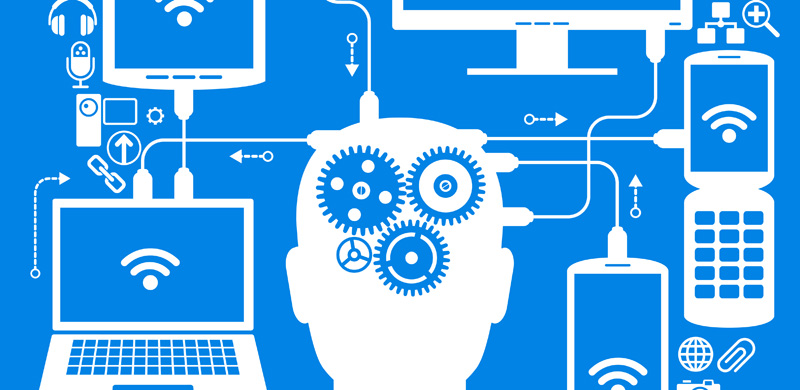
**2016**

Kevin van Gemert

Ministerie van Veiligheid en Justitie - IND

24-5-2016



Van Buurman-en-Buurman-praktijken naar professioneel georganiseerd

*Vertrouwelijk*

Van Buurman-en-Buurman-praktijken naar professioneel georganiseerd

**Onderwijsinstelling:**

De Haagse Hogeschool

Academie Facility Management

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

**Opdrachtgever:**

Immigratie- en Naturalisatie Dienst

Team Gebruik en Monitoring

Sir Winston Churchilllaan 293

2288 DC Rijswijk

**Praktijkbegeleider**: Marcel Lobregt

*E-mail*: [M.Lobregt@ind.minvenj.nl](mailto:M.Lobregt@ind.minvenj.nl)

**Docentbegeleider**: Janneke Hoving

*E-mail*: [J.G.Hoving@hhs.nl](mailto:J.G.Hoving@hhs.nl)

**Externe beoordelaar**: Marcel Loot

*E-mail*: [Marcel.Loot@ghz.nl](mailto:Marcel.Loot@ghz.nl)

**Student**: Kevin van Gemert

*Studentnummer*: 08033978

*E-mail*: [Gemert0022@gmail.com](mailto:Gemert0022@gmail.com)

**Auteursreferaat**

Onderzoek binnen de directie Bedrijfsvoering van de IND naar het implementeren van **Lean Six Sigma**, het **uitbesteden** van dienstverlening, het voeren van **regie** hierop en het gebruiken van **eenduidige performance criteria**.

Er is **kwalitatief onderzoek** gedaan om tot adviezen te komen. Er wordt geadviseerd om Lean Six Sigma opnieuw te implementeren, één frontoffice in te richten, met één FMIS (**TOPdesk**) te werken, **processen** en communicatie te verbeteren om de **organisatie- en inkoopvolwassenheid** te verhogen.

**Indexreferaat**

Interne communicatie, FMIS, Lean Six Sigma, inkoop, TOPdesk, frontoffice, uitbesteden, regieorganisatie.

**Managementsamenvatting**

Als afstudeerproject voor de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool is onderzoek gedaan bij de directie Bedrijfsvoering van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) van het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ). Alle uitkomsten en adviezen zijn gebaseerd op de werkzaamheden binnen de drie panden van de locatie Rijswijk van de IND. De aanleiding voor het onderzoek is het uitfaseren van de facilitaire producten en diensten die nu nog in eigen beheer zijn. De uitfasering vindt plaats in de nabije toekomst tot 2020. De IND heeft het voornemen om de uitfasering uiteindelijk voor alle locaties van de IND in gang te zetten. Dit onderzoek naar de consequenties van de uitfasering geeft antwoord op de volgende hoofdvraag:

*‘Welke kennis heeft de directie Bedrijfsvoering nodig om de regie op de processen van de geleverde facilitaire dienstverleningen te optimaliseren?’*

Tijdens het onderzoek is een drietal bedrijfskundige strategieën gebruikt als leidraad: Lean Six Sigma, Shared Service Centers en de regieorganisatie.

