Hoe kunnen de belangrijke leveranciers bijdragen aan het verhogen van de interne klanttevredenheid?*

Uit het onderzoek blijkt dat FMH en SSC-ICT de belangrijkste leveranciers zijn voor het Dienstencentrum. Hetgeen wat zij kunnen bijdragen aan het verhogen van de interne klanttevredenheid is echter klein. Uit de interviews met SSC-ICT (zie bijlage 12) en FMH (zie bijlage 13 en 14) blijkt dat zij vinden dat het Dienstencentrum maar weinig kan doen om echt te sturen op de leveranciers. Interne medewerkers (zie bijlage 9) zijn er ook mee eens dat het Dienstencentrum weinig invloed heeft op de leveranciers. De bijdrage die SSC-ICT kan leveren is de mogelijkheid om te betalen om vaker managementrapportages te krijgen, maar uit verschillende interviews bij overheidsinstanties blijkt dat de kwaliteit van de managementrapportages gewoon te veel wensen over laat.

Het Dienstencentrum zal daarom geen betere sturingsmogelijkheden krijgen voor klanttevredenheid, wanneer het besluit om vaker managementrapportages aangeleverd wenst te hebben en hiervoor te betalen. De bijdrage die FMH kan leveren is om, via de CFD die aanwezig is in het Bestuursdepartement, managementinformatie te laten leveren vanuit Planon. Aangezien alle meldingen en klachten die binnenkomen via het facilitair portaal op het Rijksportaal hierin worden geregistreerd, evenals de acties en oplossingen die daaraan gekoppeld zijn. Het Dienstencentrum kan hiervan gebruik maken, wanneer het hier behoefte aan heeft en hier ook duidelijke afspraken met de CFD voor maakt.

Doordat de managementrapportages van zowel FMH als van SSC-ICT ontoereikend zijn en vanuit SGO5 verder zullen afnemen, zal de toegevoegde waarde hiervan nog maar weinig zijn. Indien het Dienstencentrum managementinformatie wenst, dan zal het grotendeels zelf managementinformatie moeten genereren. Dit kan worden bereikt door ervoor te zorgen dat alle uitingen van onvrede van de klanten over de leveranciers, die op wat voor manier dan ook binnenkomen bij het Dienstencentrum, vastgelegd worden volgens uniforme wijze en vervolgens worden geanalyseerd en gerapporteerd. Het Dienstencentrum kan deze rapportages voorleggen aan de leveranciers en met wederzijds samenwerken en vertrouwen ervoor zorgen dat de dienstverlening wordt verbeterd. De conclusie is dat zowel FMH als SSC-ICT zich als leveranciers nog verder moeten ontwikkelen op het gebied van managementrapportages en uiteindelijk mede door SGO5 meer verantwoordelijkheden op zich moeten nemen. Dit gebeurt echter pas zodra deze leveranciers de druk voelen die het Dienstencentrum nu van de klant voelt. Wanneer het Dienstencentrum te veel tussen de klant en leverancier gaat zitten, neemt het de druk weg van de leveranciers om te veranderen en te ontwikkelen.

4. Hoe hebben andere overheidsinstanties invulling gegeven aan het sturen en verhogen van interne klanttevredenheid?

Een resultaat uit de benchmark is dat andere overheidsinstanties niet veel afwijken van wat het Dienstencentrum doet, maar een aantal zaken wel iets anders hebben ingericht en dat mogelijk daardoor er niet slecht op klachtenafhandeling en communicatie over dienstverlening wordt gescoord. Het Dienstencentrum kan uit paragraaf 6.3 'Benchmark conclusies' leren dat het hebben van een eigen klachtenprocedure niet betekent dat klanten er meer tevreden over klachtenafhandeling zijn. Alle andere ministeries benoemen nadrukkelijk dat verwachtingenmanagement cruciaal is in het huidige regie-productiemodel en dat dit vooral betekent dat het Dienstencentrum de verwachtingen van de klant moet temperen. Dit kan volgens hen alleen gedaan worden door duidelijkheid over de situatie te geven en te communiceren wat wel en niet kan worden verwacht van de dienstverlening. Dit zal de klanttevredenheid niet direct verhogen, maar door lagere of andere verwachtingen kan er indirect wel een betere score worden behaald in het komende iKTO. Tot slot kan het Dienstencentrum leren van de overheidsinstanties dat klanten die proactieve communicatie wensen vooral de behoefte hebben aan duidelijkheid en transparantie. Dit kan worden behaald door een actuele PDC te hebben, mededelingen geven over storingen en werkzaamheden en ook status updates te geven wanneer het nog niet afgerond is. Daarnaast zal het Dienstencentrum ook vaker terugkoppeling moeten geven over de status van maatwerkvragen, klachten en overige vragen/meldingen, ook wanneer er nog niets concreets kan worden gemeld.

Tot slot is de probleemstelling die gegeven werd in de inleiding als volgt:

"Hoe kan er een hogere interne klanttevredenheid worden behaald binnen het regie-productiemodel van het Dienstencentrum?"

In het regie-productiemodel nemen klanten verplicht diensten en producten af van het Dienstencentrum, die het weer verplicht afnemen van de leveranciers, die vervolgens alleen maar een uitvoerende rol hebben en afhankelijk zijn van besluiten van het bestuurlijk overleg tussen de ambtelijke leiding van de bestuursdepartementen. De vraag is dan ook of er nog wel gesproken kan worden over een regie-productiemodel en of het Dienstencentrum de wens op meer grip en aansturingsmogelijkheden voor klanttevredenheid wel zou moeten nastreven, als ontwikkelingen van SGO5 er juist voor zorgen dat het Dienstencentrum steeds minder te zeggen heeft. Het lijkt er op dat de problemen met het aansturen van leveranciers in het huidige regie-productiemodel niet opgelost kunnen worden. Het Dienstencentrum zou dit dan ook niet langer als een probleem moeten zien, maar accepteren dat de veranderingen van SGO5 eraan zitten te komen.

De grootste winst in klanttevredenheid zal zijn dat het Dienstencentrum weet wat er besloten is vanuit SGO5, weet wat de redenen hiervoor zijn en dit ook helder richting de klant kan uitleggen. Hiermee zal het Dienstencentrum actief aan verwachtingenmanagement moeten doen, om zo de klant zijn verwachtingen over de dienstverlening van het Dienstencentrum en de leveranciers te temperen. Onder verwachtingenmanagement wordt ook verstaan dat klanten weten wat zij kunnen verwachten tijdens werkzaamheden van het Dienstencentrum. Klanten zullen hierom vaker terugkoppeling van het Dienstencentrum moeten krijgen, ook wanneer er nog niets concreets bekend is over de status van werkzaamheden, storingen, maatwerkvragen en klachten. Hiermee wordt voldaan aan de wens van de klant om meer proactieve en tijdige communicatie te krijgen, waarmee de klanttevredenheid wordt verhoogd. Doordat klanten weten wat zij kunnen verwachten kan er begrip ontstaan over de situatie. Hierdoor zullen verwachtingen over de dienstverlening veranderen of afnemen, wat zou betekenen dat de klanttevredenheid indirect toeneemt.

Verwachtingen van de klant temperen is echter maar één onderdeel van communicatie wat voor hogere klanttevredenheid kan zorgen. De PDC is namelijk een essentieel onderdeel van communicatie en zal daarom een hernieuwde en blijvende focus moeten krijgen van de medewerkers van het Dienstencentrum. Zolang de PDC niet in orde is kan het Dienstencentrum er niet naar verwijzen en zullen klanten hier ook geen gebruik van maken. Een belangrijke voorwaarde voor communicatie richting klanten is dat ervoor gezorgd moet worden dat de interne communicatie in orde is. Dit betekent dat er meer informatie tussen de afdelingen van het Dienstencentrum moet worden gedeeld.

Tot slot is het duidelijk dat de manier van omgaan met klachten anders moet worden ingericht. De huidige klachtenprocedure is verouderd en werkt ook verwarrend. Klachtenafhandelingen behoren tot operationele werkzaamheden en zullen daarom aan de leverancier moeten worden overgelaten. Doordat de leveranciers echter minder managementrapportages gaan leveren en er ook weinig stuurkracht uit kan worden gehaald, zal het Dienstencentrum zelf open moeten staan voor alle onvrede die klanten hebben richting de leverancier. Door een luisterend oor te bieden voor deze onvrede en deze en de daaropvolgende acties uniform te registreren kan er zelf managementinformatie gegenereerd worden. Dit kan uiteindelijk worden gerapporteerd aan het managementteam van het Dienstencentrum en aan de leveranciers. Wanneer hierdoor de dienstverlening verbetert en dit voor het Dienstencentrum zorgt voor een hogere interne klanttevredenheid, dan wordt hiermee de kracht van een klacht zichtbaar.

7.2 Aanbevelingen

Uit de conclusies komt naar voren dat het Dienstencentrum voornamelijk winst op klanttevredenheid kan behalen door verwachtingen van interne klanten te temperen, transparant te communiceren naar de klant en door het klachtenmanagement anders in te richten. Om dit te bereiken zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

1. Communiceer wat klanten kunnen verwachten

Uit de verschillende interviews met de overheidsinstanties en met FMH blijkt dat verwachtingenmanagement het meest cruciale middel is om ervoor te zorgen dat klanten minder ontevreden zijn, waarmee indirect hoger kan worden gescoord op klanttevredenheid in het iKTO. Het advies is dat het Dienstencentrum de strategische klantenraad moet gebruiken om klanten te vertellen wat er verwacht kan worden van de dienstverlening binnen het regio-productiemodel van de Rijksoverheid. Hierin zou het ook helpen als het hoofd van de pSG cluster, die samen met de andere hoofden van de pSG clusters van de verschillende ministeries verantwoordelijk is voor beslissingen, helder uitleg geeft aan de medewerkers van het Dienstencentrum (of zelfs in de strategische klantenraad) waarom er voor deze beslissingen zijn gekozen en wat dat betekent voor de dienstverlening van de klant. Wanneer medewerkers van het Dienstencentrum onvoldoende op de hoogte zijn van de verschillende beslissingen en redenen erachter, kan het ook nooit volledig voldoen aan het managen en temperen van verwachtingen van de klant. Een eenmalige strategische klantenraad is echter onvoldoende, verwachtingenmanagement zal continu moeten plaatsvinden. Dit betekent dat de klantmanagers van het Dienstencentrum ook in hun gesprekken met de klant moeten benadrukken wat de klant wel en niet kan verwachten van het Dienstencentrum en van de leveranciers en binnen welke huidige en toekomstige omstandigheden de dienstverlening plaatsvindt. Het Dienstencentrum zou dit tot slot ook in een nieuwsbrief en op het Rijksportaal moeten zetten. Daarnaast is het advies om klanten ook vaker terugkoppeling via de e-mail of een bericht op het Rijksportaal te geven over wat de status van werkzaamheden, storingen, maatwerkvragen en klachten zijn. Hierdoor weten klanten ook wat zij kunnen verwachten en zal de klant wellicht al tevreden zijn door te weten dat er aan de situatie gewerkt wordt. Hiermee wordt er aan de wens van meer proactieve en tijdige communicatie voldaan.

Met verwachtingenmanagement laat het Dienstencentrum zien dat het transparant is richting de klant en dit zou voor begrip van de klant voor de situatie van het Dienstencentrum en de leveranciers kunnen zorgen. Wanneer het Dienstencentrum verwachtingenmanagement toepast worden de volgende knelpunten opgelost:

- Niet iedereen binnen het Dienstencentrum weet dat bepaalde besluiten over dienstverlening worden genomen door de ambtelijke top van verschillende ministeries, en dat de leveranciers hier ook geen invloed op hebben;
- Het Dienstencentrum communiceert niet duidelijk wat klanten kunnen verwachten van de dienstverlening binnen het regie-productiemodel van de Rijksoverheid;
- Klanten wensen meer terugkoppeling dan het Dienstencentrum geeft.

2. Update de PDC

De PDC is een belangrijk communicatiemiddel naar de interne klant. Zolang deze niet actueel is en ook niet volledig is wat betreft de informatie die erop staat, zal deze door interne klanten niet of nauwelijks gebruikt worden en kunnen medewerkers van het Dienstencentrum er ook niet naar verwijzen. Portfoliomanagement is eindverantwoordelijk voor de PDC, daarom zullen de portfoliomanagers elk hun eigen deel van de portefeuille pagina voor pagina moeten nalopen op de PDC, om zo te ontdekken welke informatie verouderd is en waar er informatie ontbreekt.

Het helpt als portfoliomanagers zich in de rol van de klant plaatsen, die een product of dienst willen afnemen of willen gebruiken en daarover alle benodigde informatie tot zich willen nemen, om zo de ontbrekende informatie in de PDC aan te vullen. Zodra de PDC actueel is en volledig is kan er een testpanel van klanten worden samengesteld die de PDC grondig gebruiken en onderzoek, om zo te ontdekken of klanten zelf nog toevoegingen wensen. Nadat deze testfase en eventuele aanpassingen daarop zijn doorgevoerd, kan de PDC middels de klantmanagers, via secretarissen van directies, een bericht op het Rijksportaal, een nieuwsbrief of een e-mail opnieuw continu onder de aandacht worden gebracht. Vervolgens zal ervoor moeten worden gezorgd dat de aandacht continu op de PDC wordt gevestigd, om zo ervoor te zorgen dat deze actueel blijft. Dit is in de huidige situatie, waarin leveranciersmanagers onderdeel zijn geworden van de afdeling Portfoliomanagement gemakkelijker te realiseren. Leveranciersmanagers zullen te allen tijde wanneer er nieuwe producten of diensten, of verandering in producten of diensten plaatsvinden bij de leveranciers dit moeten communiceren met de afdeling Portfoliomanagement en daarbij ook verzoeken om dit gelijk aan te passen in de PDC. Wanneer het Dienstencentrum een geactualiseerde en volledige PDC heeft, dan worden de volgende knelpunten opgelost:

- Er is geen actuele PDC waardoor de PDC onvolledig in de informatie is;
- Het Dienstencentrum heeft geen proces of overlegvorm wat ervoor zorgt dat de PDC wordt aangepast bij verandering in de dienstverlening.

3. Sluit de huidige klachtenbox

De huidige klachtenbox wordt niet of nauwelijks gebruikt en wanneer deze wordt gebruikt komen er soms ook klachten binnen die rechtstreeks aan de leverancier moeten worden geuit. De huidige klachtenbox werkt samen met de huidige omschrijving van de klachtenprocedure op de PDC verwarrend voor de interne klant. Het advies is om deze te sluiten en een algemeen Dienstencentrum e-mailadres aan te maken, waarin klanten naast klachten ook ideeën, informatieverzoeken, wensen en complimenten kunnen uiten. Dit past deels bij het KWIS principe, waarin er onderscheid wordt gemaakt tussen klachten, wensen, informatieverzoeken (over nieuwe of bestaande producten en diensten) en storingen. Storingen zijn echter meldingen die rechtstreeks aan de leverancier moeten worden gemeld.

Het nieuwe algemene Dienstencentrum e-mailadres en waarvoor interne klanten dit kunnen gebruiken moet worden opgenomen in de PDC, evenals gecommuniceerd worden via het Rijksportaal en de e-mail. Daarnaast moet de PDC de verschillende definities of omschrijvingen bevatten van wat het verschil is tussen een klacht en een melding. De taak om deze nieuwe mailbox te beheren zal bij de afdeling Bedrijfsvoering moeten liggen. Deze kunnen alle binnenkomende e-mails splitsen naar klachten, wensen/ideeën, complimenten en informatieverzoeken en vervolgens zelf actie ondernemen en de e-mails beantwoorden of dit escaleren naar de juiste persoon of afdeling.

Wanneer het Dienstencentrum een nieuw algemeen e-mailadres opent en in de PDC communiceert waarvoor het gebruikt kan worden, dan worden de volgende knelpunten opgelost:

- Het Dienstencentrum houdt nog vast aan een eigen klachtenprocedure en klachtenbox;
- Er wordt door het Dienstencentrum niet gecommuniceerd hoe en waar klanten klachten over de leveranciers, wensen/ideeën, informatieverzoeken en complimenten kunnen melden;
- Er worden door het Dienstencentrum geen duidelijke definities gecommuniceerd voor wat een klacht of melding is en waar klanten deze kunnen melden.

4. Neem afstand van een eigen klachtenprocedure

Het hebben van een eigen klachtenprocedure werkt verwarrend voor de klant, aangezien de leveranciers uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de afhandeling van klachten. Op de PDC van het Dienstencentrum zien klanten dat zij bij een klacht naar het Dienstencentrum moeten e-mailen, terwijl het juist de bedoeling is dat de klant dit in eerste instantie aan de leverancier meldt. Klachtenafhandeling valt ook onder operationeel gebied, wat gezien SGO5 steeds meer aan de leveranciers moet worden overgelaten. Het advies is dan ook om niet de eigen verouderde klachtenprocedure aan te passen, maar om de klachtenprocedure van de leveranciers te volgen.

Er moet echter wel een manier zijn voor klanten om hun onvrede over de leveranciers zelf te kunnen uiten. De klantmanagers zullen hier een belangrijke rol in spelen door een luisterend oor te bieden voor deze klanten en om actief signalen van onvrede over de leveranciers op te pikken indien leveranciers. Het is hierbij belangrijk dat de klantmanagers alle signalen van ontevredenheid over de leveranciers (dus niet alleen ontevredenheid over de afhandelingen van klachten) en de vervolgacties die zij daarop hebben genomen op uniforme wijze registreren. Dit kan worden gedaan door gezamenlijk op Digijust een nieuwe zaak te openen, waarin er per maand wordt bijgehouden welke onvrede er speelt bij klanten. Op deze wijze genereren de klantmanagers data, die kan worden gebundeld zodat het managementinformatie wordt.

Deze omschakeling houdt in dat het Dienstencentrum het onderdeel klachten op de PDC moet aanpassen. Hierin moet het Dienstencentrum de klachtenprocedure van de leveranciers opnemen en klanten altijd hier naar toe verwijzen indien zij klachten hebben over de dienstverlening. Verder dient de PDC weer te geven dat wanneer klanten ontevreden zijn over de leveranciers dit naar het nieuwe algemene e-mailadres van het Dienstencentrum kunnen e-mailen of dit kunnen doorgeven aan de klantmanagers. Wanneer het Dienstencentrum alle klachten via de leveranciers laat gaan en het zelf via de klantmanagers en het algemene e-mailadres van het Dienstencentrum alle onvrede over de leveranciers registreert, dan worden de volgende knelpunten opgelost:

- Het Dienstencentrum houdt nog vast aan een eigen klachtenprocedure en klachtenbox;
- Klantmanagers registreren signalen van onvrede van klanten niet op uniforme wijze.

5. Benoem een klachtencoördinator

Doordat er maar weinig managementinformatie beschikbaar is over klachten vanuit de leveranciers en dit in de toekomst nog verder zal afnemen, is het noodzakelijk dat iemand van het Dienstencentrum de aanwezige gegevens over klachten omzet in managementinformatie. Het advies is om hiervoor een klachtencoördinator te benoemen. De klachtencoördinator zorgt ervoor dat klanten die onvrede over de leveranciers uiten, via het nieuwe algemene e-mailadres van het Dienstencentrum, terugkoppeling krijgen over deze onvrede en wat het Dienstencentrum hier aan gaat en kan doen. Daarnaast registreert hij/zij deze onvrede en de eventuele acties op dezelfde wijze als dat klantmanagers dit registreren. Een keer per twee maanden zal de klachtencoördinator alle geregistreerde onvrede, die via het nieuwe algemene e-mailadres binnenkwamen of die via de klantmanagers binnenkwamen, bundelen en dit omzetten in een managementrapportage dat gesplitst wordt per leverancier. Deze managementrapportages kunnen dan via de leveranciersmanagers worden aangeboden aan de leveranciers en tevens kunnen de belangrijkste zaken uit het managementrapport aan het managementteam van het Dienstencentrum worden gepresenteerd.

Daarnaast kan de klachtencoördinator gebruik maken van de data die de CFD van FMH in Planon beschikbaar heeft. Het is echter niet de bedoeling dat de klachtencoördinator periodiek managementinformatie opvraagt, maar alleen wanneer de klachtencoördinator uit de eigen managementrapportages trends van onvrede over FMH merkt. De klachtencoördinator kan op dat moment managementinformatie over een periode van CFD opvragen en hiervan een managementrapportage opstellen.

De klachtencoördinator kan dan deze managementrapportage aanbieden aan de leveranciersmanagers van FMH, die samen met FMH en de CFD voor verbetering moeten zorgen. De rol van klachtencoördinator kan het best kan worden uitgevoerd door iemand van de afdeling Bedrijfsvoering of Klantadvies & Ondersteuning. Wanneer het Dienstencentrum een klachtencoördinator benoemt die managementrapportages maakt en in samenwerking met het CFD ervoor zorgt dat de data vanuit Planon kan worden omgezet in bruikbare managementinformatie, dan worden de volgende knelpunten opgelost:

- Het Dienstencentrum genereert zelf geen managementinformatie over klachten;
- Het Dienstencentrum gebruikt niet de managementinformatie die het via CFD uit Planon kan halen.

6. Deel meer informatie tussen de verschillende afdelingen van het Dienstencentrum

Het in orde hebben van interne communicatie is een belangrijke voorwaarde voor het goed verlopen van de communicatie richting de klant. Dit betekent dat klantmanagers via de leveranciersmanagers op de hoogte moeten zijn van wat er bij de leveranciers speelt en via de portfoliomanagers op de hoogte moeten zijn welke producten en diensten er ontwikkeld worden en hoe ver deze gevorderd zijn. Leveranciersmanagers krijgen via de klachtencoördinator al informatie aangeleverd over welke onvrede er speelt bij de klant, maar zullen net zoals de portfoliomanagers ook willen horen welke andere trends er spelen bij de klant. Het advies is om hiervoor frequent overleg te laten plaats vinden tussen de coördinator van de klantmanagers, de coördinator van de portfoliomanagers en één leveranciersmanager van FMH en één leveranciersmanager van SCC-ICT. Hoe vaak er precies overleg moet plaatsvinden is afhankelijk van hoe vaak het noodzakelijk is om informatie te delen, maar het is aan te bevelen om dit minimaal eens per twee weken te doen.

Het is echter maar de vraag of dit probleem simpelweg op te lossen is door een twee wekelijks overleg tussen de verschillende afdelingen. Interne communicatie is een dusdanig belangrijk en groot probleem dat het advies ook luidt om hiervoor een projectteam op te richten. Dit projectteam, dat bestaat uit verschillende medewerkers van de afdelingen van het Dienstencentrum, zal dan samen moeten bedenken hoe interne communicatie verder bevorderd kan worden. Wanneer het Dienstencentrum minimaal een twee wekelijks overleg laat plaatsvinden tussen klantmanagers, leveranciersmanagers en portfoliomanagers en het via een projectteam brainstormt hoe interne communicatie verder kan worden bevorderd, dan wordt de volgende knelpunt opgelost:

- Er wordt bij het Dienstencentrum te weinig informatie gedeeld tussen de klantmanagers, de leveranciersmanagers en de portfoliomanagers.

7. Voer tussentijdse klanttevredenheid metingen uit

Op dit moment vindt er jaarlijks ofwel een MTO of een iKTO plaatst, waarin klanten worden gevraagd naar hun mening over de dienstverlening. Deze metingen zijn vaak met veel vragen, waardoor het veel tijd kost en de respons vaak niet hoog is. Het advies is om vaker tussentijds metingen voor klanttevredenheid uit te voeren die de klant weinig tijd kosten. Het Dienstencentrum zou naar de klanten een e-mail kunnen sturen, wanneer klanten een dienst inschakelen van het Dienstencentrum zelf, waarin de klant na afloop worden gevraagd of zij tevreden zijn over de uitvoering en of zij feedback willen geven hoe het Dienstencentrum zijn dienstverlening kan verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan bij het begeleiden van klanten bij een maatwerkvraag voor dienstverlening, of wanneer de klant contact opneemt met het Dienstencentrum voor informatieverzoeken. Door klanten uit te nodigen tussentijds beoordelingen te geven, kan dit direct een beeld geven waarover klanten tevreden of ontevreden zijn en waar eventuele knelpunten in de dienstverlening van het Dienstencentrum zelf zitten. Wanneer het Dienstencentrum vaker tussentijdse klanttevredenheid metingen uitvoert, dan worden de volgende knelpunten opgelost:

- Klanten kunnen vinden dat het invullen van het iKTO te veel tijd kost, waardoor het Dienstencentrum waardevolle feedback misloopt;
- Er ontstaat maar één keer per twee jaar inzicht in wat de knelpunten zijn van de dienstverlening die het Dienstencentrum levert.

8. Voer nader onderzoek uit

Uit het onderzoek is geconstateerd dat er binnen het huidige regie-productiemodel van het Dienstencentrum weinig macht is op de leveranciers, er geen stuurkracht uit managementrapportages van de leveranciers kan worden gehaald en dat er gewerkt wordt met een toenemende standaardisatie van producten en dienstenaanbod. Doordat er vanuit SGO5 ook ontwikkelingen zijn, waarbij het regie voeren op de leveranciers van het Dienstencentrum steeds kleiner wordt en misschien zelfs volledig verdwijnt en er al recent is doorgevoerd dat Leveranciersmanagement als afdeling van het Dienstencentrum is opgeheven, roept dit tot nadere onderzoeksvragen op.

De eerste onderzoeksvraag is of customer intimacy als kernstrategie wel te handhaven is binnen het huidige regie-productiemodel en de ontwikkelingen van SGO5. In zijn pure vorm betekent customer intimacy maatwerk leveren voor de klant, waarbij een product of dienst kan worden aangepast naar wens van een klant. Wanneer het Dienstencentrum customer intimacy uitdraagt naar de klant, dan schept dit verwachtingen bij de klant die niet waar kunnen worden gemaakt in het huidige regie-productiemodel. Wellicht dat het Dienstencentrum operational excellence als kernstrategie moet hanteren, waarbij het zo efficiënt mogelijk de dienstverlening levert die de klant wenst. Hierbij zou het Dienstencentrum wel de principes van klantgericht werken kunnen toepassen. Hierbij hebben medewerkers een dienstverlenende instelling, beschikken zij over voldoende inlevingsvermogen en zijn hun communicatieve vaardigheden er op gericht om goed naar de klant te luisteren, hen begripvol en respectvol te behandelen en hen op professionele wijze te woord staan, zelfs wanneer er negatieve boodschappen moeten worden overgebracht. Op deze wijze zou het Dienstencentrum toch de toegevoegde waarde voor de klant kunnen realiseren, wat het met customer intimacy nu ook probeert.

Een tweede onderzoeksvraag is of het Dienstencentrum niet het huidige regie-productiemodel als sturingsconcept zou moeten opheffen. Wellicht sluit een doorontwikkeling naar een demandmanagement organisatie, waarin het coördineren van de klantvraag en het inrichten van processen om de klant en zijn behoeftes naar dienstverlening te begrijpen centraal staan, beter aan bij recente en toekomstige ontwikkelingen. Dit zijn beide vragen die in het huidige onderzoek niet beantwoordt worden, maar wel vragen die noodzakelijk zijn om te beantwoorden voor het Dienstencentrum. Daarom is het advies om hiervoor ofwel een extern onderzoek te laten uitvoeren of dit intern via een projectteam te laten onderzoeken.

Hoofdstuk 8 Bedrijfskundige consequenties

Indien de aanbevelingen zoals beschreven in het vorige hoofdstuk worden doorgevoerd, dan zal dit een aantal consequenties hebben voor het Dienstencentrum. In dit hoofdstuk worden deze organisatorische, personele en financiële consequenties beschreven.

8.1 Organisatorische consequenties

Voor het Dienstencentrum betekenen de aanbevelingen dat er binnen het managementteam moet worden besloten hoe en in welke vormen het verwachtingenmanagement inzet, om verwachtingen van de klant te temperen en om klanten te voorzien van tijdige en proactieve communicatie. Daarnaast betekenen de aanbevelingen dat klachten als operationele werkzaamheden worden gezien en dus volledig aan de leveranciers worden overgelaten. Het Dienstencentrum moet iemand de klachtenbox laten sluiten en het nieuwe algemene e-mailadres laten openen. Er moet tevens vanuit het Dienstencentrum naar klanten gecommuniceerd worden dat de klachtenbox is gesloten en waarvoor het nieuwe algemene e-mailadres kan worden gebruikt. Ook zal er een projectteam voor interne communicatie moeten worden opgericht, om zo vanuit de medewerkers input te krijgen hoe het delen van informatie kan worden verbeterd. Tot slot zal het Dienstencentrum onderzoek moeten doen of laten uitvoeren of customer intimacy wel de juiste strategie is en of het regie-productiemodel als sturingsconcept nog wel geschikt is.

8.2 Personele consequenties

Voor het Dienstencentrum zijn er voornamelijk voor de klantmanagers, de beheerder van het nieuwe dienstencentrum e-mailadres en degene die de rol van klachtencoördinator op zich gaat nemen grote consequenties. De klantmanagers (en de klachtencoördinator) moeten gezamenlijk een methode vinden waarop zij alle onvrede, die klanten over de leveranciers aan hen uiten of die klantmanagers zelf oppikken en de acties die daarop volgen gaan registreren. Het hebben van een registratietool zou hierbij kunnen helpen, maar een standaard Word of Excel document wat ingevuld kan worden zou ook voldoen. Wanneer klantmanagers deze onvrede per klantgroep registreren en op Digijust zetten, dan kan de coördinator van de klantmanagers dit maandelijks bundelen en omzetten naar managementinformatie. De klantmanagers moeten dit echter wel consequent blijven doen, omdat anders de basis voor managementinformatie over de onvrede van klanten over de leveranciers wegvalt. Het is de taak van de coördinator van de klantmanagers om hierbij het belang hiervan te blijven benadrukken.

De medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering die het beheer van het nieuwe algemene e-mailadres op zich nemen zullen alle binnenkomende e-mails moeten splitsen naar de categorieën onvrede, informatieverzoeken, wensen/ideeën en complimenten. Naast het splitsen zullen zij ook verantwoordelijk zijn voor het beantwoorden van deze e-mails, of wanneer noodzakelijk (zoals e-mails over onvrede) deze doorsturen naar de juiste persoon. De medewerker van de afdeling Bedrijfsvoering of Klantadvies & Ondersteuning die de rol van klachtencoördinator op zich neemt, zal nadat het e-mails vanuit de beheerders van het nieuwe dienstencentrum e-mailadres krijgt doorgestuurd over onvrede over de leveranciers, verantwoordelijk zijn voor het beantwoorden van deze e-mails. Deze onvrede en de acties die daarop volgen zullen door de klachtencoördinator in Digijust moeten worden geregistreerd. Daarnaast is de klachtencoördinator verantwoordelijk voor de managementrapportages, door de eigen managementinformatie en die van de klantmanagers te splitsen per leverancier. Ook zal de klachtencoördinator een goede relatie met de CFD moeten opbouwen en er gezamenlijk voor zorgen dat de data van Planon kan worden gebruikt als managementinformatie.

Tot slot betekenen de aanbevelingen dat de portfoliomanagers er gezamenlijk voor moeten zorgen dat de verschillende pagina's van de PDC worden aangevuld en geactualiseerd en dat hier wanneer nodig ook druk vanuit het managementteam moet worden uitgevoerd. Ook zullen de communicatieadviseurs tijd moeten investeren om de verschillende delen in de PDC die over klachten gaan aan te passen naar de nieuwe situatie.

8.3 Financiële consequenties

Voor het Dienstencentrum zal het doorvoeren van de aanbevelingen geen hoge kosten met zich mee brengen, doordat er geen investeringen plaatsvinden. De aanbevelingen kosten voornamelijk tijd, waardoor er uren van medewerkers vrij moeten worden gemaakt om deze handelingen uit te voeren. In bijlage 19 is een berekening te vinden van alle kosten die het Dienstencentrum eenmalig, maandelijks met een eindtijd en maandelijks zonder eindtijd kwijt is aan de aanbevelingen.

In totaal is het Dienstencentrum **€2.907,80** kwijt voor de handelingen die eenmalig worden uitgevoerd. Voor de maandelijkse handelingen zijn alleen het projectteam voor interne communicatie en het uitvoeren van nader onderzoek handelingen die een eindtijd hebben. Voor het projectteam voor interne communicatie wordt de duur één jaar geschat en voor het externe onderzoek wordt de duur vijf maanden geschat. De totale kosten voor de maandelijkse handeling met eindtijd bedragen **€16.756**. De overige maandelijkse handelingen hebben geen eindtijd en zullen elke maand opnieuw geld kosten. De twee maandelijkse handelingen worden gedeeld door twee, om zo te weten wat het per maand kost. De totale kosten voor de maandelijkse handelingen zonder eindtijd bedragen **€5968,03**. Naast de kosten die de aanbevelingen met zich mee dragen, zijn er ook baten die niet in geld uit zijn te drukken wanneer het Dienstencentrum de aanbevelingen door voert. Deze zijn als volgt:

- Er zal minder verwarring onder klanten zijn over waar zij terecht moeten voor klachten en hoe deze afgehandeld worden;
- Klanten kunnen bij het Dienstencentrum terecht wanneer zij ontevreden zijn over de leveranciers;
- Klanten kunnen bij het Dienstencentrum terecht voor informatieverzoeken, wensen/ideeën en complimenten;
- Klanten kunnen alle informatie over de dienstverlening zelf opzoeken in de PDC;
- Klanten weten wat zij kunnen verwachten van de huidige en toekomstige dienstverlening vanuit ontwikkelingen van SGO5;
- Klanten zijn beter geïnformeerd doordat het Dienstencentrum transparant communiceert over haar werkzaamheden;
- Het Dienstencentrum weet welke onvrede over de leveranciers er bij klanten speelt;
- Het Dienstencentrum kan zelf managementinformatie generen over klanten die ontevreden zijn over de leveranciers en hiermee de leveranciers aansturen tot verbeteringen in de dienstverlening;
- De medewerkers van het Dienstencentrum zijn meer van elkaar op de hoogte en van trends en ontwikkelingen die spelen bij de klant en leveranciers;
- Het Dienstencentrum krijgt vaker feedback van klanten over de knelpunten van de dienstverlening;
- Het Dienstencentrum kan antwoorden krijgen of het sturingsconcept en de strategie nog wel passen bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen;
- Het Dienstencentrum zal hoger scoren op interne klanttevredenheid op de onderwerpen communicatie over dienstverlening en klachtenafhandeling in het iKTO.

Hoofdstuk 9 Implementatieplan

Als afsluitend onderdeel van het adviesrapport zal er in dit hoofdstuk weer worden gegeven hoe het Dienstencentrum het advies kan implementeren. Hiervoor wordt er voor het Dienstencentrum per aanbeveling de te nemen stappen, wie het moeten uitvoeren en een bijbehorend tijdsplan weergegeven.

9.1 Strategische aanbevelingen

In tabel 7, 8 en 9 staat er per strategische aanbeveling vermeld wat de activiteiten zijn, wie de uitvoerders zijn en een tijdsplan wanneer de activiteiten uitgevoerd moeten worden.

1. Communiceer wat klanten kunnen verwachten binnen het regie-productiemodel

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Vraag het hoofd van de pSG cluster voor heldere uitleg van wijzigingen in SGO5.	Managementteam	Juni 2015 – geen eindtijd
Communiceer alle recente en toekomstige ontwikkelingen naar medewerkers van het Dienstencentrum.	Managementteam	Juni 2015 – geen eindtijd
Gebruik de strategische klantenraad om klanten van veranderingen op de hoogte te brengen.	Managementteam	Juni 2015 – geen eindtijd
Benadruk in gesprekken met klanten dat de dienstverlening aan het versoberen is.	Managementteam Klantmanagers	Juni 2015 – geen eindtijd
Communiceer via nieuwsbrief/Rijksportaal over de situatie van de dienstverlening.	Managementteam Communicatie	September 2015
Zorg voor status updates bij werkzaamheden van het Dienstencentrum.	Bedrijfsvoering Communicatie	Juni 2015 – geen eindtijd

Tabel 7 Activiteiten voor het communiceren wat klanten kunnen verwachten binnen het regie-productiemodel

2. Voer nader onderzoek uit

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Bepaal de onderzoeksvragen.	Managementteam	September – oktober 2015
Beslis of het onderzoek intern of extern wordt uitgevoerd.	Managementteam	Oktober 2015
Indien interne uitvoering een projectteam samenstellen.	Managementteam	Oktober 2015 – november 2015
Eventuele interne uitvoering.	Managementteam Projectteam	November 2015 – juni 2016
Eventuele uitvoering door afstuderende HBO/WO studenten.	Afstudeerders	Februari 2016 – juni 2016

Tabel 8 Activiteiten voor het uitvoeren van nader onderzoek

3. Deel meer informatie tussen de verschillende afdelingen van het Dienstencentrum

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Voer vaker overleg tussen portfoliomanagers, klantmanagers en leveranciersmanagers.	Portfoliomanagers Klantmanagers Leveranciersmanagers	Juni 2015 – geen eindtijd
Stel een projectteam uit verschillende afdelingen samen voor interne communicatie.	Managementteam	Juni 2015
Bepalen van doelen en plan van aanpak van het project.	Projectteam	Juli 2015 – september 2015
Uitvoering van het project.	Projectteam	Juli 2015 – juli 2016

Tabel 9 Activiteiten voor het delen van informatie tussen de verschillende afdelingen van het Dienstencentrum

9.2 Tactische aanbevelingen

In tabel 10 en 11 staat er per tactische aanbeveling vermeld wat de activiteiten zijn, wie de uitvoerders zijn en een tijdsplan wanneer de activiteiten uitgevoerd moeten worden.

4. Neem afstand van een eigen klachtenprocedure

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Verwijs naar de klachtenprocedures van de leveranciers op de PDC.	Portfoliomanagement Communicatie	Juni – juli 2015
Communiceer via nieuwsbrief/Rijksportaal dat alle klachten via leveranciers moeten gaan.	Portfoliomanagement Communicatie	Juni – juli 2015
Communiceer via de PDC/nieuwsbrief/Rijksportaal dat klanten hun onvrede over de leveranciers kunnen uiten bij klantmanagers of via het nieuwe e-mailadres.	Portfoliomanagement Communicatie Bedrijfsvoering	Juni – juli 2015
Klantmanagers ontwikkelen gezamenlijk een manier om onvrede over de leveranciers uniform te registreren.	Klantmanagers	Juni – juli 2015

Tabel 10 Activiteiten voor afstand nemen van een eigen klachtenprocedure

5. Benoem een klachtencoördinator

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Vraag vanuit het managementteam wie de taak klachtencoördinator op zich wil nemen.	Managementteam	Juni – juli 2015
Samenstemmen tussen beheer nieuwe e-mailadres en klachtencoördinator over beantwoorden en doorsturen e-mails over onvrede.	Bedrijfsvoering Klachtencoördinator	Juni – juli 2015
Samenstemmen tussen klantmanagers en klachtencoördinator hoe registreerde onvrede kan worden verwerkt in een managementrapportage.	Klachtencoördinator Klantmanagers	Juni – juli 2015
De klachtencoördinator overlegt met CFD hoe de data vanuit Planon kan worden omgezet in bruikbare managementinformatie.	Klachtencoördinator	Juni – juli 2015

Tabel 11 Activiteiten voor benoemen van een klachtencoördinator

9.3 Operationele aanbevelingen

In tabel 12, 13 en 14 staat er per operationele aanbeveling vermeld wat de activiteiten zijn, wie de uitvoerders zijn en een tijdsplan wanneer de activiteiten uitgevoerd moeten worden.