Bij elke strategie is de huidige situatie onderzocht en de gewenste situatie beschreven op basis van de onderzochte theorie. Het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie is geanalyseerd om zo tot adviezen te komen. Uit de GAP-analyse zijn de volgende belangrijkste conclusies getrokken:

* Lean Six Sigma: De implementatie van Lean Six Sigma verloopt niet conform de voorschriften van implementatie geboden door Lean Six Sigma. Hierdoor is Lean Six Sigma na vier jaar nog niet functioneel;
* Shared Service Center: Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt met de SSC’s onder welke voorwaarden en welke condities er geleverd gaat worden;
* De regieorganisatie: Er wordt geen regie gevoerd op contacten met leveranciers waar dit sinds 2008 wel gewenst is.

In interviews is naar voor gekomen dat de interne communicatie en de hieraan gerelateerde informatie-uitwisseling en besluitvorming de oorzaak is van een groot deel van de problemen. Interne communicatie moet centraal staan, nu en in de toekomst.

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een zestal aanbevelingen geformuleerd.

* Implementeer Lean Six Sigma correct en stimuleer hiermee de interne communicatie en optimaliseer de processen;
* Richt een Single Point of Contact (SPOC) in als enige frontoffice;
* Ga in gesprek met IT-Dienstverlener om afspraken voor de nabije toekomst vast te leggen;
* Richt TOPdesk in als enig Facility Management Informatie Systeem (FMIS);
* Neem een regiemanager aan om inkoopvolwassenheid te bevorderen;
* Treed op als regieorganisatie.

Door implementatie van deze adviezen wordt het mogelijk de levering en uitvoering van secundaire gerelateerde producten en diensten te laten voldoen aan Service Level Agreements (SLA) en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) én om hier regie op te voeren. Op deze manier wordt het primaire proces ondersteund.

Als de adviezen worden opgevolgd en uitgevoerd moet er €2.633.000,- euro worden geïnvesteerd die €3.673.000,- euro kan opbrengen of besparen. Dit kan een winst opleveren van €1.017.000,- euro.

**Voorwoord**

Aan het eind van de opleiding Facility Management moet een onderzoek worden uit gevoerd dat tot een adviesrapport op strategisch niveau leidt. Dit is de afsluiting van een leuke, erg leerzame en soms zware studentenperiode.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd binnen de Immigratie- en Naturalisatie Dienst, onder begeleiding van Marcel Lobregt. Voor u ligt het adviesrapport dat uit het onderzoek is voort gekomen. Het doorlopen traject heeft inzicht gegeven in de complexe omgeving waarbinnen de IND werkzaam is. Niet alleen de werkomgeving maar ook de complexe interne omgeving.

Ik gebruik graag deze gelegenheid om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn ouders bedanken voor de steun die ze mij gedurende de opleiding hebben geboden. Het was altijd mogelijk om advies te vragen of om verdere verdieping van de aangeboden stof te bespreken. Zonder hun steun had ik mijn opleiding niet zo goed kunnen afronden.

Ik wil Marcel Lobregt bedanken voor de mogelijkheid die hij me heeft geboden om binnen de IND mijn afstudeeronderzoek te verrichten. Tijdens het hele onderzoek heeft hij tijd vrij gemaakt om me te begeleiden en te ondersteunen waar mogelijk. Ik heb veel vrijheid en vertrouwen gekregen. Dankzij zijn snelle handelen en netwerk heb ik dit onderzoek tot een succes kunnen brengen.

Daarnaast wil ik alle medewerkers van de IND die me hebben geholpen bedanken voor hun tijd en steun. Zij hebben mij geholpen door op korte termijn tijd voor mij vrij te maken.

Graag bedank ik Janneke Hoving voor de begeleiding vanuit de opleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Bedankt voor de tijd, steun en adviezen om dit adviesrapport tot een succes af te ronden.

Als laatst wil ik Marcel Loot, als externe beoordelaar, bedanken voor de feedback en steun tijdens de laatste weken van het afstuderen.

Hartelijk dank allemaal.