6. Update de PDC

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Benadruk de noodzaak voor een goed werkende PDC.	Managementteam	Juni – juli 2015
Doorloop elke pagina op de PDC en actualiseer deze waar nodig.	Portfoliomanagers Communicatie	Juli 2015
Vul bij elke pagina op de PDC ontbrekende informatie aan.	Portfoliomanagers Communicatie	Juli 2015
Laat de PDC door een klantenpaneel testen .	Portfoliomanagers Klantmanagers	Augustus 2015
Voer eventuele wijzigingen door.	Portfoliomanagers Communicatie	Augustus 2015
Breng de PDC opnieuw onder de aandacht via een nieuwsbrief en het Rijksportaal.	Communicatie	September 2015
Kweek urgentie bij de portfoliomanagers om het continu bij te houden.	Managementteam Klantmanagers	September 2015 – geen eindtijd

Tabel 12 Activiteiten voor het updaten van de PDC

7. Sluit de huidige klachtenbox

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Open een nieuw e-mail adres.	Communicatie	Juni – juli 2015
Leg beheer bij de afdeling Bedrijfsvoering.	Communicatie Bedrijfsvoering	Juni – juli 2015
Communiceer via de PDC/nieuwsbrief/Rijksportaal waarvoor klanten het nieuwe e-mail adres kunnen gebruiken.	Portfoliomanagement Communicatie	Juni – juli 2015
Pas de PDC aan en verwijder referenties naar klachtenbox.	Portfoliomanagement Communicatie	Juni – juli 2015
Sluit de oude klachtenbox.	Communicatie	Juni – juli 2015

Tabel 13 Activiteiten voor het sluiten van de huidige klachtenbox

8. Voer tussentijdse klanttevredenheid metingen uit

Activiteit	Uitvoerders	Tijdsplan
Stel een standaard e-mail waarin klanten wordt gevraagd naar hun mening en feedback na het afnemen van een dienst van het Dienstencentrum.	Communicatie	September 2015
Doorgeven welke klanten dienstverlening hebben afgenomen van het Dienstencentrum.	Klantadvies & Ondersteuning	September 2015 – geen eindtijd
Sturen van e-mails naar de klanten.	Bedrijfsvoering	September 2015 – geen eindtijd
Registreren van feedback en doorgeven aan de desbetreffende afdeling waarbij de dienst is afgenomen.	Bedrijfsvoering	September 2015 – geen eindtijd

Tabel 14 Activiteiten voor het uitvoeren van tussentijdse klanttevredenheid metingen

Literatuuropgave

Boeken en artikelen

- Boomsma, S., & van Borrendam, A. (2003). *Kwaliteit van dienstverlening* (4e ed.). Deventer: Kluwer.
- de Rouw, P. (2007). *Facilitair regiemodel vraagt om andere vaardigheden en kennis van medewerkers*. Alphen aan den Rijn: Facto Magazine.
- Itasc Nederland. (2015). *Klantgerichte communicatie*. Opgehaald van <http://www.itasc.nl/itascv2/downloads/HO%20klantgerichte%20communicatie.pdf>
- IT Service Management. (2015). *Service catalog management: best practices and practical advice*. Opgehaald van http://www.ngi-library.nl/Player/eKnowledge/service_catalog_management._best_practices_and_practical_advice.pdf
- Jung, C. (2009). *Opportunities to strengthen the control function of the retained organization to assure the quality of service delivery by the SSC*. Berlin: Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin University of Applied Sciences.
- Kan, T., Suradi, N., & Saludin, M. (2013). *The Impact of Complaint Management and Service Quality*. Malaysia: College of Business and Accounting.
- Kok, H. (1997). *Marketing van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Lee, Y., Nam, J., Park, D., & Lee, K. (2006). *What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?* South Korea: Emerald Group Publishing Limited.
- Pol, H. (1999). *Effectief klachtenmanagement*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Rietveld, H., & de Rouw, L. (december 2004). *De regierol van het facilitair bedrijf*. Facility Management Magazine.
- Rietveld, H., & van Veen, J. (2009). *De ontwikkeling van de regieorganisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Spapens, M. (2012). *Interne dienstverlening verbeteren met goede PDC*. Opgehaald van Facility Management Magazine: <http://www.fmm.nl/topics/fmis/achtergrond/interne-dienstverlening-verbeteren-met-goede-pdc>
- Stephen P Robbins, M. C. (2012). *Management*. Amsterdam: Pearson benelux bv.
- Thomassen, J. (2002). *Waardering door klanten*. Deventer: Kluwer.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (2010). *De discipline van marktleiders*. Schiedam: Scriptum.
- Van Dam, N., & Marcus, J. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (6e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- van Looy, B., Gemmel, P., & van Dierdonck, R. (2003). *Services management: an integrated approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- van Ments, S., & Boomsma, S. (2000). *Van klaagmuur tot klaagcultuur*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Vogelezang, H., & Hageman, T. (1997). *Service management*. Baarn: Nelissen.

Beleidsdocumenten

- Dienstencentrum. (2012). *Procedure klachten/meldingen Dienstencentrum*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Gijzen, C. (2015). *Communicatiematrix Dienstencentrum*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Internet Spiegel. (december 2013). *Resultaten intern klanttevredenheidsonderzoek*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Internet Spiegel. (juli 2014). *Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Klachtenprocedure PDC*. (2015). Opgehaald van PDC-MinVenJ: <http://www.pdc-minvenj.nl/sites/default/files/uploads/Klachtenprocedure.pdf>
- van den Berg, E. (2014). *Evaluatie functioneren Dienstencentrum*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Internetbronnen

- 7S model*. (2015). Opgehaald van managementgoeroes:
<http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Definitie klanttevredenheid*. (2015). Opgehaald van Klanttevredenheid:
http://www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid_definitie.html
- Diensten en Instellingen VenJ*. (2015). Opgehaald van Rijksoverheid:
<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/venj/diensten-en-instellingen>
- Feiten over klachten*. (2015). Opgehaald van Klachtenmanagement:
<http://www.klachtenmanagement.nl/?s=7&p=2>
- Functie adviseur bedrijfsvoering*. (2015). Opgehaald van Functiegebouwrijksoverheid:
<https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/functiegebouw>
- ISO9001*. (2015). Opgehaald van Adburdias: <http://www.adburdias.nl/iso9001.htm>
- Kenmerken van de regie-productieomgeving*. (2015). Opgehaald van FMresource:
<http://www.fmresource.nl/?q=node/11>
- Klanttevredenheid meten*. (2015). Opgehaald van Klanttevredenheid:
http://www.klanttevredenheid.nl/over-klanttevredenheid_meten.html
- Kwalitatief onderzoek*. (2015). Opgehaald van rightmarktonderzoek:
<http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek>
- Kwaliteit en tevredenheid in de dienstverlening*. (2015). Opgehaald van moaweb:
<http://www.moaweb.nl/kenniscentrum/jaarboeken/archief-jaarboeken-moa/1994/jaarboek-1994-14.pdf>
- Ministerie van Veiligheid en Justitie*. (2015). Opgehaald van Rijksoverheid:
<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/venj>
- Organisatie VenJ*. (2015). Opgehaald van Rijksoverheid:
<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/venj/organisatie>
- Over het Dienstencentrum*. (2015). Opgehaald van Rijksportaal:
http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisvenj_2/cisplaatsvervangendsecretarisgeneraalpsg_4/cispsgcluster/cisdienstencentruminoprichtingdcio/cismeeroverhetdcio
- Over SGO5*. (2015). Opgehaald van Rijksportaal:
http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cishervormingsagenda__marjo_/cisdoelen_6/cissgo_projecten_2/cisgovernance_shared_service_organisaties__sgo5_/cisov
- Overheidspersoneel*. (2015). Opgehaald van Rijksoverheid:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/overheid-en-arbeidsmarkt/personeelsbeleid-rijksoverheid>
- Regieorganisaties*. (2015). Opgehaald van FMresource:
http://www.fmresource.nl/publicatie/regie_hhs_april2007_masteropleiding.pdf
- Taken van de Rijksoverheid*. (2015). Opgehaald van Rijksoverheid:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/taken-van-de-rijksoverheid>
- Typologieën van Mintzberg*. (2015). Opgehaald van Scribd:
<https://nl.scribd.com/doc/67069429/5/De-typologieen-van-Mintzberg>
- Verbeteren met de PDCA cyclus*. (2015). Opgehaald van PDCAcyclus: <http://www.pdcacyclus.nl/>
- Waardestrategieën van Treacy en Wiersema*. (2015). Opgehaald van Managementplatform:
<http://managementplatform.nl/waardestrategieen-van-treacy-en-wiersema/18/04/2014>
- Wat is communicatie*. (2015). Opgehaald van Communicatiemodel:
http://www.communicatiemodel.nl/wat_is_communicatie_2.htm



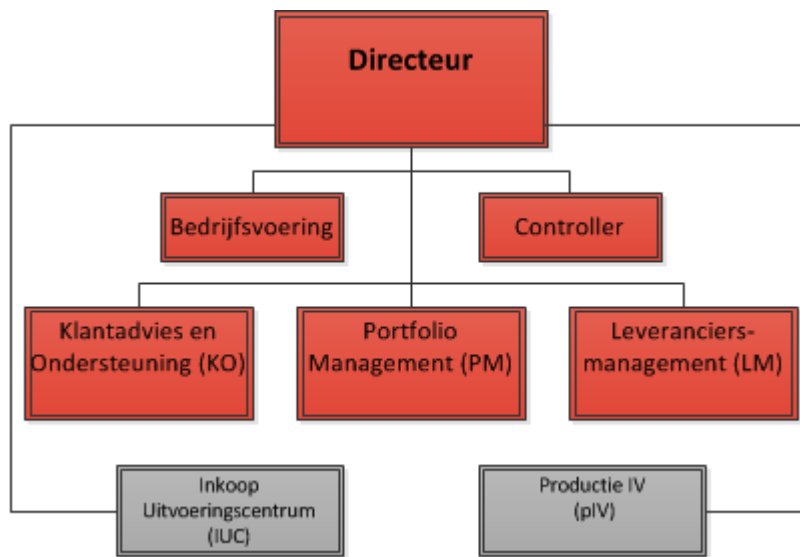
Bijlagen

Bijlage 1 Organogram Ministerie van Veiligheid en Justitie

Politieke leiding Dhr. mr. L.W. Opstelten Minister Dhr. mr. F. Teeven Staatssecretaris							
Ambtelijke leiding Dhr. mr. drs. P. Cloo Secretaris-Generaal		Mw. mr. drs. N.C. Stolk-Luyten Plaatsvervangend Secretaris-Generaal	Dhr. mr. A. F. Gaastro MPA Directeur-Generaal Politie	Dhr. drs. H.W.M. Schoof Nationaal Coördinator Terrorisme- bestrijding en Veiligheid	Dhr. mr. G.N. Roes Directeur-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving	Mw. drs. M.C.A. Blom Directeur-Generaal Jeugd en Sanctie- toepassing	Dhr. drs. J.C. Goet Directeur-generaal Vreemdelingenzaken
SG Cluster Vacant Directie Financieel-Economische Zaken (DFEZ) Mw. mr. drs. A.G. van Dijk Directie Wetgeving en Juridische Zaken (DWJZ) Dhr. mr. J.A. Terstegen Directie Europese en Internationale Aangelegenheden(DEIA) Directie Strategie (DS) Dhr. prof.dr. F. Leeuw Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) Mw. drs. M.Y. Voslamber Bureau Secretaris-Generaal (BSG) Mw. mr. drs. A.M.E. Stordiu-van Egmond Directie Voorlichting (DV) Mw. mr. H.G. Leentvaar-Loohuis Bureau Adviescollege Verloftoetsing tbs (BAVT)		pSG Cluster Dhr. drs. R.E.B. Eijzenring Directie Personeel en Organisatie (DPEO) Mw. drs. E.L. Ozyenid MCM Directie Informatisering en Inkoop (DI&I) Mw. drs. C.J. Franken Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement (DBOB) / Dienstencentrum Dhr. drs. A.A. van Vliet QC Projectendirectie Huisvesting (PDH)	Directoraat-Generaal Politie (DGPol) Dhr. mr. W. F. Saris MPA Portefeuille Middelen Politie Dhr. mr. J.W. Schaper Portefeuille Politieel Beleid en Taakuitvoering Mw. drs. J.H.W. Raaphorst Portefeuille Regie en Control Korpschef Mw. H. Bultink Korps Politie Caribisch Nederland Algemeen commandant Dhr. J.G. Tromp Brandweerkorps Caribisch Nederland	Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding en Veiligheid (NCTV) Vacant Directie Strategie en Bedrijfsvoering (DSB) Mw. mr. W.C.J.M. van Dijk Directie Cyber Security (DCS), directie Nationaal Cyber Security Center (NCSC), tevens plv. NCTV Mw. dr. A.P. Nelis Directie Bewaking Beveiliging Burgerluchtvaart (DB3) Dhr. ir. P. Gelton Directie Weerbaarheidsverhoging (DW) Dhr. T.A. Lodder Directie Risico's en Dreigingen (DRD), tevens portefeuillehouder NCC en LOCC	Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechts- handhaving (DGRR) Dhr. drs. A. Ilzerman MPA Directie Rechtshandhaving en Criminaliteitsbestrijding (DRQ) Mw. mr. J. Schipper-Spanninga Directie Rechtsbestel (DRb) Dhr. R.J.F. Boorends MBA RA Directie Financiën, Bedrijfsvoering & Control (DFBG-C) Mw. mr. L.M.P. de Bie Directie Juridische en Operationele Aangelegenheden (DJOA) Dhr. mr. dr. C. Riezebos Directie Veiligheid en Bestuur (DVB)	Directoraat-Generaal Jeugd en Sanctie- toepassing (DGJS) Dhr. mr. drs. M.C.J. Groothuizen Directie Sanctie- en Preventiebeleid (DSP) Dhr. mr. drs. R.R. ter Kuile Directie Justitieel Jeugdbeleid (DJJ) Dhr. drs. J. Kapteijns Directie Control, Bedrijfsvoering en Juridische Zaken (CBJ)	Directoraat-generaal Vreemdelingenzaken Dhr. mr. H.P. Heido Directie Migratiebeleid (DMB) Directie Regie (DR) Dhr. drs. S.T. Sibma Centraal Justitieel Incassobureau (CIIB) Mw. C.A.F. Verheij Dienst JUSTIS (Justitiële Uitvoeringsdienst Toetsing, Integriteit, Screening) Dhr. drs. P. Hennephof Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) Mw. drs. A.P. Roeters Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) Dhr. drs. R.J.T. van Lint Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) Mw. mr. R. Maas Dienst Terugkeer en Vertrek (DTE&V) Dhr. mr. W.N. Mannens Secretariaat van de Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ)
Meer informatie In dit overzicht zijn de zelfstandige bestuurs- organen en de gefinancierde instellingen niet opgenomen. Actuele informatie en informatie over de dienstonderdelen is te vinden op Rijksportaal.							
Colofon Dit is een uitgave van: Ministerie van Veiligheid en Justitie Directie Voorlichting Postbus 20301 2500 EH Den Haag www.rijksoverheid.nl/venj							
		College van Procureurs-Generaal Dhr. mr. H.J. Bolhaar Parket-Generaal Dhr. H.G. Trijp Rijksrecherche		Inspectie Veiligheid en Justitie Dhr. mr. J.G. Bos Inspectie Veiligheid en Justitie Dhr. mr. M.N. Cramwinchel MPA Directie Strategie en Innovatie Dhr. mr. E. Rits Directie Toezicht			

Figuur 8 Organogram Ministerie van Veiligheid en Justitie

Bijlage 2 Organogram Dienstencentrum



Figuur 9 Organogram Dienstencentrum

Bijlage 3 Aanvullende informatie over organisatietypologieën

Volgens Mintzberg (Van Dam & Marcus, 2009, p. 455) zijn er in elke organisatie vijf verschillende onderdelen te onderscheiden; strategische top, middenmanagement, operationele kern, voorbereidende staf en ondersteunende staf. De eerste drie onderdelen behoren hierbij tot het primair proces en de laatste twee onderdelen tot het secundair proces. Per organisatie kan het verschillen welk onderdeel de belangrijkste rol speelt, wat leidt tot vijf verschillende typen organisaties:

1. Machine organisatie;
2. Professionele organisatie;
3. Divisie organisatie;
4. Ondernemersorganisatie;
5. Innovatieve organisatie.

Elk type organisaties heeft zijn eigen kenmerken. De verschillen en kenmerken van de vijf typen organisaties staan weergegeven in tabel 15 (Typologieën van Mintzberg, 2015).

	Ondernemer organisatie	Machine Organisatie	Professionele organisatie	Divisie organisatie	Innovatieve Organisatie
Belangrijkste onderdeel	Strategische top	Technische structuur	Operationele kern	Midden body	Ondersteunende staf
Voornaamste coördinatie-mechanisme	Directe supervisie	Standaardisatie werkprocessen	Beroeps opleiding Beroeps vaardigheden	Normeren gewenste resultaat	Onderlinge afstemming en overleg
Situatie Omgeving Macht bij Modernisme Leeftijd Omvang Technologie	Eenvoudig Eigenaar Niet modern Jong klein Eenvoudig	Stabiel Technocraten Niet modern Oud Groot Gereguleerd	Stabiel Professionele werkers Modern Varieert Varieert Niet gereguleerd	Diverse markten Lijnmanagers Modern Oud Groot Varieert	Complex Deskundigen Hyper modern Jong Varieert Zeer geavanceerd
Ontwerp parameters Taak specialisatie Training Formalisatie gedrag Grootte Planning en control systemen	Weinig Weinig Weinig Klein Centrale top	Sterk Sterk voor uitvoering Bureaucratisch groot Centrale top + technische structuur	Sterk horizontaal Veel voor beroep Bureaucratisch Varieert Decentraal bij uitvoerders	Enigszins Enigszins Bureaucratisch groot Beperkt Decentraal bij divisie	Weinig Input experts Weinig Klein Selectieve decentralisatie
Overige aspecten	Flexibel, Weinig star Weinig niveaus Top-down	Star Veel staf Veel niveaus Veel regels Verandering is traag	Moelijk te veranderen Democratisch Bottom-up Veel werk programma's Sterk mode gevoelig	Sterke controle Dicht bij desintegratie Sterk economisch Strategisch Sterke macht concentraties	Multidisciplinair Flexibel Ad-hoc strategie Vaak veranderen Veel communicatie Inefficiënt

Tabel 15 Type organisaties

Bijlage 4 Aanvullende informatie over cultuurtypologieën

De typologie van Handy (Van Dam & Marcus, 2009, p. 473) is een matrix die gebaseerd wordt op de twee dimensies samenwerkingsraad en machtsspreiding. Samenwerkingsraad draait om de mate waarbij wordt samengewerkt en machtsspreiding draait om de mate waarbij beslissingsbevoegdheid aan veel of weinig personen is gegeven. Door het combineren van de twee dimensies ontstaat een matrix, die af te lezen is in tabel 16.

	Lage samenwerkingsraad	Hoge samenwerkingsraad
Lage machtsspreiding	Rollencultuur	Machtscultuur
Hoge machtsspreiding	Personencultuur	Taakcultuur

Tabel 16 Typologie van Handy

Volgens Handy (2009, p. 473) zijn er vier cultuurtypen: rollencultuur, machtscultuur, personencultuur en taakcultuur. Deze vier cultuurtypen kunnen als volgt worden omschreven:

- Organisaties met een rollencultuur zijn gebaseerd op regels en procedures. Functies geven de toon aan, niet de mensen die de functies uitoefenen. Dit type cultuur is vooral terug te vinden in bureaucratische organisaties zoals overheidsinstanties;
- Organisaties met een personencultuur geven prioriteit aan het individu. De manager is een gelijke van de medewerker. Dit type cultuur is vooral terug te vinden in dienstverlenende organisaties zoals een advocatenkantoor of ziekenhuis;
- Bij organisaties met een machtscultuur draait alles om de topfiguur. Er zijn weinig regels en procedures. Dit type cultuur is vooral terug te vinden in kleine en jonge organisaties;
- Organisaties met een taakcultuur zijn taakgericht en professioneel. Het behalen van resultaat is hierbij het centrale vraagstuk. Dit type cultuur is vooral terug te vinden in grote en professionele organisaties.

In de typologie van Sanders en Neuijen (Van Dam & Marcus, 2009, p. 474) zijn er een zestal dimensies van bedrijfscultuur te onderscheiden. Op elke dimensie kan er vervolgens één van de twee posities worden ingenomen. Deze zes dimensies en een korte samenvatting ervan zijn in tabel 17 af te lezen.

1	Procesgericht - Risico's mijndend - Zo weinig mogelijk inspannen - Elke dag hetzelfde	Resultaatgericht - Op gemak in risicovolle situaties - Uiterste best doen - Elke dag een nieuwe uitdaging
2	Mensgericht - Rekening houden met persoonlijke problemen - Verantwoordelijkheid voor welzijn - Nemen van beslissingen door groepen	Werkgericht - Sterke druk uitoefenen om werk af te krijgen - Uitsluitend interesse in het werk dat wordt afgeleverd - Nemen van beslissingen door individuen
3	Organisatiegebonden - Werknemers identificeren zich met organisatie - Aantrekken van mensen uit juiste achtergrond - Normen van het werk gelden ook thuis - Niet ver vooruit denken	Professioneel - Werknemers identificeren zich met beroep - Aantrekken van mensen vanwege geschiktheid - Privéleven is ieders eigen zaak - Jaren vooruit denken
4	Open - Openheid tegenover nieuwkomers - Bijna iedereen past in de organisatie - Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis	Gesloten - Geslotenheid en geheimzinnigheid - Alleen bijzondere mensen passen in organisatie - Nieuwe medewerkers voelen zich niet snel thuis
5	Strakke controle - Zich bewust van kosten - Zich strikt houden aan vergadertijden - Serieus praten over bedrijf en werk	Losse controle - Zich niet bewust van kosten - Zich bij benadering houden aan vergadertijden - Grappen maken over het bedrijf en werk
6	Pragmatisch - Tegemoetkomen aan wensen van de klant - Resultaten belangrijker dan procedures - Pragmatische houding tegenover ethiek - Nauwelijks nuttige bijdrage aan samenleving	Normatief - Correct toepassen van procedures - Procedures belangrijker dan resultaten - Hoge normen inzake ethiek - Nuttige bijdrage aan samenleving

Tabel 17 Typologie van Sanders en Neuijen

Bijlage 5 Prijslijst basisdienstverlening

In tabel 18 is de prijslijst af te lezen van de basisdienstverlening van het Dienstencentrum. Alle interne klant van het Bestuursdepartement nemen deze standaard af.

Basisdienstverlening (één-en-ondeelbaar)	Eenheid	€
Gebruiksvergoeding (huur en servicekosten)	m ² BVO	€ 354,50
Technische voorzieningen (activering)	m ² BVO	€ 20,00
Logistiek Magazijnbeheer Expeditie	m ² BVO	€ 1,68
Beheer en Onderhoud (gebouw en installaties)	m ² BVO	€ 16,94
Nutsvoorzieningen (vast recht en verbruik)	m ² BVO	€ 20,84
Bedrijfsrestaurant	m ² BVO	€ 0,71
Drank- en snoepautomaten	m ² BVO	€ 3,39
Locatiebeveiliging	m ² BVO	€ 53,26
Inrichten en beheer bedrijfshulpverlening	m ² BVO	€ 3,85
Reguliere schoonmaak	m ² BVO	€ 12,73
Post	m ² BVO	€ 8,95
Werkplekinrichting standaard (activering)	m ² BVO	€ 13,41
Kantoorartikelen	m ² BVO	€ 0,23
Groenvoorziening	m ² BVO	€ 0,71
Kunst	m ² BVO	€ 0,98
Dienstfietsen	m ² BVO	€ 1,75
Bloemen en boeketten abonnementen	m ² BVO	€ 1,02
Documentaire informatievoorziening	incl.	n.v.t.
Servicepunt Inkoop	incl.	n.v.t.
Financieel Administratieve Dienstverlening	incl.	n.v.t.
Gebouwsgebonden ICT-infrastructuur	m ² BVO	€ 20,50
MFC's	m ² BVO	€ 1,62
Audiovisuele middelen incl. TV's/Smartboard	m ² BVO	€ 2,15
Servicedesk FMH	m ² BVO	€ 27,36
Reprografie en drukwerk	m ² BVO	€ 12,59
Frictieleegstand	m ² BVO	€ 0,92
Prijs basisdienstverlening	per m² BVO	€ 580,09

Tabel 18 Prijslijst

Bijlage 6 Aanvullende informatie over persoonlijke communicatie en klanttevredenheid

In paragraaf 3.3 wordt gesteld dat persoonlijke communicatie de belangrijkste vorm van communicatie is om klantverwachtingen te beïnvloeden en dus ook klanttevredenheid te realiseren. Persoonlijke communicatie bestaat uit verbale communicatie, non-verbale communicatie en stemgebruik. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 7% van de betekenis die de klant geeft aan de communicatie wordt bepaald door de letterlijke inhoud ervan. Ongeveer 35% wordt bepaald door hoe de stem klinkt, dus intonatie, ritme en volume. Terwijl ongeveer 58% wordt bepaald door houding, oogcontact, mimiek, gebaren, kleding en uitstraling. Dit houdt dus in dat non-verbale communicatie en het gebruik van de stem de meest belangrijke zaken zijn, wanneer er persoonlijke communicatie plaatsvindt (Klantgerichte communicatie, 2015).

Personeel dat in direct contact staat met klanten, en waarbij dus persoonlijke communicatie plaatsvindt, zullen de competentie klantgerichte communicatie moeten beheersen. Het algemene uitgangspunt bij klanttevredenheid is het voldoen aan de verwachtingen van de klant. Voor klantgerichtheid kan hier aan worden toegevoegd dat er moet worden voldoen aan de wensen van de klant, de klant centraal moet worden gesteld en dat er tijdens de dienstverlening toegevoegde waarde moet worden geleverd. Om dit te bewerkstellen is het gedrag en de houding van de medewerkers die de dienst verlenen cruciaal. Hiervoor zal een organisatie haar medewerkers moeten trainen, stimuleren en in staat stellen om klantgericht te denken, communiceren en handelen (Boomsma & van Borrendam, 2003, p. 65).

Uit onderzoek (Lee, Nam, Park, & Lee, 2006) blijkt dat hoe groter de rol van klantenservicemedewerker is, hoe hoger de medewerkerstevredenheid is en hoe meer de klantenservicemedewerker zich verbonden voelt met de organisatie. Daarbij komt bij dat het geven van trainingen zowel een positief effect hebben op de kennis en kunde van de klantenservicemedewerker, als op de medewerkerstevredenheid. Door als organisatie dit te realiseren kan de klantgerichtheid groeien. De ontwikkeling van klantgerichtheid kent hierbij vier fases:

- **Klantvriendelijk:** personeel stelt zich aardig en beleefd op richting de klant;
- **Klantgericht:** medewerkers tonen interesse in klanten, denken en werken mee op een klantvriendelijke manier;
- **Klantgestuurd:** klantverwachtingen zijn de basis voor het algemeen beleid van een organisatie en het gedrag van een individuele medewerker;
- **Klantgedreven:** het belang van de klant wordt boven het belang van de organisatie gesteld (Boomsma & van Borrendam, 2003, p. 72).

Het gedrag en de houding van medewerkers is echter maar één aspect waarop klantgerichtheid naar voren komt. Klantgericht zijn betekent ook dat; de producten en diensten zijn afgestemd op de behoeftes van de klant, er via relatiemanagement nauw wordt samengewerkt met de klant, de beleving en de communicatie die de klant ervaart tijdens de dienstverlening prettig is en er een juiste prijs voor de producten en diensten wordt gevraagd (Thomassen, 2002, p. 55).

Bijlage 7 In gesprek met Leveranciersmanagement

Om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen zijn er semi gestructureerde interviews gehouden met twee leveranciersmanagers; Esther Neelis (leveranciersmanager voor FMH) en Wouter Rekkers (leveranciersmanager voor SSC-ICT). De vragen, antwoorden en speerpunten van deze semi gestructureerde interviews zijn hieronder genoteerd.

Vragen:

1. Welke rol heeft leveranciersmanagement?
2. Hoe is de relatie van het Dienstencentrum met de leveranciers?
3. Hoe voert het Dienstencentrum regie uit op de leveranciers om hogere klanttevredenheid te realiseren?
4. Hoe verzorgen de leveranciers de communicatie?
5. Hebben de leveranciers een eigen klachtenprocedure/behandeling en is deze afgestemd met het Dienstencentrum?

Antwoorden:

1. **Esther:** *Leveranciersmanagement is belangrijk door gedwongen winkelnering, de leveranciers en het Dienstencentrum hebben een gezamenlijk belang dat ambtenaren het werk prettig ervaren en het werk zonder verstoringen van het primair proces kunnen uitvoeren.*
Wouter: *Leveranciersmanagement bestaat omdat er in het regie-productiemodel een taak is om de relatie met leveranciers te onderhouden in naam van de klant. Als leveranciersmanager heb je vaak en veel direct contact met de leveranciers. Hierdoor kan je veel problemen oplossen en maatwerk dienstverleningsvragen van de klant kan realiseren.*
2. **Esther:** *De relatie met FMH is goed. FMH zorgt voor alle facilitaire operationele taken binnen het Bestuursdepartement en heeft een eigen servicedesk waar klanten terecht kunnen en een coördinatie facilitaire dienst (CFD) in het Bestuursdepartement die voor aansturing zorgt van de leveranciers. Als leveranciersmanager heb je wekelijks contact en tactisch overleg waarin alle structurele zaken over dienstverlening die eventueel moeten worden aangepast in de DVA.*
Wouter: *De relatie met SSC-ICT is redelijk goed. Het blijft lastiger omdat zij vanaf Zoetermeer werken en de ambtenaren hier het gevoel hebben dat SSC-ICT teveel op afstand staat. Echter zijn ambtenaren vaak wel te spreken over de snelle hulp van afstand die zij bieden wanneer er problemen zijn.*
3. **Esther:** *FMH heeft een eigen PDC die overkoepelend is voor alle ministeries en overheidsinstanties die zij bedienen. Op basis hiervan is een DVA opgesteld, waarin staat welke producten en diensten het Dienstencentrum afneemt en welke verdere afwijkingen van het standaardpakket het Dienstencentrum wenst. In deze DVA staan ook KPI's genoteerd waaraan FMH moet voldoen. FMH stuurt één keer per maand een rapportage met overzicht van cijfers, waarin staat of ze de KPI's hebben behaald en hoeveel storingen, meldingen en klachten er waren. FMH stuurt ook drie per jaar een uitgebreide rapportage waarin meer tekst en uitleg staat over alles. Op basis van de inhoud kan echter maar beperkt gestuurd worden, omdat de maandelijkse rapportage alleen maar cijfers bevat en de tertiaire rapportage te laag in frequentie is. Het dagelijks contact en de verschillende overleggen zijn uiteindelijk hetgene waar nu het meest op wordt gestuurd.*
Wouter: *SSC-ICT heeft een eigen PDC die overkoepelend is voor alle ministeries en overheidsinstanties die zij bedienen. Op basis hiervan is een DNO gemaakt, en tevens een DFA opgesteld, waarin staat welke producten en diensten het Dienstencentrum afneemt en welke verdere afwijkingen van het standaardpakket het Dienstencentrum wenst. SSC-ICT stuurt elke twee maanden rapportages die worden opgesteld vanuit Topdesk, maar deze zijn vaak nietszeggend. Hierdoor moet ik vaak zelf nog erachter aan gaan om betekenis van de rapportages te krijgen. Echter vanuit Klantmanagement heb ik ook het idee dat hun rapportages over problemen en klachten niet vastleggen, waardoor ik vanuit beide kanten weinig input krijg om te sturen.*

4. **Esther:** *De communicatie naar alle klanten gaat vaak over onderhoud en storingen en verloopt van FMH via een e-mail van het Dienstencentrum naar de klanten. Voor persoonlijk contact kunnen ambtenaren gebruik maken van hun servicedesk. Wanneer er problemen zijn over de dienstverlening, zou FMH echter meer proactief moeten communiceren naar het Dienstencentrum.*

Wouter: *De communicatie naar alle klanten gaat vaak over onderhoud en storingen en verloopt van SSC-ICT via een e-mail van het Dienstencentrum naar de klanten. Voor persoonlijk contact kunnen ambtenaren gebruik maken van hun servicedesk. Hier valt mogelijk nog wel winst te behalen omdat vragen en problemen te snel worden afgesloten, zonder dat er soms gecontroleerd wordt of de klant wel tevreden is.*

5. **Esther:** *FMH heeft een eigen klachtenprocedure. Klanten kunnen via het facilitair portal of via de servicedesk hun klachten melden en het Dienstencentrum verwijst ook zoveel mogelijk daar naar toe. Onze eigen klachten mailbox is eigenlijk alleen bedoeld als escalatieniveau wanneer de klant er met de leverancier niet uitkomt. Echter in de praktijk komen klachten versnipperd binnen en doet FMH te weinig om analyses te maken over problemen in de dienstverlening. Er wordt maar drie keer per jaar een uitgebreide analyse gegeven in een rapportage, wat te weinig is.*

Wouter: *Het klachtenproces van SSC-ICT is gelinkt met het klachtenproces van het Dienstencentrum, echter de klant kan nu via de servicedesk van de leverancier een klacht indienen, via klachtenmailbox van het Dienstencentrum een klacht indienen en via de klantmanager een klachtindienen. Het Dienstencentrum heeft richting de klant nog te weinig helder gemaakt hoe klachten worden afgehandeld en ook op het gebied van communicatie kan er nog winst behaald worden. Klachten komen vaak voort uit de doorloop en wachttijden, maar soms kan de leverancier hier ook niets aan doen omdat het buiten hun macht ligt of omdat het zo afgesproken staat in onze DNO. Het Dienstencentrum moet duidelijk maken bij wie de klachten hoort binnen te komen, ervoor zorgen dat de ontvangende partij altijd antwoord en terugkoppeling geeft aan de klant en ook duidelijk communiceren waarom iets wel of geen klacht is.*

Overige speerpunten van het gesprek:

- Zowel Esther als Wouter geven aan dat leveranciers duidelijker moeten escaleren en communiceren naar het Dienstencentrum wanneer er problemen zijn met de dienstverlening. Hierdoor kan het Dienstencentrum tijdiger communiceren naar hun klanten;
- Wouter geeft aan dat er vanuit Klantmanagement mogelijk te weinig wordt geregistreerd wat problemen zijn bij hun accounts, waardoor er ook input vanuit de organisatie ontbreekt om op SSC-ICT te sturen;
- Esther geeft aan dat klachten liever via FMH en het facilitair portaal moeten worden geuit, maar dat ze wel vaker en uitgebreidere managementrapportages te krijgen van FMH. Niet per 3 maanden, aangezien veel zaken dan al te lang spelen;
- Wouter geeft aan dat klachten niet via de mailbox moeten binnenkomen, maar alleen bij SSC-ICT, zodat alles in Topdesk wordt geregistreerd en hun uitgebreidere rapportages kunnen maken;
- Wouter geeft aan dat er mogelijk winst te behalen valt wanneer na contact met de servicedesk meer gecontroleerd wordt of de klant daadwerkelijk tevreden is;

Bijlage 8 In gesprek met Klantadvies & Ondersteuning

Om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen zijn er semi gestructureerde interviews gehouden met vier klantmanagers; Jos Hezemans (coördinator klantmanagers), Hans Kruuk, Karin Nijveld, Malgosia Eikema en Hanan Lakhdar. Tevens is er ook een semi gestructureerd interview gehouden met het hoofd van de afdeling Klantadvies & Ondersteuning Guiny Kustner, waaronder Klantmanagement valt. De vragen en antwoorden van deze semi gestructureerde interviews zijn hieronder genoteerd.

Vragen:

1. Wanneer is de klant tevreden?
2. Hoe wordt er nu op klanttevredenheid gestuurd?
3. Een paar speerpunten van ontevredenheid uit het laatste iKTO en MTO waren communicatie over de dienstverlening, informatie over de werkwijze van verschillende systemen, schoonmaak en klimaat van de werkplek en klachtenafhandeling. Merk jij als klantmanager ontevredenheid over deze of andere onderwerpen vanuit de klant hierover?
4. Zijn er klanten die rechtstreeks bij de klantmanager hun klachten indienen?

Samenvatting van antwoorden:

1. *Zowat alle klantmanagers geven aan dat wanneer hun niets horen van de klant, dat hun er van uit gaan dat de klant dan tevreden is en wanneer de klant zijn zin krijgt. Verder geven ze aan dat het belangrijk is dat de klant serieus genomen moet worden en dat er goed naar de behoeftes van de klant moet worden geluisterd. Wanneer de klant niet zijn zin krijgt is het een kwestie van vlot en helder te communiceren naar de klant waarom iets binnen de geldende kaders niet kan;*
2. *De klantmanagers geven aan dat het voornamelijk reactief gestuurd wordt als er iets vanuit de klant komt. Uit het iKTO en MTO komen knelpunten naar voren, die vervolgens dan worden aangepakt. De andere manier is dat leveranciers worden gestuurd, op basis van de DVA die worden gemaakt. Zowat alle klantmanagers merken op dat hun het idee hebben dat dit niet optimaal gebeurt. Guiny geeft aan dat het Dienstencentrum nog niet helemaal goed weet hoe hun customer intimacy willen uitdragen en er geen KSF of KPI hiervoor zijn opgesteld. Dit komt volgens haar doordat er nooit druk van bovenaf is geweest om dit te hebben, en doordat metingen van klanttevredenheid eigenlijk nooit onder de maat scoren.*
3. *Karin, Malgosia en Hanan geven aan dat er niet veel aan klimaat gedaan kan worden. Er worden bij onvrede metingen uitgevoerd, en indien deze afwijken van de norm wordt er actie op genomen. Hanan geeft hierbij aan dat het ook vooral met gedrag van mensen te maken hebben, die bijvoorbeeld verwarming en zonwering aanzetten en ramen openen wat bijvoorbeeld kan lijden tot verminderde luchtvochtigheid. Schoonmaak is tevens een onderwerp wat heel erg aan de beleving ligt van de individuele klant. Malgosia geeft aan dat wanneer klantmanagers dit serieus aanpakken door met de CFD er zelf een inspectie te houden, het wel eens voorkomt dat de klant het uiteindelijk niet zo hoog bedoelde. Dit heeft volgens haar te maken met het feit dat verschillende invloeden op een dag er in kunnen resulteren dat iemand klaagt. Over klachtenafhandeling melden Hans, Malgosia en Karin dat het voor de klant nog eens verwarrend is bij wie zij hun klacht moeten uiten, en dat ook de afhandeling ervan niet altijd naar wens verloopt. Dit komt volgens hen ook vooral dat sommige klachten uiteindelijk geen klachten zijn, omdat ze binnen de geldende afspraken, normen, kaders en beleid vallen. Bij communicatie over dienstverlening merken Karin en Malgosia op dat vooral de reactieve manier van communicatie van de dienstverleners zelf en van het Dienstencentrum een rol speelt bij de ontevredenheid hierover. Malgosia en Karin geven verder aan dat communicatie erg belangrijk is, en dat de leveranciers proactiever moeten reageren naar de klant of naar Leveranciersmanagement wanneer er problemen zijn rondom de dienstverlening;*
4. *Hans geeft aan dat klachten en problemen die via de accountgesprekken naar voren komen, wel vaak door hem zelf worden opgelost, maar niet worden geregistreerd en/of gerapporteerd. Karin en Malgosia registreren alles van de accountgesprekken, en wat binnenkomt via de e-mail in Digijust. Hanan registreert wel alles, maar houdt alles in haar eigen mailbox. Karin geeft hierbij aan dat er geen maandelijkse of kwartaal rapportage wordt opgesteld vanuit Klantmanagement met daarin alle signalen van onvrede en klachten van de klant, en hoe deze uiteindelijk zijn opgelost. Verder geeft Karin aan dat er te weinig informatie wordt gedeeld vanuit Leveranciersmanagement naar Klantmanagement over belangrijke zaken rondom dienstverlening vanuit de leveranciers en over meldingen en klachten. Zij wenst niet alleen cijfers te zien, maar vooral de tekst en betekenis erachter.*

Bijlage 9 In gesprek met Portfoliomanagement

Om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen is er een semi gestructureerde interview gehouden met Gerben Kleine, beheerder van de PDC van de afdeling Portfoliomanagement. De vragen en antwoorden van dit semi gestructureerde interview zijn hieronder genoteerd.

Vragen:

1. Wat is naar jouw mening de toegevoegde waarde van het Dienstencentrum als leveranciers vaak zelf al in contact staan met klanten
2. Hoe zou het Dienstencentrum naar jouw mening meer regie kunnen uitvoeren op klanttevredenheid?
3. Uit het IKTO komt naar voren dat de PDC zoals hij er nu is niet actueel is en niet volledig. Wie is verantwoordelijk om de PDC nu bij te houden en bestaat hiervoor een proces?
4. Waarom is er een eigen PDC, terwijl de leveranciers hun eigen PDC hebben en er ook een Rijksbrede PDC in ontwikkeling is?

Antwoorden:

1. *De toegevoegde waarde van het Dienstencentrum is dat het Dienstencentrum goed weet wie de klanten van het Ministerie van Veiligheid en Justitie zijn en wat hun doen, maar ook weet wat er op de markt speelt en wat de ontwikkelingen van de overheid zijn. Het Dienstencentrum kan hierdoor over meerdere disciplines (ICT, facilitair en huisvesting) schakelen. Door in te spelen op de klanten en marktontwikkelingen kan nieuwe generieke dienstverlening tot stand komen. Dit zal uiteindelijk denk ook de rol van het Dienstencentrum worden met oog op SGO5. Verder kan de toegevoegde waarde straks meer worden behaald als het Dienstencentrum bijvoorbeeld het regieteam wordt voor alle onderdelen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, doordat het Dienstencentrum ervaring heeft in projecten en kennis in huis heeft over de verschillende disciplines.*
2. *Het Dienstencentrum kan nu al steeds minder invloed uitoefenen op de leveranciers, zeker omdat de budgetten voor de leveranciers in 2015 bij ons worden weg gehaald en aan de leveranciers zelf worden gegeven. Het is dus voornamelijk op wederzijds vertrouwen en samenwerken gebaseerd. Door SGO5 zal er wel een escalatieniveau zijn naar de pSG cluster vanuit het Ministerie van Veiligheid en Justitie voor het aansturen op SSC-ICT en de pSG cluster van het Ministerie van Buitenlandse Zaken voor het aansturen op FMH. Op operationeel gebied blijft het onderlinge contact met de dienstverlener nog wel steeds, en hier zou er vaak ook nog het een en andere kunnen worden afgedwongen.*
3. *Elke portfoliomanager moet er zelf voor zorgen dat zijn deel van de portefeuille actueel is op de PDC. Dit liep in de beginperiode wel goed, doordat er bij de verhuizing continue moest worden gecommuniceerd naar de klanten. Echter de laatste tijd is de aandacht voor de PDC minder geworden. Nieuwe producten en diensten van de leveranciers komen vaak niet op de PDC, wat ook te maken heeft met de onderlinge communicatie tussen de leveranciersmanagers en portfoliomanagers. Er bestaat op dit moment ook geen proces dat hiervoor zorgt.*
4. *Het idee achter onze PDC is om een integratie van de verschillende PDCs van de leveranciers te krijgen, omdat sommige onderdelen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie wel klant zijn van het Dienstencentrum maar niet FMH of SSC-ICT als leverancier hebben. Hierdoor hebben zij via het Rijksportaal ook geen toegang tot deze PDCs.*

Bijlage 10 In gesprek met communicatie

Om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen is er een semi gestructureerde interview gehouden met André Rousel en Casper Gijzen, beide communicatie adviseurs van het Dienstencentrum. De vragen en antwoorden van dit semi gestructureerde interview zijn hieronder genoteerd.

Vragen:

1. Een speerpunt van het ikTO/MTO is dat communicatie over dienstverlening slecht scoort, waar ligt dit aan?
2. Waar is er verbetering mogelijk op het gebied van communicatie over dienstverlening?
3. De PDC is ook een onderdeel van communicatie naar de interne klant, deze ziet er in de huidige vorm niet overzichtelijk uit en is ook niet actueel en compleet. Wat zou hieraan gedaan moeten worden?
4. Hoe zou het klachtenproces helder naar de klant kunnen worden gecommuniceerd?
5. Na inkijk van de klachten mailbox zie ik dat er vorig jaar en dit jaar tot nu toe maar weinig klachten hier binnen komen. Zou de klachten mailbox in zijn huidige vorm nog wel moeten bestaan?

Antwoorden:

1. *Een probleem is dat een marketing visie soms ontbreekt bij het Dienstencentrum. Dit is iets wat in het bedrijfsleven veel meer aanwezig is, omdat het daar een noodzaak is. Er wordt nu vooral reactief gecommuniceerd over storingen en werkzaamheden. Er zal echter proactiever over dienstverlening moeten worden gecommuniceerd. De strategische klantenraad moet meer over grote trends, inhoud en impact van verandering in de dienstverlening gaan, en niet over operationele zaken zoals nu het geval is. Doordat het teveel operationeel is, wordt het niet meer door de directeurs van de directies bezocht, maar door secretaresses die zelf bepalen. Door juist de klant meer input te laten leveren in de strategische klantenraad en door alleen over hoog niveau over dienstverlening te praten betrek je de klant meer en zal er betere communicatie ontstaan.*
2. *Er zou meer gedaan moeten worden wanneer er nieuwe producten/diensten worden geïntroduceerd. Er kunnen bijvoorbeeld informatie bijeenkomsten worden gehouden, maar ook zal het Dienstencentrum moeten vragen aan klanten of hun extra informatie nodig hebben en hun ook uitnodigen om hun behoeftes kenbaar te maken of andere tips, complimenten en wensen te delen. Het doel is om meer open communicatie tussen de klant en het Dienstencentrum te realiseren. In de nieuwsbrief kan er ook gecommuniceerd worden met*
3. *De huidige PDC is gemaakt door een andere partij die nu niet meer bestaat. Daarom zullen grote aanpassingen niet meer mogelijk zijn. Gezien de ontwikkeling van de Rijksbrede PDC, en met oog op SGO5 is er geadviseerd om niet meer te investeren in de PDC maar deze te onderhouden. Dit betekent dat er kritisch moet worden gekeken naar alle inhoud ervan en waar nodig dit geactualiseerd en aangevuld zal moeten worden. Dit is een proces wat bij Portfoliomanagement ligt, waarbij communicatie de aanpassingen doorleest en tekstueel aanpast voordat het geplaatst wordt.*
4. *In eerste instantie zal er duidelijk moeten worden gemaakt wie de proceseigenaar van klachtenmanagement is. Erna zal de huidige klachtenprocedure herschreven moeten worden naar hoe het nu daadwerkelijk gaat. Zodra het intern duidelijk is wie welke rol heeft kan het pas duidelijk naar de klant worden gecommuniceerd. Als eerst zal dan de PDC moeten worden aangepast, omdat deze nog steeds refereert naar de oude situatie en ook niet veel informatie geeft. In de nieuwsbrief van het Dienstencentrum kan er ook gecommuniceerd worden met vragen over klachten, en kunnen er op termijn ook successen over klachten worden gedeeld.*
5. *De huidige klachten mailbox klinkt iets negatief imago, en als er inderdaad weinig gebruik van wordt gemaakt is het beter om deze op te heffen, en een nieuw algemene e-mail te openen waar klanten terecht kunnen voor meer dan alleen klachten.*

Bijlage 11 In gesprek met Bedrijfsvoering

Om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen is er een semi gestructureerde interview gehouden met Hans Diederik, voormalig projectleider bij het iKTO van de afdeling Bedrijfsvoering. De vragen en antwoorden van dit semi gestructureerde interview zijn hieronder genoteerd.

Vragen:

1. Wat is het doel van het iKTO, waarom is dit bedacht?
2. Is er een wezenlijk verschil in het doel van het iKTO ten opzichte van het MTO?
3. Hoe wordt het iKTO gebruikt om tot hogere klanttevredenheid te komen?
4. Wordt er ook een eindcijfer voor de totale dienstverlening van het Dienstencentrum gegeven?
5. Welke aanbeveling heb jij om de klanttevredenheid te meten.

Antwoorden:

1. *Het iKTO heeft een verplicht karakter vanuit de Rijksoverheid om als sluitstuk te fungeren van de cyclus van beleid → in tot stand houden → beheer → evaluatie. Het iKTO is de evaluatie om te zien of het beleid van de dienstverlening goed*
2. *Het iKTO gaat over de faciliteiten (gebouw, werkplek, schoonmaak, bewaking, catering, groenvoorziening etc.) en het MTO gaat over hoe de werkgever en werknemer relatie is, wat de werkdruk is en andere werk gerelateerde thema's. Er vindt echter wel een overlap plaats omdat er bij het MTO ook over de faciliteiten die aanwezig zijn op het werk wordt gevraagd.*
3. *Indien er bij de benchmarking van alle iKTOs van de ministeries een slechte score komt voor het Ministeries van Veiligheid en Justitie wordt er een probleemanalyse gemaakt. Bij deze probleemanalyse worden ook de leveranciers betrokken en samen wordt ervoor verbetering gezorgd.*
4. *Er wordt niet uitgedrukt in cijfers maar in gebieden die slecht scoren. Voor de gebieden die slecht scoren worden er verbeteracties opgesteld. Verder worden voorgaande iKTOs vergeleken met de meest recente, waarbij verschillen in percentages en tekst worden uitgedrukt. Bij het eenmalige evaluatierapport van het Dienstencentrum is echter wel een eindcijfer gegeven, en dit was ongeveer een zeven.*
5. *Er zou een 'event gebaseerde iKTO moeten zijn. Dit houdt in dat er steekproefsgewijs een klant na een 'event' (bijvoorbeeld contact met een helpdesk, of gebruik maken van een lunch en vergaderservice) een e-mail of telefoontje krijgt over de klant de dienstverlening heeft ervaren. Hier leer je meer van dan een iKTO wat eens per twee jaar wordt uitgevoerd en kan sneller voor een betere dienstverlening zorgen.*

Bijlage 12 Uitwerking interview met SSC-ICT

Interview gehouden met Harald Groen relatiemanager van SSC-ICT op donderdag 12-03-2015.

Vragen en antwoorden:

1. Hoe zou u de relatie tussen SSC-ICT en het Dienstencentrum kunnen omschrijven?
Er is een goede relatie, doordat mensen van het Dienstencentrum benaderd kunnen worden met problemen en deze helpen om deze op te lossen. Mensen van het Dienstencentrum weten wie de relatiemanager is en groeten en spreken deze ook aan. Tot slot wordt er rechtstreeks gecommuniceerd en wordt er gezegd waar het op staat, zonder dat dit de relatie enigszins schaadt.
2. Bent u bekend met de waardeproposities product leadership, customer intimacy en operational excellence? Zo ja welke waardepropositie is voor SSC-ICT het belangrijkste?
SSC-ICT richt zich zowel op customer intimacy als operational excellence. De backoffice (in Zoetermeer) hanteert operational excellence. De frontoffice (servicedesk en relatiemanagers) hanteert customer intimacy.
3. SSC-ICT staat vaak zelf al in direct contact met de klanten. Wat is volgens u de toegevoegde waarde die het Dienstencentrum levert?
De toegevoegde waarde nu zit vooral in het bundelen van de vraag van gebruikers voor de standaard dienstverlening en deze uitzetten naar de leveranciers.
4. Hoe en waar zou in uw ogen het Dienstencentrum meer toegevoegde waarde kunnen leveren?
Het Dienstencentrum zou haar vleugels moeten uitslaan en de regiepartij voor alle onderdelen van het Ministerie van Veiligheid en Justitie moeten worden en niet alleen voor het Bestuursdepartement. Dit is in het kader van SGO5 een goede ontwikkeling. Hierdoor krijg je nog meer standaardisatie en vraag bundeling wat goed is voor de standaard dienstverlening.
5. Uit het evaluatierapport over het functioneren van het Dienstencentrum blijkt dat de invloed op het handelen van de leveranciers beperkt is. Wat zou naar uw mening het Dienstencentrum kunnen doen om meer regie te kunnen voeren op SSC-ICT?
Dit blijft lastig doordat er minder geld beschikbaar is waarmee meer moet gebeuren. Dit zorgt ervoor dat DC kritisch moet kijken naar kosten van ICT. Meer grip krijgen betekent dat er nauwkeuriger moet worden gemonitord op afspraken. Er zou door het Dienstencentrum moeten worden afgedwongen dat er goede kwalitatieve rapportages beschikbaar worden gesteld. Deze worden wel opgevraagd door Dienstencentrum, maar niet altijd geleverd. Het Dienstencentrum zou hier meer druk op moeten uitoefenen.
6. Heeft SSC-ICT bepaalde NEN, ISO of andere kwaliteitscertificaten en zou dit voor het Dienstencentrum ook nuttig zijn?
Ja, SSC-ICT heeft ISO 9001:2000 als belangrijkste. Het Dienstencentrum zou dit ook wel moeten hanteren, maar door de dynamische omgeving zou het Dienstencentrum in haar huidige vorm misschien al niet bestaan eer dat het is doorgevoerd.
7. Wanneer is in de ogen van SSC-ICT een klant tevreden en hoe zorgt SSC-ICT hiervoor?
Wanneer je doet wat er is afgesproken in het DNO en het DFA.
8. Zijn er door SSC-ICT intern KSF's of KPI's opgesteld voor klanttevredenheid?
Ja, deze staan in de standaardafspraken die voor alle klanten gelden. Het Dienstencentrum zou eigenlijk de KPI's of KSF's moeten hanteren van de leveranciers. Er is bij het Dienstencentrum misschien te weinig kennis van de primaire processen van de verschillende directies om customer intimacy te hanteren. Zonder deze kennis weet je niet wat hun specifieke eisen zijn en weet je niet wat voor dienstverlening je kunt en moet leveren. Met deze kennis kan je sparren over wat er nodig is voor dienstverlening.

9. Wordt er op exact dezelfde manier en frequentie managementinformatie gegeven aan de regieteams van de ministeries die jullie bedienen? Zo niet, zijn er mogelijkheden voor het Dienstencentrum om vaker of diepere managementinformatie te krijgen?
Pijler 2 geeft per kwartaal een rapportage met managementinformatie (wordt via Topdesk geleverd). Pijler 1 geeft een maandelijks rapportage. De gebruikers van pijlers 2 hebben geaccepteerd dat dit per kwartaal zou komen, indien het maandelijks wil kan dit wel maar hier hangt wel een prijskaartje aan.
10. Uit het iKTO blijkt dat communicatie over dienstverlening slecht scoort. Hoe verzorgt SSC-ICT nu de communicatie naar de klanten en naar het Dienstencentrum en hoe zou dit in uw ogen nog verbeterd kunnen worden?
SSC-ICT communiceert alleen via het Dienstencentrum en reageert wanneer er verstoringen zijn in de dienstverlening. SSC-ICT levert de input op voor en het Dienstencentrum stelt een nieuwsbrief op die weer gecommuniceerd wordt naar de klanten. Op operationeel gebied gaat het via de helpdesk en e-mail.
11. Uit het iKTO blijkt ook dat klachtenafhandeling slecht scoort. Er zijn nu verschillende klachtenprocedures van zowel het Dienstencentrum als die van de leveranciers. Wat zou in uw ogen de meest ideale situatie zijn zodat het proces van klachtenafhandeling duidelijk is voor de interne klant en dat het Dienstencentrum voldoende managementinformatie ontvangt om voor hogere klanttevredenheid te sturen?
Het maakt niet uit waar een klacht binnenkomt, zolang het maar ergens kan worden geuit en wordt opgepakt.
12. Gebruikt SSC-ICT definities waarin het voor klanten duidelijk wordt wanneer iets als klacht wordt gezien, of wanneer het een storing betreft?
SSC-ICT hanteert de definities vanuit de begrippenlijst van ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Zie onderstaande definities:
- **Klacht** = Elke door de klant (gebruiker) ervaren en gemelde negatieve afwijking van zijn/haar verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening
 - **Request for change** = Formeel verzoek voor een change. Een RFC bevat details van de voorgestelde change, en kan op papier worden geregistreerd of elektronisch.
 - **Service request** = Een verzoek van een gebruiker voor informatie, of advies, of voor een standaardchange of voor toegang tot een IT-service; bijvoorbeeld, om een wachtwoord te resetten, of het leveren van standaard IT services voor een nieuwe gebruiker.
 - **Incident** = Het tijdelijk niet meer in staat zijn om volgens de specificaties te werken, of om de vereiste output te leveren. Dit leidt tot vermindering van de functionaliteit of kwaliteit.

Bijlage 13 Uitwerking interview met FMH - CFD

Interview gehouden met Jolande Schuurman en Cynthia van Bueren op woensdag 18-03-2015. Beide zijn werkzaam bij de Coördinatie Facilitaire Dienst (CFD) van FMH op het Bestuursdepartement.

Vragen en antwoorden:

1. Hoe zou u de relatie tussen FMH en het Dienstencentrum kunnen omschrijven?
Er is een goede werkrelatie, waarbij er korte communicatie lijnen zijn en er gemakkelijk bij elkaar langs kan worden gegaan. Het gebeurt wel eens per ongeluk dat de CFD dusdanig proactief is dat het bij klantvragen het DC overslaat. Echter wanneer dit gebeurt, valt er altijd over te praten zonder dat het DC boos wordt.
2. Bent u bekend met de waardeproposities product leadership, customer intimacy en operational excellence? Zo ja welke waarde propositie is voor FMH het belangrijkste?
Vorig jaar was FMH vooral bezig met processen zo goed mogelijk neerzetten en de diensten, producten en processen zoveel mogelijk te standaardiseren. Vanaf dit jaar is het thema echter klantgericht samenwerken waarbij er nu meer wordt gestuurd om mogelijkheden voor invulling te vinden voor klanten van FMH die wensen of vragen hebben die afwijken van bestaande processen. Dus in die zin lijkt de strategie het meest op customer intimacy.
3. FMH staat vaak zelf al in direct contact met de klanten. Wat is volgens u de toegevoegde waarde die het DC levert?
De toegevoegde waarde van het DC ligt bij de klantmanagers die hun klant vertegenwoordigen voor tactische en strategische vragen over dienstverlening. Op operationeel gebied zorgt FMH voor de afhandeling van vragen, meldingen en klachten.
4. Hoe en waar zou in uw ogen het DC meer toegevoegde waarde kunnen leveren?
Vanuit de ontwikkelingen van SGO5 weten ze deze vraag niet te beantwoorden.
5. Uit het evaluatierapport over het functioneren van het DC blijkt dat de invloed op het handelen van de leveranciers beperkt is. Wat zou naar uw mening het DC kunnen doen om meer regie te kunnen voeren op FMH?
Weinig, het DC zal binnen de kaders van wat Rijksbreed is afgesproken moeten handelen. Vanuit de ontwikkelingen van SGO5 zal de rol van het DC wat betreft sturing op de leveranciers ook verder afnemen, en zal het DC waarschijnlijk alleen maar voor strategische product- en dienstenontwikkeling blijven bestaan die buiten het standaard aanbod vallen.
6. Heeft FMH bepaalde NEN, ISO of andere kwaliteitscertificaten en zou dit voor het DC ook nuttig zijn?
FMH heeft volgens hen geen ISO certificering. Dit komt omdat er met ISO te harde eisen aan processen en normtijden worden gesteld, waardoor het botst met het doel om klanttevredenheid te realiseren.
7. Wanneer is in de ogen van FMH een klant tevreden en hoe zorgt FMH hiervoor?
Wanneer je niks hoort, of zelfs complimenten krijgt. FMH zorgt hiervoor door vooral te doen wat afgesproken is in de DVA en zoveel mogelijk persoonlijk contact te houden. Het speerpunt is dan ook klantgericht samenwerken, waarbij de verschillende onderdelen van FMH samen werken om klantgericht naar de klant te zijn.
8. Zijn er door FMH intern KSF's of KPI's opgesteld voor klanttevredenheid?
Ja, deze staan in de DVA van FMH. Deze gelden voor alle klanten van FMH en hierop wordt per klant maandelijks een rapportage opgesteld in hoeverre deze KPI's behaald worden.
9. Wordt er op exact dezelfde manier en frequentie managementinformatie gegeven aan de regieteams van de ministeries die jullie bedienen? Zo niet, zijn er mogelijkheden voor het DC om vaker of diepere managementinformatie te krijgen?
Ja, elke klant van FMH krijgt maandelijks een rapportage met alleen cijfers en 1x per tertiaal een dienstverleningsrapportage met daarin uitgebreide tekst en uitleg over alle lopende zaken van het vorige tertiaal.

10. Uit het iKTO blijkt dat communicatie over dienstverlening slecht scoort. Hoe verzorgt FMH nu de communicatie naar de klanten en naar het DC en hoe zou dit in uw ogen nog verbeterd kunnen worden?

Het FCC (Facilitair Contact Centrum) en het facilitair portaal op het Rijksportaal is vaak het eerste aanspreekpunt voor klanten die verzoeken, meldingen of klachten over dienstverlening hebben. Het CFD zorgt voor persoonlijk contact met klanten, en gaat ook vaak naar klanten toe voor hulp en uitleg om de persoonlijke connectie te maken. Wat verbeterd kan worden is de interne communicatie bij nieuwe producten, diensten en projecten is op dit moment niet goed op elkaar afgestemd. Hierdoor is de CFD vaak niet op de hoogte van veranderingen, waardoor hun niet direct kunnen communiceren naar de klant. Hierdoor kan er niet proactief worden gecommuniceerd, maar alleen reactief en achteraf wanneer een verandering er al is.

11. Uit het iKTO blijkt ook dat klachtenafhandeling slecht scoort. Er zijn nu verschillende klachtenprocedures van zowel het DC als die van de leveranciers. Wat zou in uw ogen de meest ideale situatie zijn zodat het proces van klachtenafhandeling duidelijk is voor de interne klant en dat het DC voldoende managementinformatie ontvangt om voor hogere klanttevredenheid te sturen?

Er wordt eens per vier weken gesproken met de klantmanagers van het DC, waarbij alle meldingen en klachten ook worden genoemd. Van dit gesprek wordt ook een verslag gemaakt. Zij hebben echter het idee dat er behalve eventuele vervolgacties niets wordt gedaan met deze managementinformatie.

12. Gebruikt FMH het KWIS (Klacht, Wens, Informatie/Incident, Storing) principe? Zo ja hoe heeft FMH deze termen omschreven en duidelijk gemaakt voor de klant? Zo niet welke definities worden er gegeven aan wanneer iets nu een klacht is of iets anders?

FMH gebruikt het KWIS principe niet, maar kent wel definities voor een melding en klacht. Een melding kan worden gemaakt op bijv. lampen of wc rolhouders die stuk zijn. Iets is pas een klacht wanneer processen in de dienstverlening niet goed lopen. Wanneer bijvoorbeeld vergaderzalen niet goed worden verzorgd, dan is dat een proces in de dienstverlening waar een knelpunt is ontstaan. Deze definities zijn vaak niet helder voor een klant, en ze gebruiken vaak klachten voor iets wat eigenlijk een melding is. FMH heeft er echter voor gekozen om alles wat als klacht wordt ingeschoten ook zo te behandelen, om zo klantgericht te kunnen werken.

Bijlage 14 Uitwerking interview met FMH

Interview gehouden met Angelique Wichers, hoofd van de CFD van FMH op dinsdag 31-03-2015.

Vragen en antwoorden:

1. Hoe zou u de relatie tussen FMH en het Dienstencentrum kunnen omschrijven?
Doordat ik niet operationeel werk, maar alle medewerkers van de CFD op de verschillende locaties aanstuur, ben ik niet heel goed op de hoogte van de relatie tussen FMH en het Dienstencentrum. De medewerkers van de CFD hebben altijd een vaste locatie, om ervoor te zorgen dat er een relatie kan worden opgebouwd. Algemeen gezien zijn de relaties tussen de ministeries en FMH wisselend. Veel mensen die vroeger het werk uitvoerde zijn overgegaan naar FMH, en degene die achter gebleven zijn zitten nu vaak in de regie. Deze mensen konden vroeger zelf zaken bepalen, maar moeten dat nu aan FMH overlaten. De klanten van FMH zijn verantwoordelijk om kenbaar te maken wat zij graag willen, maar FMH is degene die bepaald hoe en of dat ingevuld wordt en hierdoor kunnen er spanningen ontstaan.
2. Kan er nog wel gesproken worden van een regiemodel, wanneer de macht bij de leveranciers ligt, er geen sancties mogelijk zijn en er binnenkort ook niet meer op budgets kan worden gestuurd?
Er is inderdaad maar erg weinig ruimte waarom de regie kan sturen, dus het is niet echt meer een regiemodel zoals het in de theorie of in het bedrijfsleven gaat. Echter wanneer KPI's door FMH niet worden gehaald wordt er daarover wel een gesprek aangegaan tussen de accountmanagers van FMH en de leveranciersmanagers van de regie. Dit zou moeten leiden tot een betere kwaliteit van dienstverlening. Dus in die zin heeft de regie nog wel steeds een rol om FMH scherp te houden.
3. Bent u bekend met de waardeproposities product leadership, customer intimacy en operational excellence? Zo ja welke waarde propositie is voor FMH het belangrijkste?
FMH hanteert niet strikt een waardepropositie. Het thema dat nu binnen FMH speelt is klantgericht samenwerken, waarbij FMH de service in nabijheid brengt. Dit wordt gedaan door facilitaire managers van FMH te introduceren in de verschillende bestuursdepartementen. De facilitaire managers sturen de gehele dienstverlening van FMH op locatie aan, zodat deze goed zicht heeft wat er op het bestuursdepartement gebeurt. Verder heeft ook de CFD een belangrijke rol om het klantcontact te onderhouden. Deze twee rollen meer over de operationele dienstverlening, waardoor er een goede verbinding blijft tussen de eindgebruiker en FMH.
4. FMH staat vaak zelf al in direct contact met de klanten. Wat is volgens u de toegevoegde waarde die het Dienstencentrum levert?
In het kader van SGO krijgen de regiepartijen steeds een kleinere rol, waardoor het klantcontact ook steeds vaker tussen FMH en de eindgebruiker plaatsvindt. Op operationeel gebied zal de regie op termijn ook geen toegevoegde waarde meer leveren. De toegevoegde waarde zal voornamelijk voor de dienstverlening zijn die specifiek is voor de bestuursdepartementen, en waar FMH geen beslissing over kan nemen. Dus voornamelijk op strategisch en tactisch niveau.
5. Hoe en waar zou in uw ogen het DC meer toegevoegde waarde kunnen leveren op klanttevredenheid?
De grootste verantwoordelijkheid voor klanttevredenheid ligt uiteindelijk bij de leveranciers zoals FMH. Echter is het wel een kwestie van samenwerken, want aan de vraag kant is het belangrijk om de regie te hebben die weten wat belangrijk is en wat er speelt bij de eindgebruiker. Een regie zou daarom ook met FMH mee moeten denken over dienstverlening en met elkaar moeten bepalen wie verantwoordelijk is voor wat. FMH is altijd de partij die de dienstverlening uitvoert, en die ervoor zorgt dat het kwalitatief goed is. Het zou helpen als de regie aan de eindgebruiker uitlegt wat ze wel en niet kunnen vragen en wat ze van FMH kunnen verwachten.
6. Heeft FMH bepaalde NEN, ISO of andere kwaliteitscertificaten en zou dit voor het DC ook nuttig zijn?
FMH heeft verschillende kwaliteitscertificaten, waaronder ook de ISO 9000. Dit is voor ons belangrijk omdat wij uiteindelijk degene zijn die voor de dienstverlening zorgen en hier kwaliteitsverbeteringen na streven, zodat de klanttevredenheid wordt verhoogd. De regie afdelingen zouden hier weinig tot niets aan hebben

7. Wanneer is in de ogen van FMH een klant tevreden en hoe zorgt FMH hiervoor?
Er is wel ooit een definitie opgesteld, maar voor ons is de klant tevreden als de afspraken worden nagekomen, en dat FMH goed scoort bij de beoordeling van de KPI's die zijn vastgelegd.
8. Zijn er door FMH intern KSF's of KPI's opgesteld voor klanttevredenheid?
De KPI's van FMH zijn vastgelegd voor alle klanten van FMH. De verschillende regie afdelingen hebben hier niet direct veel over te zeggen, maar de verschillende ministeries kunnen wel gezamenlijk in een bestuurlijk overleg aangeven als hun dingen anders willen hebben. Wat klanttevredenheid lastig maakt is dat FMH niet zelf beleid bedenkt en maakt, maar het beleid uitvoert. Er zijn categoriemanagers op het gebied van dienstverlening, die Rijksbreed verantwoordelijk zijn voor één bepaald onderwerp voor alle ministeries. Die maken het beleid over bijvoorbeeld schoonmaak. In het beleid van bijvoorbeeld schoonmaak staat er bijvoorbeeld dat er alleen overdag schoon moet worden gemaakt en er centrale afvalverzameling plaats moet vinden. Dit kan dan botsen wat de gebruikers van bijvoorbeeld het bestuursdepartement van het Ministerie van Veiligheid en Justitie zelf wensen. Echter doordat FMH niet degene is die het beleid bedenkt, ligt de besluitvorming niet bij FMH om zo iets te veranderen. FMH heeft wel een adviserende rol en kan argumenten voor of tegen het beleid geven, maar dat betekent niet dat er altijd geluisterd wordt naar FMH. Eindgebruikers kunnen hierdoor vaak wel klagen over FMH, terwijl FMH hier ook niets aan kan veranderen. Het helpt daarom ook wanneer regie afdelingen goed communiceren waar beslissingen worden genomen, waarom en wat hun kunnen verwachten van FMH.
9. Wordt er op exact dezelfde manier en frequentie managementinformatie gegeven aan de regieteams van de ministeries die jullie bedienen? Zo niet, zijn er mogelijkheden voor het DC om vaker of diepere managementinformatie te krijgen?
Alle regie afdelingen ontvangen op dezelfde frequentie en manier managementrapportage. Dit is een beknopte maandrapportage en een uitgebreide tertaalrapportage. Er zijn echter recent door het bestuurlijk overleg tussen de verschillende ministeries weer wijzingen doorgevoerd over de manier van rapporteren, wat in lijn ligt met de ontwikkeling van SGO5. De wijziging is dat FMH op een hoger niveau binnen de ministeries verantwoording aflegt over de dienstverlening die geleverd wordt. Dit betekent dat de regieafdelingen nog wel de maandelijkse dienstverlening rapportages krijgen, maar deze zijn veel beknopter en met minder analyse. De uitgebreide tertaal rapportages verdwijnen dan. Dit is een ontwikkeling en besluit dat niet door FMH is bedacht, maar op een hoog politiek niveau en wat niet altijd goed door is gecommuniceerd naar de verschillende regieafdelingen en de achterban van de ministeries, waardoor hun onvrede hebben op FMH. Het is echter niet de rol van FMH om uit te leggen en te verantwoorden waarom deze keuzes worden gemaakt, maar de rol van de bestuursleden die zijn aangesloten bij het bestuurlijk overleg.
10. Uit het iKTO blijkt dat communicatie over dienstverlening slecht scoort. Hoe verzorgt FMH nu de communicatie naar de klanten en naar het DC en hoe zou dit in uw ogen nog verbeterd kunnen worden?
Ook dit is een onderwerp waar FMH helemaal de vrije hand heeft om te bepalen wat gecommuniceerd wordt. De regie afdelingen hebben een bepalende rol om te vinden of hun een communicatie bericht van FMH belangrijk genoeg vinden om wel of niet te communiceren via het Rijksportaal, TV schermen of e-mail. En indien er wel gecommuniceerd wordt, kan een regie afdelingen zelf ook nog bepalen hoe en wat er precies wordt gecommuniceerd. FMH heeft ook wel van de behoefte om bijvoorbeeld de klant zelf direct aan te spreken. Omdat de klant zelf een groot aandeel heeft in de dienstverlening die hij ervaart en het belangrijk is om dit duidelijk te maken om zo voor een goede oplossing te zorgen bij onvrede. Echter zijn de regie afdelingen hier vaak terughoudend, omdat deze de klant niet op de vingers willen tikken. In het verleden zijn hier vaak wel botsingen en spanningen over geweest, omdat FMH iets gecommuniceerd wilden hebben naar de klant, maar er door regie afdelingen besloten werd om het niet te doen. Er zijn uiteraard ook momenten waarin FMH communiceert, waar er pas achteraf wordt geconcludeerd dat dit beter kon. Dit zijn echter wel waardevolle leermomenten. Communicatie is ook afhankelijk van de keuzes die de ministeries maken. Niet alle ministeries willen bijvoorbeeld dat klanten bijvoorbeeld een melding via de e-mail krijgen wanneer hun een melding hebben gemaakt, wat de status hiervan is en wanneer deze is afgehandeld. Daarom is FMH wel bezig met ontwikkelingen om ervoor te zorgen dat alle web formulieren en het meldingssysteem wat gebruiksvriendelijker, mooier en beter eruitzien, om ervoor te zorgen dat ook deze klanten die dit niet krijgen toch een mogelijkheid te geven om zelf informatie op te zoeken.

11. Uit het iKTO blijkt ook dat klachtenafhandeling slecht scoort. Er zijn nu verschillende klachtenprocedures van zowel het DC als die van de leveranciers. Wat zou in uw ogen de meest ideale situatie zijn zodat het proces van klachtenafhandeling duidelijk is voor de interne klant en dat het DC voldoende managementinformatie ontvangt om voor hogere klanttevredenheid te sturen?

Het nieuwe bestuursdepartement voor het ministerie van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan de Turfmarkt heeft in het begin veel kinderziektes en aanloop problemen gehad. Op het moment dat dit nieuwe pand werd opgeleverd en de dienstverlening ervan aan FMH werd overgedragen waren al deze problemen nog niet verholpen. Hierdoor waren klanten vooral in het begin heel ontevreden, wat heeft geleid tot veel klachten en heeft FMH man en macht moeten inzetten om veel van deze problemen blijvend op te lossen. Doordat de laatste iKTO uit 2013 was, wat rond die periode was is het ook wel logisch dat klachtenafhandeling toen niet heel goed scoorde. Het zou mij verbazen wanneer het nieuwe iKTO van dit jaar hierop niet beter op scoort. Het is voor FMH belangrijk dat alle facilitaire klachten binnenkomen op 1 punt, aangezien FMH voor de dienstverlening verantwoordelijk is en ook zorg moet dragen voor deze klachten hierover. Het zou niet wenselijk zijn wanneer de verschillende ministeries eerst zelf alle klachten verzamelen en dan deze doorzetten, aangezien het proces dan veel langer duurt en omdat de regie partijen niet verantwoordelijk zijn om de klachten op te lossen. De wens voor meer informatie over wat er speelt qua klachten en onvrede over dienstverlening is wel te begrijpen, maar is in principe niet meer te realiseren met de managementrapportages. Echter de medewerkers van CFD werken met Planon, en die zien precies welke klachten er binnen zijn gekomen, welke acties er zijn ondernomen en waarom. De CFD'ers zouden met behulp van Planon aan bijvoorbeeld het Dienstencentrum tekst en uitleg geven over wat er speelt, wanneer hier behoefte aan is. Dit zou echter wel moeten worden besproken en zou ook niet te vaak moeten gebeuren. Alleen wanneer het Dienstencentrum het gevoel heeft dat iets niet klopt of dat er veel onvrede is kan een dergelijk gesprek plaatsvinden. Het Dienstencentrum moet echter ook wel het vertrouwen hebben in FMH en CFD dat dit goed wordt opgepakt. Ook hier is communicatie een belangrijke rol

12. Gebruikt FMH het KWIS (Klacht, Wens, Informatie/Incident, Storing) principe? Zo ja hoe heeft FMH deze termen omschreven en duidelijk gemaakt voor de klant? Zo niet welke definities worden er gegeven aan wanneer iets nu een klacht is of iets anders?

Er werd wel voorheen wel gewerkt met een definitie van een klacht, maar doordat er hier vaak gedoe over was en het niet altijd helder is wanneer iets nou een klacht is en wanneer niet, is dit ook veranderd. Als klanten nu iets melden als een klacht wordt het altijd als een klacht opgepakt, terwijl vroeger klachten over bijvoorbeeld kapotte lampen altijd werden omgezet naar een melding. Dit betekent dat een CFD'er altijd alle klachten serieus oppakken en met de klant contact opnemen. Naast klachtenformulier op het Rijksportaal zijn er ook complimenten en ideeën formulieren waar klanten dit kunnen uiten naar FMH. Voor informatie kan er altijd contact worden opgenomen met het FCC (Facilitair Contact Centrum). Op deze manier probeert FMH deze vier principes van KWIS duidelijk te splitsen.

13. Doordat FMH zelf ook met een regiemodel werkt, waar het zelf leveranciers aanstuurt. Kan er in het huidige regiemodel van het DC nog wel voor worden gezorgd dat er wordt gestuurd op een hogere klanttevredenheid?

Regieafdelingen kunnen niet geheel voor klanttevredenheid zorgen en sturen, omdat regie partijen nou eenmaal afhankelijk zijn van de SSO's. Er kan deels gestuurd worden op de KPI's maar er zijn inderdaad geen sancties mogelijk. De grootste winst die er behaald kan worden is om ervoor te zorgen dat de relatie tussen de regie afdelingen en de SSO's zo goed mogelijk is. Dit kan alleen worden gedaan door competente leveranciersmanagers en accountmanagers te hebben en wederzijds vertrouwen, respect en begrip te tonen. Tot slot is het ook belangrijk dat de eindgebruikers weten wat hun kunnen verwachten. FMH kan wel een prima product of dienst leveren, met de overeengekomen kwaliteitsafspraken, maar een klant kan hier nog steeds ontevreden over zijn. Het is dan juist de taak van de regie afdeling om helder uit te leggen wat wel en wat niet kan.

Bijlage 15 Uitwerking interview met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Interview gehouden met Annemieke Terluin, projectleider verhuizing van team regie op woensdag 25-03-2015.

Vragen en antwoorden:

1. Wordt er binnen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gewerkt met een regiemodel, zo ja hoe ziet dit eruit?
Ja, alleen het wordt niet echt zo genoemd door ons maar het 9 vlakkenmodel waarbij een stuk regie tussen het bestuursdepartement en de uitvoerders zit. Alle facilitaire en ICT dienstverlening wordt uitbesteed. Er wordt gewerkt met leveranciersmanagers en klantadviseurs die de brug zijn om de vraag van de klant te vertalen naar de leveranciers.
2. Wat zijn de belangrijkste leveranciers voor de regie?
De belangrijkste leveranciers zijn FMH, SSC ICT, Xerox en RGD. Daarnaast is er nog het Haags Inkoop Samenwerkingscentrum. Hier zijn verschillende inkopers van de bestuursdepartementen naar overgegaan, en hier wordt ook regie over uitgevoerd.
3. Kijkend naar het huidige regiemodel, welke problemen ondervindt u hierin?
Het lastige is dat het wel een regiemodel is, maar dat er gedwongen winkelnering is en er weinig tot geen sturingsmogelijkheden zijn. Daarnaast kan er weinig op efficiency gestuurd worden, want wanneer een leverancier geld tekort komt moeten de bestuursdepartement ervoor betalen. Hierom hebben de leveranciers geen prikkel om het zelf zo goed mogelijk in te richten, aangezien de bestuursdepartement betalen wanneer er iets fout gaat.
4. Is customer intimacy de belangrijkste speerpunt voor de regie?
De regie van SZW is heel erg voor customer intimacy, maar doordat de hogere leiding van de verschillende departementen heeft gekozen voor centrale bedrijfsvoering door het oprichten van FMH en SSC-ICT, waarin er voornamelijk voor standaardisatie wordt gezorgd, botst dit met de wens voor customer intimacy. Klanten kunnen namelijk iets heel anders willen dan de standaardisatie van de leveranciers. Voor SZW is het bijvoorbeeld belangrijk dat er rekening wordt gehouden met mensen die op afstand van de arbeidsmarkt staan, maar FMH komt dan met een standaard contract voor alle verschillende departementen. Er kan nu alleen nog maar input op de belangrijkste beleidsgebieden worden geleverd, en niet meer over alle onderwerpen die voorheen zelf werden geregeld.
5. Bij het Dienstencentrum zijn klachtenafhandeling en communicatie over dienstverlening slecht scorende onderwerpen uit het iKTO. Wat zijn de meest slecht scorende onderwerpen over dienstverlening uit het iKTO van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid?
De grootste onvrede is de afstand tussen klanten en leveranciers. Voorheen waren het eigen collega's die de dienstverlening uitvoerde en waarmee er regelmatig contact was. Nu zijn er helpdesks op afstand, waar klanten minder tevreden over mee zijn. Verder zijn klanten ontevreden over de prijs/kwaliteit verhouding van catering. Klachtenafhandeling en communicatie over dienstverlening zijn geen slecht scorende onderwerpen geweest.
6. Is het voor de regie belangrijk om de huidige klanttevredenheid te verhogen, of ligt dit al op een acceptabel niveau?
Doordat dienstverlening een dissatisfier is, wordt het snel duidelijk wanneer klanten ontevreden zijn en niet zozeer wanneer hun wel tevreden zijn. SZW streeft er wel naar om een zo prettig mogelijke werkomgeving te creëren voor de klanten, zodat de dienstverlening dusdanig is dat hun geen zorgen hoeven te maken. Dit wordt gedaan om zowel de verbinding te houden met de klant, door de klantadviseurs en klantenraad, en door bij de leveranciers onze belangrijkste problemen aan de kaart te stellen. Het kan hierdoor voorkomen dat SZW meer betaald, omdat de klant een hogere kwaliteit wenst dan de standaard die de leverancier heeft. Dit wordt dan gedaan om zo de klant tevreden te stellen.
7. Hanteert de regie een definitie voor wanneer de klant tevreden is?
Het uitgangspunt van de directie bedrijfsvoering is de kreet 'bedrijfsvoering zorgt dat SZW werkt'. Er zijn geen KPI's of cijfers aan gehangen die vast moeten stellen dat de klant tevreden is.

8. Hoe wordt intern gewaarborgd dat het proces van klanttevredenheid goed loopt?
Er zijn zoals vermeld geen KPI's opgesteld, maar er wordt vanuit de leveranciers een tevredenheidtest gedaan over maatwerk vragen en er is het iKTO waar veel uit kan worden gehaald. Daarbuiten wordt bijna niets gedaan om klanttevredenheid te waarborgen, omdat het gevaar hiermee is dat er verwachtingen worden geschept, waarmee niets gedaan wordt. Voor SZW is verwachtingenmanagement is heel belangrijk. Het is hierbij belangrijk dat klanten weten welke besluiten er zijn genomen en waarom, welke veranderingen er aankomen en wat de invloed van de klant is. Door standaardisatie en centrale dienstverlening betekent het dat de klanten niet meer alles kunnen krijgen wat ze wensen. Het kan dan voor komen dat klanten bij de directie van de pSG gaan klagen, waardoor de pSG weer bij de regie komt. Echter het is ook de rol van de pSG om te vertellen naar de klanten dat dit iets is waar hun zelf met alle andere bestuursdepartementen mee hebben ingestemd. Vanuit de bedrijfsvoering bestaat er een klantenraad, waar de directies aangeven wat zij belangrijk vinden voor dienstverlening en waar zij mee zitten. Op deze manier wordt er een voeding met klanttevredenheid gehouden. Daarnaast zijn de klantadviseurs belangrijk om de relatie met de klant te onderhouden, en zo weer te ontdekken waarover hun ontevreden zijn. Het is daarbij belangrijk voor medewerkers van de regie die in contact staan met de klant, om een facilitaire blik te hebben en op alle signalen van onvrede te anticiperen en te reageren.
9. Kan leveranciersmanagement voldoende stuurkracht uit de rapportages van de leveranciers halen, en wordt er ook op basis van deze rapportages gestuurd?
Binnen SZW wordt er gestuurd op kosten, kwaliteit en klanttevredenheid. Kosten komen naar voren in de onderhandeling van het kostprijsmodel, echter valt er hier bijna niets meer op te sturen, omdat veel bestuursdepartement zijn aangesloten die allen iets anders vinden en dat er centrale bekostiging voor basis dienstverlening plaats gaat vinden. Voor kwaliteit wordt er een iKTO gehouden. Wanneer hier bepaalde zaken slecht scoren zal de leverancier een plan van aanpak moeten maken om deze te verbeteren. Er wordt wel managementinformatie gegeven door de leveranciers, maar er kan maar weinig stuurkracht uit worden gehaald. De regieafdelingen willen vaak meer managementinformatie dan de leveranciers willen leveren. Dit komt door de verdeling dat de regieafdelingen mogen bepalen wat ze willen, en de leveranciers mogen bepalen hoe ze het leveren. De informele en formele gesprekken die gevoerd worden met de leveranciers zijn belangrijker om aan te geven waar knelpunten zitten en om zo samen te werken tot kwaliteitsverbetering.
10. Heeft klantmanagement bij een tool waarin ze alle maatwerkvragen, opmerkingen, onvrede en klachten van de klant in registreren?
Er wordt gewerkt met accountplannen, die gedeeld worden met inkoop en ICT. Hierin staan afspraken, plannen, trends, en onvrede genoteerd over de klanten. Deze accountplannen staan in ons digitale archiefsysteem.
11. Maakt de regie zelf rapportages, en zo ja waarover wordt er gerapporteerd?
De verschillende afdelingen maken geen rapportages voor de hoofd van bedrijfsvoering, of voor het delen van informatie met elkaar.
12. Is er een proces voor interne communicatie tussen de verschillende afdelingen van de regie, die ervoor zorgt dat alle afdelingen van elkaar en bij veranderingen van de dienstverlening op de hoogte zijn?
Elke afdeling binnen regie heeft wekelijks een overleg en er wordt wekelijks een terugkoppeling gegeven vanuit het MT van bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er verschillende documenten die ofwel worden gemaïld of in het digitale archiefsysteem beschikbaar zijn. Er zijn wel verschillende processen beschreven, maar geen die specifiek over communicatie gaat.
13. Interne klanten willen vaak snelle en proactieve communicatie van de leveranciers en de regie hebben; hoe zorgt de regie hiervoor?
Dit wordt vooral gedaan door continu terugkoppeling te geven aan de klanten als er problemen zijn of wanneer klanten vragen hebben. Ook wanneer er nog geen concreet antwoord is. Dit heeft ook te maken met verwachtingenmanagement, er kan beter worden vermeld dat het nog zes weken duurt dan zes weken lang niets laten weten. Voor leveranciers is het vaak pas dat wanneer er iets voorvalt dat qua communicatie niet goed liep, dat er dan druk vanuit de regie komt om ervoor te zorgen dat er achteraf wordt geëvalueerd en eventueel een proces voor wordt gemaakt.

14. Hoe en waar moeten interne klanten bij hun klachten uiten en welke rol speelt de regie hierin?
Klanten moeten klachten gewoon bij de leveranciers uiten wanneer hun ontevreden zijn over een dienst of product, echter kunnen klanten ook bij hun klantadviseurs een klacht uiten wanneer hun ontevreden zijn over de leveranciers. Klanten weten het verschil echter niet altijd, en uiten hun klacht gewoon op de plek die zij het makkelijkst vinden.
15. Hoe heeft de regie het klachtenproces duidelijk gemaakt voor de interne klant?
Het is bij de overgang naar de leveranciers wel duidelijk gecommuniceerd wat de verschillende klachtenprocedures zijn van de leveranciers, maar doordat SZW geen eigen klachtenprocedure heeft is er ook nooit veel onduidelijkheid hierover geweest. Wanneer er nieuwe medewerkers zijn dan is de klantadviseur degene die het duidelijk kan maken wat te doen bij onvrede. Echter deze informatie zakt vaak nog wel eens weg, doordat klanten er niet vaak gebruik van maken en het alleen van toepassing is wanneer klanten een klacht hebben. Hierdoor is het wel handig om het af en toe wel opnieuw te communiceren wat te doen bij klachten.
16. Hebt u zelf nog aanbevelingen hoe een regieorganisatie binnen de Rijksoverheid kan sturen op hogere interne klanttevredenheid?
Dit is eigenlijk alleen maar mogelijk als heel het sturingsmodel wordt omgegooid, en er meer sturingsmogelijkheden voor een regieorganisatie zijn. Er kan met het huidige model alleen binnen zeer beperkte kaders worden gestuurd. Hierdoor ligt er veel verantwoordelijkheid bij de leveranciers. Ook met de ontwikkelingen vanuit SGO5 wordt dit alleen maar lastiger. De toegevoegde waarde van de regie zal voornamelijk blijven dat het heel goed verbinding kan maken met de klant, terwijl de leverancier vaak voor een standaard gaat.

Bijlage 16 Uitwerking interview met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Interview gehouden met Marcel Cornelis en Sander van den Haan, beide accountmanagers van de afdeling regie op donderdag 26-03-2015.

Vragen en antwoorden:

1. Wordt er binnen het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport gewerkt met een regiemodel, zo ja hoe ziet dit eruit?
Ja, er wordt gewerkt met een regiemodel waarbij er accountmanagers zijn voor de klanten, en leveranciersmanagers voor de leveranciers. Er is bij VWS een splitsing tussen accountmanagers voor ICT, en accountmanagers die de rest van de portefeuille (facilitair, huisvesting en inkoop) hebben. Tevens hebben de leveranciersmanagers een relatie met meer dan één leverancier, afhankelijk van welk bedrijfsvoering domein hun in de portefeuille hebben. De accountmanagers zorgen ervoor dat maatwerkvragen over dienstverlening die de klant heeft worden door gezet via de leveranciersmanagers bij de leveranciers en monitoren deze.
2. Wat zijn de belangrijkste leveranciers voor de regie?
De belangrijkste leveranciers voor VWS zijn FMH, SSC ICT, Dictu, RGD, Docdirect en Haagse Inkoop Service.
3. Kijkend naar het huidige regiemodel, welke problemen ondervindt u hierin?
Het huidige regiemodel model loopt ten einde, door de ontwikkelingen van SGO5 waarin er meer standaardisatie komt, de leveranciers verantwoordelijker worden en er nog minder aan de vraag kant kan worden gedaan. Hierdoor is er weinig invloed meer op zowel het handelen op de leveranciers als het product en diensten aanbod van de leveranciers. Het grootste deel van facilitaire dienstverlening is ook generiek, dus hier kan weinig aan worden gedaan. Op ICT gebied is er veel minder generiek en kan er veel meer maatwerk worden gerealiseerd.
4. Is customer intimacy de belangrijkste speerpunt voor de regie?
Nee, in het verleden heeft VWS wel ingezet op customer intimacy omdat beleidsmedewerkers veel klachten hadden dat hun nergens bij werden betrokken als het ging over beslissingen over dienstverlening. Inmiddels is dit ook mede door SGO5 achterhaald en spreekt regie ook niet eens meer over klanten, maar over afnemer. De regie kan ook geen customer intimacy leveren, omdat de regie geen product levert, maar verplicht afnemen van de leverancier. Wanneer de leverancier niet volwassen genoeg is, kan de regie zijn rol hierin niet vervullen. De regie kan wel KPI's opstellen hiervoor, maar wanneer deze niet gehaald worden door de leverancier bestaat er nog steeds geen mogelijkheid om dit te realiseren.
5. Wat zijn de meest slecht scorende onderwerpen over dienstverlening uit het iKTO van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport?
De klanten zijn vooral ontevreden over de eerstelijns hulp die hun bij de helpdesk van SSC-ICT en FMH krijgen, de doorlooptijd van (maatwerk)vragen en dat er weinig transparantie is in de kosten van producten en diensten die hun afnemen van de leveranciers.
6. Is het voor de regie belangrijk om de huidige klanttevredenheid te verhogen, of ligt dit al op een acceptabel niveau?
Er wordt binnen de regie van VWS niet echt meer gesproken over klanttevredenheid. De regie zorgt er voor dat de producten en diensten volgens afspraak worden geleverd, en meer invloed is er niet echt meer. Eindgebruikers van VWS snappen ook heel goed dat hun ook niet veel meer invloed hebben, en daardoor ook niet van alles verwachten. Binnen het huidige model is het werk van de regie er veel op gericht geweest om de verwachtingen te temperen. Het aanbod van de leverancier staat vast, waardoor er niet meer gekozen kan worden wat de klant wil hebben. Via de klantenraad is er vaak w
7. Hanteert de regie een definitie voor wanneer de klant tevreden is?
Nee, er wordt binnen regie meer gesproken over klantgerichtheid. Wanneer een klant iets aanvraagt wat niet mogelijk is, dan zal de klant misschien niet tevreden zijn, maar kan de regie nog steeds wel klantgericht zijn door een alternatief te bieden of goed uit te leggen waarom iets niet kan. Klantgerichtheid gaat verder dan klanttevredenheid en betekent ook tijdig de klant informeren, transparant zijn, goed uitleggen wat er verwacht kan worden. Dit is belangrijker dan alleen leveren wat de klant vraagt.

8. Hoe wordt intern gewaarborgd dat het proces van klanttevredenheid goed loopt?
Vanuit de regie wordt geprobeerd de leveranciers op hun hart te drukken om betere communicatie te verzorgen, meer transparant te zijn en betere managementrapportages te leveren. Dit is alleen een heel lastig proces. Voor de rest zit het voornamelijk in zoals wat besproken is over klantgerichtheid.
9. Kan leveranciersmanagement voldoende stuurkracht uit de rapportages van de leveranciers halen, en wordt er ook op basis van deze rapportages gestuurd?
Er kan maar weinig gestuurd worden op de rapportages omdat deze grotendeels dramatisch zijn. SSC-ICT heeft op dit moment gewoon niet de mogelijkheden om goede managementinformatie te leveren. Dit komt omdat er steeds meer bestuursdepartementen zijn aangesloten, en SSC-ICT ook gefuseerd is. Hierdoor zijn er nog teveel verschillende informatiestromen en systemen aanwezig. Het sturen gebeurt meer wanneer er een bepaalde storing of iets ander vaak voorkomt, en er dan vanuit de regie aan de leverancier wordt gevraagd om hierover een rapportage te leveren of dit te gaan monitoren. Hierna wordt er een gesprek aangegaan en kunnen er conclusies worden getrokken. De leveranciers monitoren bepaalde applicaties of andere zaken echter niet zelf proactief. Door SGO5 komen er ook steeds minder middelen om op te sturen, en zal bijna alles via een bestuurlijk overleg van de pSG clusters van de bestuursdepartementen moeten gaan.
10. Heeft klantmanagement bij een tool waarin ze alle maatwerkvragen, opmerkingen, onvrede en klachten van de klant in registreren?
Nee, de regie binnen VWS heeft geen speciaal programma of methodiek om deze te registreren. Er bestaat alleen het niet standaard klantvraag formulier, waarmee klanten maatwerk aan kunnen vragen. Er is ooit wel gezocht naar een registratietool, maar hier is uiteindelijk geen toegevoegde waarde in gevonden, omdat de accountmanagers vrijwel alles wel weten van de klant en omdat dit tot operationele werkzaamheden behoren, wat in SGO5 steeds minder door de regie moet worden gedaan en meer door de leveranciers.
11. Maakt de regie zelf rapportages, en zo ja waarover wordt er gerapporteerd?
Nee, het zou wel moeten maar dit wordt niet gedaan.
12. Is er een proces voor interne communicatie tussen de verschillende afdelingen van de regie, die ervoor zorgt dat alle afdelingen van elkaar en bij veranderingen van de dienstverlening op de hoogte zijn?
Bij VWS zijn de verschillende bedrijfsvoering domeinen geclusterd, dit betekent bijvoorbeeld dat er voor het domein ICT twee accountmanagers zijn en twee leveranciersmanagers, en voor het domein facilitair idem. Hierdoor zijn de teams klein en wordt er vaak wekelijks afdelingsoverleg met elkaar gesproken, waardoor iedereen altijd wel op de hoogte is wat er binnen de klant en leverancier kant speelt. Klanten weten ook dat er bij de accountmanagers verschillende bedrijfsvoeringdomeinen zijn, en komen daardoor niet snel bij een ICT accountmanager met facilitaire vragen en andersom idem dito.
13. Interne klanten willen vaak snelle en proactieve communicatie van de leveranciers en de regie hebben; hoe zorgt de regie hiervoor?
Vanuit de regie bestaat er de gebundelde dienstverlening mededeling. Hierin worden alle communicatiestukken van de verschillende leveranciers gebundeld en verstuurd naar het secretariaat van de klanten, die het vervolgens weer verder verspreid.
14. Hoe en waar moeten interne klanten bij hun klachten uiten en welke rol speelt de regie hierin?
Klanten moeten alle klachten altijd rechtstreeks aan de leverancier melden. Er staan op het Rijksportaal verschillende klachtenformulieren die rechtstreeks naar de leverancier worden verzonden. Een klacht komt alleen bij de regie terecht wanneer een klant meldt dat er niets met zijn klacht wordt gedaan. De taak van de accountmanagers is wel om te voorkomen dat een klacht escaleert, dus zodra er opgemerkt wordt dat er grote onvrede is bij een klant proberen accountmanagers wel om dit op te lossen. Klanten weten ook dat er een onderscheid is tussen een incident/melding en een klacht, en dat bij incidenten/meldingen hun altijd bij de leverancier moeten zijn en dat het pas echt een klacht wordt wanneer het dusdanig vaak gemeld is dat het een trend wordt. Pas dan gaat de regie er wat mee doen.

15. Hoe heeft de regie het klachtenproces duidelijk gemaakt voor de interne klant?

Er bestaat binnen VWS een klantenraad, waarin het aan de klanten duidelijk is gemaakt dat allen klachten rechtstreeks aan de leverancier moeten worden gemeld en dat de regie en voornamelijk de accountmanagers een rol kunnen spelen bij het escaleren ervan. Er is echter geen proces of procedure hiervoor beschreven. Het is iets wat klanten inmiddels goed weten doordat het vaak gecommuniceerd is door de regie.

16. Hebben jullie zelf nog aanbevelingen hoe een regieorganisatie binnen de Rijksoverheid kan sturen op hogere interne klanttevredenheid?

Het is belangrijk om de leverancier aan tafel te hebben bij de klant zelf, en de klant ook zoveel mogelijk direct contact met de leverancier laten te hebben, zogenaamde klant nabijheid. Wanneer een regieafdeling de situatie wat meer los laat en er niet continu tussen zit, merkt de leverancier ook meer wat er speelt bij de klant en zal hij meer verantwoordelijkheid moeten nemen. Anders blijft de regie continue de gaten dichtlopen voor de leverancier, en zal deze nooit de druk voelen om te veranderen en te ontwikkelen. Binnen dit regiemodel is het gevaar dat een regie afdeling alle klanten tevreden wil houden, maar dat is gewoon niet mogelijk. Daarom is ook het belangrijk om verwachtingen te temperen, en niet teveel beloftes doen. Dit allen samen met open zijn over de situatie en transparant communiceren zijn de grootste winsten die behaald kunnen worden.

Bijlage 17 Uitwerking interview met het Ministerie van Economische Zaken

Interview gehouden met Karin van der Spek, leveranciersmanager van de afdeling regie op maandag 30-03-2015.

Vragen en antwoorden:

1. Wordt er binnen het Ministerie van Economische Zaken gewerkt met een regiemodel, zo ja hoe ziet dit eruit?
Ja, bij EZ is het regiemodel gesplitst voor facilitair/huisvesting/inkoop en ICT. Aangezien er voor ICT een interne leverancier in huis is. De afdeling regie is er alleen voor facilitair en onderhoudt de relatie met FMH. Klantmanagers zijn er wel alleen vallen deze niet onder de afdeling regie. Wanneer klantmanagers een maatwerk vraag voor een klant hebben, komen hun bij de afdeling regie die het vervolgens weer doorzet naar FMH.
2. Wat zijn de belangrijkste leveranciers voor de regie?
Voor de regie is alleen FMH de belangrijkste leverancier. Verder zijn er nog het IUC (Inkoop) en Dictu (ICT), die de interne leveranciers zijn.
3. Kijkend naar het huidige regiemodel, welke problemen ondervindt u hierin?
De communicatie met FMH, er zijn te veel tussen schakels die het proces bemoeilijken. Regie mag alleen met de accountmanagers van FMH praten, deze accountmanagers zetten het vervolgens weer uit bij projectmanagers of andere mensen, en deze mensen communiceren dan weer terug via de accountmanagers naar de regie. Hierdoor kan er soms informatie ontbreken en duur het allemaal veel langer. Een ander lastig punt is dat wanneer FMH zich niet houdt aan afspraken of KPI's dat er weinig mogelijkheden zijn voor de regie om hier iets aan te doen. Het wordt op dat moment via een escalatie hogerop gelegd, en vanuit daar met FMH besproken, maar de regie zelf heeft hier weinig macht in.
4. Is customer intimacy de belangrijkste speerpunt voor de regie?
Wij spreken niet echt van customer intimacy, maar zorgen dat de klant tevreden is, is wel belangrijk voor regie omdat hier onze toegevoegde waarde zit.
5. Wat zijn de meest slecht scorende onderwerpen over dienstverlening uit het iKTO van het Ministerie van Economische Zaken?
Ik weet doordat het in 2013 was niet zo goed meer wat slecht scoorde. Ik weet echter wel dat klachtenafhandeling geen slecht scorend onderwerp was bij EZ.
6. Is het voor de regie belangrijk om de huidige klanttevredenheid te verhogen, of ligt dit al op een acceptabel niveau?
Klanttevredenheid ligt op een acceptabel niveau, zeker wanneer er gekeken wordt naar de doorlooptijden en klachtenafhandeling. Echter het gevoel van de klanten hier is dat het allemaal traag gaat en lang duurt voordat een maatwerkvraag eenmaal gerealiseerd is. Wanneer dit gevoel speelt gaat de regie met FMH aan tafel, en zorgt ervoor dat het een goede uitleg krijgt waarom het allemaal lang duurt. Vervolgens zorgt regie voor een terugkoppeling naar de klanten zodat hun weten waarom het zo lang duurt. Een klant zal hierdoor misschien niet gelijk tevreden zijn, maar zou begrip kunnen krijgen doordat ze weten wat ze kunnen verwachten.
7. Hanteert de regie een definitie voor wanneer de klant tevreden is?
Nee, er bestaat binnen regie geen definitie. Er zijn wel KPI's maar die zijn door FMH opgesteld, er zijn geen interne KPI's.
8. Hoe wordt intern gewaarborgd dat het proces van klanttevredenheid goed loopt?
Er wordt zoveel mogelijk op de relatie met FMH gezet, om ervoor te zorgen dat hun de KPI's halen. Daarnaast is het transparant zijn richting de klant en alles proactief communiceren om hun verwachtingen dan wel waar te maken of proberen te temperen. Wanneer KPI's niet worden gehaald, dan wordt er geprobeerd om dit via een accountoverleg te laten verbeteren. Indien dit niet gebeurt dat kan er alleen geëscaleerd worden naar een hoger niveau.

9. Kan leveranciersmanagement voldoende stuurkracht uit de rapportages van de leveranciers halen, en wordt er ook op basis van deze rapportages gestuurd?
In de managementrapportages staan wel de KPI's en doorlooptijden vermeld, maar eigenlijk kan er alleen uit worden gehaald of het wel of niet behaald wordt. De reden erachter staat nooit vermeld. Dus er kan alleen worden geconcludeerd dat het niet wordt behaald, en dan moet de regie met FMH in overleg gaan om dit te verbeteren. Iedereen week is er wel een accountoverleg met FMH, de regie probeert hier een goede relatie mee te hebben, omdat dit eigenlijk de basis is waarop gestuurd kan worden en niet zozeer op de managementrapportages. Echter zoals aangegeven zou de regie vaker met de projectleiders van FMH willen spreken, en niet met de accountmanagers die voor een overbodige tussenschakel zijn.
10. Heeft klantmanagement bij een tool waarin ze alle maatwerkvragen, opmerkingen, onvrede en klachten van de klant in registreren?
Nee, er wordt niet met een speciaal software tool gewerkt. Hun registreren alles via formulieren en delen het met elkaar in een archiefsysteem.
11. Maakt de regie zelf rapportages, en zo ja waarover wordt er gerapporteerd?
Nee, de regie maakt zelf geen rapportages.
12. Is er een proces voor interne communicatie tussen de verschillende afdelingen van de regie, die ervoor zorgt dat alle afdelingen van elkaar en bij veranderingen van de dienstverlening op de hoogte zijn?
Zodra er grote veranderingen optreden bij FMH communiceert de regie dit altijd naar de klantmanagers, die het vervolgens weer kunnen uitzetten bij de verschillende klanten. Verder stelt FMH service mededelingen op, waarbij de regie zelf een eigen redactie op uitvoert. Zodra dit door de afdeling communicatie goed wordt gekeurd wordt dit op het Rijksportaal geplaatst.
13. Interne klanten willen vaak snelle en proactieve communicatie van de leveranciers en de regie hebben; hoe zorgt de regie hiervoor?
Het beste zou zijn dat er communicatie plaatsvindt waar de dienstverlening zich afspeelt. Bijvoorbeeld als er veranderingen in de catering zijn, dat er dan daar bordjes worden geplaatst. Op die manier lezen mensen het toch vaak sneller, dan een bericht op het Rijksportaal of een e-mail. Er bestaat vanuit regie ook een bedrijfsvoering nieuwsbrief die aan alle managers binnen EZ wordt verspreid, waarin alle belangrijke mededelingen en veranderingen in de dienstverlening worden verteld. De managers moeten het vervolgens weer door communiceren naar hun afdeling. Tot slot probeert de regie bij FMH continu status updates te krijgen en er op te hameren dat FMH de regie op de hoogte moet houden, ook als er moeilijkheden zijn of een deadline niet wordt gehaald. Zodra de regie weet wat er speelt bij FMH kan de regie dat weer tijdig door communiceren naar de klanten.
14. Hoe en waar moeten interne klanten bij hun klachten uiten en welke rol speelt de regie hierin?
Regie speelt als het allemaal goed loopt hier geen rol in. Klachten moeten altijd aan FMH worden gemeld, en deze wordt dan later teruggekoppeld in een managementrapportage. Wanneer deze naar tevredenheid zijn opgelost, dan hoeft de regie er niet veel details over te weten. Wanneer deze niet naar tevredenheid wordt opgelost escaleert een klant het zelf al vaak naar een manager toe, die het vervolgens bij een accountmanager neerlegt, die het dan weer bij de regie neerlegt. Regie communiceert deze vervolgens weer naar de accountmanagers van FMH.
15. Hoe heeft de regie het klachtenproces duidelijk gemaakt voor de interne klant?
Er bestaat geen eigen klachtenprocedure die gevolgd moet worden. De klanten weten dat hun klachten moeten melden bij het facilitair portaal van het Rijksportaal. Dit is sinds de overgang naar FMH veelvuldig gecommuniceerd, en hier is ook nooit enige vorm van onduidelijkheid over geweest. Daarnaast spelen de klantmanagers een grote rol om zulk soort zaken duidelijk te maken naar de klant toe. Wanneer er onduidelijkheden zijn communiceert regie altijd met de klantmanagers en andersom ook.

16. Hebt u zelf nog aanbevelingen hoe een regieorganisatie binnen de Rijksoverheid kan sturen op hogere interne klanttevredenheid?

Met het huidige model vraag ik me af of dit nog wel mogelijk is, zeker wanneer vanuit SGO5 de budgetten straks ook bij de leveranciers worden neergelegd. Een regieafdeling kan klanttevredenheid blijven signaleren en doorgeven, maar er zullen steeds minder mogelijkheden komen om hier wat aan te doen. Het zal voornamelijk zijn dat de regie erop moet vertrouwen dat de leveranciers goed hun werk doen. Voor klachten is het wel belangrijk dat wanneer deze niet volledig bij de leverancier binnenkomen, dat deze wel ergens geregistreerd worden. Verder moet er dan ook wel iets gedaan worden met deze registraties, zodat de regie weet wat er speelt en wat er aan gedaan wordt. Wat betreft communicatie is het vooral het transparant en proactief communiceren wanneer iets niet op tijd kan worden geleverd, of wanneer er problemen zijn. Hiervoor moet een regie continu op de leveranciers hameren en druk op uitvoeren, anders weten klanten niet wat hun kunnen verwachten en daar kan een grote mate van ontevredenheid over ontstaan.

Bijlage 18 Uitwerking interview met het Centraal Bureau voor de Statistiek

Interview gehouden met Remco Immers, afdelingshoofd regie op donderdag 02-04-2015.

Vragen en antwoorden:

1. Wordt er binnen het Centraal Bureau voor de Statistiek gewerkt met een regiemodel, zo ja hoe ziet dit eruit?
Ja, het facilitair bedrijf van CBS is georganiseerd als een regieorganisatie, die zowel de vestiging in Den Haag als in Heerle bediend. De regie bestaat uit 11 medewerkers en heeft ook een eigen interne leverancier. De regie stuurt zowel de interne als de externe leveranciers aan. De interne leverancier zorgt voor post, repro en informatievoorziening. Er wordt onderscheid gemaakt tussen accountrol en contractrol, waarbij de accountrol zorgt voor contact met de klant en voor innovatie en advies, en de contractrol voor leveranciers- en performancemanagement. Er bestaat wel gedwongen winkelniering voor de klanten van de regie, echter is er wel de nuancering waarvoor een klant zelf budget voor heeft en per se andere dienstverlening wil dan er is afgesproken dat dit ook mogelijk is.
2. Wat zijn de belangrijkste leveranciers voor de regie?
Het facilitair bedrijf werkt met verschillende marktleveranciers voor catering, schoonmaak, beveiliging. De regie is hier vrij om te kiezen met welke leveranciers het in zee gaat en met welke niet.
3. Kijkend naar het huidige regiemodel, welke problemen ondervindt u hierin?
Of het regiemodel ook wel gedragen wordt door de eindgebruikers. Het regiemodel betekent vaak dat er zakelijker en meer business gedreven te werk wordt gegaan. Terwijl dit een politieke organisatie is waarin het vaak toch is wie kent wie en is de relatie onderling dus belangrijk. De echte uitdaging van een regie organisatie ligt erin dat de regie hetgeen wat het levert zo efficiënt mogelijk doet, echter is het de klant zijn taak om te verantwoorden dat hetgeen wat geleverd wordt effectief is en dat hun het nodig hebben. Dus het is belangrijk voor de regie om ervoor te zorgen dat er samen met de klant wordt verantwoord, hoe hetgeen wat de regie levert voor de klant zowel efficiënt als effectief is. Facilitaire dienstverlening moet in deze zin groeien, en de eindverantwoordelijkheid leggen bij de klant om te bepalen waarom iets nodig is, en niet alleen maar alles wat de klant wil gaan realiseren. Om dit ook bij de klant erdoor te krijgen is echter een lastig proces wat veel tijd kost.
4. Is customer intimacy de belangrijkste speerpunt voor de regie?
Nee, de regie probeert operational excellence zo goed mogelijk na te streven. De regie draagt geen customer intimacy uit, maar de klant wordt wel zoveel mogelijk erbij betrokken en zelf verantwoordelijk gehouden voor de dienstverlening die hun willen. De regie zal er vervolgens voor zorgen dat het zo efficiënt geleverd wordt. Customer intimacy is ook niet hetgeen wat een regie organisatie eigenlijk zou moeten willen, aangezien er vanuit de facilitaire ontwikkeling niet alles meer moet worden geleverd wat de klant vraagt. De klant zal zelf verantwoordelijk moeten zijn voor bijvoorbeeld beleid op beveiliging en waarom het beveiligingspoorten wil, de regie afdeling kan dit dan vervolgens uitvoeren. De klant is in het verleden vaak in de watten gelegd, waardoor het al snel naar een facilitaire afdeling keek wanneer het iets geregeld wou hebben, zonder dat er zelf beleid werd gemaakt of verantwoording werd afgelegd.
5. Wat zijn de meest slecht scorende onderwerpen over dienstverlening uit het iKTO van het Centraal Bureau voor de Statistiek?
Er bestaat geen iKTO zoals deze door de bestuursdepartement wordt uitgevoerd. Het CBS heeft jaarlijks een KTO waarin het een eindcijfer krijgt. Het eindcijfer van de vorige KTO was 7,4 wat een stijging van 0,1 was ten opzichte van die daarvoor. Onderwerpen die voornamelijk slecht scoorde hadden te maken met de interne leverancier, die de dienstverlening doet voor informatievoorziening en repro, en de verschillende ICT systemen die klanten gebruiken.

6. Is het voor de regie belangrijk om de huidige klanttevredenheid te verhogen, of ligt dit al op een acceptabel niveau?
Nee, het niveau van klanttevredenheid volgens het KTO is goed. Echter zijn de uitkomsten van een KTO zijn niet alles bepalend voor of een klant tevreden is of niet. Aangezien de vragen en de antwoorden die waaruit klanten moeten kiezen, niet vanuit de klant worden bedacht, maar door iemand anders. Hierdoor kan er een vertekend beeld ontstaan of het bedrijfsvoering inderdaad wel de klant zo optimaal ondersteund. De rol van een accountmanager is veel belangrijker om te ontdekken hoe het gaat met de klant, en wat hun missen. Daarbij moet er ook vaker tevredenheid worden gemeten, bijvoorbeeld met een kaartje bij de lunch 'wat vond u er van?'. Een toegevoegde waarde van een regie organisatie is om operational excellence te leveren, maar daarbij ook op de beleving van de klant te spelen om zo een customer intimacy twist eraan te geven.
7. Hanteert de regie een definitie voor wanneer de klant tevreden is?
Nee, er is geen definitie opgesteld, en ook geen KSF's of KPI's. Het CBS voert op het gebied van klanttevredenheid alleen een KTO uit.
8. Hoe wordt intern gewaarborgd dat het proces van klanttevredenheid goed loopt?
De regie is voornamelijk bezig met zo transparant mogelijk zijn richting de klant. Dit doet het door elk jaar te benchmarken net NFC, om te kijken hoe de regie hier zich verhoudt op financieel gebied en een deel kwaliteitsaspecten versus andere overheidsinstanties. Samen met het KTO legt het de regie hiermee verantwoording af om aan te tonen dat het goed bezig is en markconform. Het is belangrijker om transparant te zijn richting de klant over de financiën, doorlooptijden, meldingen, klachten dan harde KPI's af te spreken die niet gehaald worden of overboord moeten worden gegooid op bepaalde momenten.
9. Kan leveranciersmanagement voldoende stuurkracht uit de rapportages van de leveranciers halen, en wordt er ook op basis van deze rapportages gestuurd?
Ja, echter het aparte is dat er pas gestuurd kan worden wanneer de regie het ook wat loslaat. Dit betekent dat de verantwoordelijkheden bij de leverancier moet worden gelegd, en niet alleen maar laten doen wat de regie zegt. Als regie is het belangrijk dat de leverancier zelf deze verantwoordelijkheid voelt, en binding maakt met de klant. De vraag is ook wel of de klant gebaat is met veel managementrapportages en strakke controle en sturing van een regie, wanneer er sprake is van een monopolist als leverancier. Aangezien de leverancier toch altijd de macht blijft hebben,
10. Heeft klantmanagement bij een tool waarin ze alle maatwerkvragen, opmerkingen, onvrede en klachten van de klant in registreren?
Nee, alle zaken komen vaak per e-mail binnen bij de klantmanager. Er zijn echter maar weinig maatwerkvragen op facilitair gebied, dus de noodzaak is er ook niet. Voor klachten bestaat er het meldingssysteem op de portal (intranet).
11. Maakt de regie zelf rapportages, en zo ja waarover wordt er gerapporteerd?
Ja, de regie moet zich wel elk kwartaal verantwoorden en dit gaat voornamelijk over beslissingen en kosten. Alleen de verschillende rollen binnen het regie hier maken geen rapportages over leveranciers, klanten, doorlooptijden en meldingen.
12. Is er een proces voor interne communicatie tussen de verschillende afdelingen van de regie, die ervoor zorgt dat alle afdelingen van elkaar en bij veranderingen van de dienstverlening op de hoogte zijn?
Er worden bij de regie geen processen beschreven, omdat deze vaak overbodig zijn en in de kast verdwijnen. De regie bestaat ook maar uit 11 medewerkers, dus interne communicatie is geen probleem.
13. Interne klanten willen vaak snelle en proactieve communicatie van de leveranciers en de regie hebben; hoe zorgt de regie hiervoor?
De regie probeert heel alert op de communicatie te zijn. Bij veranderingen communiceert de regie deze altijd op het intranet en daarnaast wordt continu de focus op de PDC gelegd om deze actueel te houden. Vaak is het ook een kwestie van dat er iets verkeerd moet lopen, omdat er vooraf niet aan gedacht is, zodat het een volgende keer beter loopt. Daarnaast probeert de regie zoveel mogelijk mede te delen welke geplande werkzaamheden en storingen er zijn, wat de status ervan is en wanneer deze opgelost is. Ook bij klanten die meldingen of klachten uiten is het belangrijk om veel terugkoppeling te geven, ook al is het alleen maar 'we zijn er mee bezig' dit creëert al een goodwill bij de klant, zonder dat het probleem überhaupt is opgelost.

14. Hoe en waar moeten interne klanten bij hun klachten uiten en welke rol speelt de regie hierin?
Klanten moeten altijd binnen de portal (intranet) een melding maken. De verschillende huisleveranciers zijn hierop aangesloten, zodra er dus een melding over schoonmaak is ziet de schoonmaak dienst deze. De regie heeft wel KPI's afgesproken met de leveranciers, en wanneer deze langdurig niet worden behaald zonder verbetering kost dat hun geld of in het ergste geval wordt de samenwerking opgezegd.
15. Hoe heeft de regie het klachtenproces duidelijk gemaakt voor de interne klant?
Zoals gezegd bestaat er geen strikte proces of procedure waarin de klant zich aan moet houden. Klanten weten bij het CBS dat dit altijd via de portal gaat. Er bestaan wel normafspraken en KPI's met de leverancier die gemonitord worden door de leveranciersmanagers, waarin wordt gekeken of de leverancier goed omgaat met klachten.
16. Hebt u nog aanbevelingen hoe een regieorganisatie binnen de Rijksoverheid kan sturen op hogere interne klanttevredenheid?
Er moet een balans zijn tussen loslaten en grip houden op de leveranciers. Voor klachten betekent dit dat wanneer er een leverancier is die hiervoor verantwoordelijk is, dat deze alle klachten en meldingen moet binnen krijgen. Echter is het belangrijk dat er ook een plek is waar klanten onvrede kunnen uiten over de leverancier, of hoe deze omgegaan zijn met hun klacht. Daarvoor zou een regie organisatie moeten afdwingen dat deze ook bij de leverancier kunnen worden geuit, en hiervoor aparte managementrapportages over krijgen. Als dit niet mogelijk is, dan is het misschien beter om dit gedeelte zelf in beheer te houden om grip te blijven hebben.

Bijlage 19 Kosten van aanbevelingen

In tabel 19 worden de verschillende handelingen van de uit te voeren aanbevelingen in uren geschat, weergegeven hoeveel medewerkers hiermee bezig zullen zijn, geschat wat de kosten hiervan zijn en weergegeven hoe vaak deze kosten zullen plaatsvinden. Er wordt van uitgegaan dat de medewerkers die de handelingen uitvoeren salarisschaal tien hebben. Medewerkers met salarisschaal tien bij de Rijksoverheid verdienen gemiddeld €3.236 bruto per maand, wat bij een werkweek van 40 uur neerkomt op een bruto uurloon van €18,76. Tevens wordt ervan uitgegaan dat de werkgeverskosten 25% bedragen.

Handelingen van aanbevelingen	Aantal medewerkers	Totale tijd in uren	Frequentie	Totale kosten
Temperen van verwachtingen via nieuwsbrief, e-mail en het Rijksportaal	1	5	Eenmaal	€117,25
Temperen van verwachtingen via klantmanagers en klantenraad	5	50	Maandelijks	€1.172,50
Actualiseren en aanvullen PDC	5	100	Eenmaal	€2.345,-
Continue up-to-date houden van de PDC	5	40	Maandelijks	€938,-
Sluiten huidige klachtenbox	1	1	Eenmaal	€23,45
Openen nieuw e-mailadres	1	1	Eenmaal	€23,45
Communiceren waarvoor nieuw e-mailadres voor moet worden gebruikt	1	3	Eenmaal	€70,35
Nieuw e-mailadres beheren	2	40	Maandelijks	€938,-
Klachtenprocedure van leveranciers opnemen in de PDC	1	2	Eenmaal	€46,90
Definities van klachten, meldingen, storingen wensen, informatieverzoeken, onvrede en waar klanten terecht kunnen hiervoor vermelden in de PDC	1	15	Eenmaal	€351,75
Registreren van onvrede door klantmanagers	5	25	Maandelijks	€586,25
Bundelen van data van klantmanagers naar managementinformatie	1	15	Twee maandelijks	€351,75
Beantwoorden en registreren van e-mails over onvrede door klachtencoördinator	1	20	Maandelijks	€469,-
Bundelen van data van klachtencoördinator naar managementinformatie	1	15	Twee maandelijks	€351,75
Aanwezige managementinformatie omzetten naar managementrapportage	1	40	Twee maandelijks	€938,-
Gesprekken met CFD voeren voor managementinformatie uit Planon	1	5	Twee maandelijks	€117,25
Overleg tussen leveranciersmanagers en portfoliomanagers	4	16	Maandelijks	€375,20
Overleg tussen klantmanagers, leveranciersmanagers en portfoliomanagers	4	16	Maandelijks	€375,20
Projectteam voor bevorderen interne communicatie	5	40	Maandelijks	€938,-
Tussentijdse metingen voor klanttevredenheid d.m.v. feedback vragen d.m.v. e-mail sturen	1	10	Maandelijks	€234,50
Uitvoeren nader onderzoek door HBO/WO student	2	n.v.t.	Maandelijks	€1.100

Tabel 19 Kosten van aanbevelingen