Kevin van Gemert

Rijswijk, mei 2016

Inhoudsopgave

[Inleiding 1](#_Toc451775963)

[Hoofdstuk 1: Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) 7](#_Toc451775964)

[1.1 Bedrijfsvoering (BV) 8](#_Toc451775965)

[Hoofdstuk 2: Theoretisch kader 10](#_Toc451775966)

[2.1 Lean Six Sigma 10](#_Toc451775967)

[2.2 Shared Service Center 11](#_Toc451775968)

[2.3 Regieorganisatie 13](#_Toc451775969)

[Hoofdstuk 3: Gewenste situatie 14](#_Toc451775970)

[3.1 Uitgangspunt 14](#_Toc451775971)

[3.2 Lean Six Sigma 14](#_Toc451775972)

[3.3 Shared Service Center 14](#_Toc451775973)

[3.4 De regieorganisatie 15](#_Toc451775974)

[Hoofdstuk 4: Huidige situatie 16](#_Toc451775975)

[4.1 Lean Six Sigma 16](#_Toc451775976)

[4.2 Shared Service Center 16](#_Toc451775977)

[4.2.1 CDV 17](#_Toc451775978)

[4.2.2 IDV 17](#_Toc451775979)

[4.2.3 IND Service Portal en IND Servicedesk 17](#_Toc451775980)

[4.3 De regieorganisatie 18](#_Toc451775981)

[4.4 Algemeen 18](#_Toc451775982)

[4.5 Ishikawa-diagram 19](#_Toc451775983)

[Hoofdstuk 5: Analyse, conclusie & advies 21](#_Toc451775984)

[5.1 Analyse 21](#_Toc451775985)

[5.2 Conclusies & adviezen 22](#_Toc451775986)

[5.2.1 Lean Six Sigma 22](#_Toc451775987)

[5.2.2 Shared Service Center 24](#_Toc451775988)

[5.2.3 Regieorganisatie 24](#_Toc451775989)

[5.2.4 Algemene conclusies en adviezen 25](#_Toc451775990)

[5.3 Eindadviezen 26](#_Toc451775991)

[Hoofdstuk 6: Bedrijfskundige consequenties 27](#_Toc451775992)

[6.1 Organisatorische consequenties 27](#_Toc451775993)

[6.2 Financiële consequenties 31](#_Toc451775994)

[Hoofdstuk 7: Implementatieplan 33](#_Toc451775995)

[Bibliografie 34](#_Toc451775996)

[Bijlagen 39](#_Toc451775997)

[Bijlage 1: Organogram 40](#_Toc451775998)

[Bijlage 2: Geografische weergaven locaties IND 41](#_Toc451775999)

[Bijlage 3: Stakeholdersanalyse 42](#_Toc451776000)

[Bijlage 4: Organisatiecultuur 45](#_Toc451776001)

[Bijlage 5: Uitwerking modellen 47](#_Toc451776002)

[CANVAS-Model IND 47](#_Toc451776003)

[Ishikawa-diagram 50](#_Toc451776004)

[UNC Plus Delta & Inkoopontwikkelmodel 51](#_Toc451776005)

[Bijlage 6: Interviews 55](#_Toc451776006)

[Interview Lilian Salden (Facilitair medewerker & SPOC) 55](#_Toc451776007)

[Interview Marleen Water (ISD) 57](#_Toc451776008)

[Interview Praveen Sahadewlall (IUC) 59](#_Toc451776009)

[Interview John Renzenbrink (Service Portal & SPOC) 61](#_Toc451776010)

[Interview Tineke Malherbe (K&N) 63](#_Toc451776011)

[Interview Richard Meesters (FU) 65](#_Toc451776012)

[Interview Willem Rigter (FK&R) 68](#_Toc451776013)

[Interview Marcel Lobregt (Opdrachtgever) 71](#_Toc451776014)

[Bijlage 7: Huidige processchema 74](#_Toc451776015)

[Bijlage 8: Gewenste processchema 76](#_Toc451776016)

[Bijlage 9: Financiële toelichting 77](#_Toc451776017)

[Bijlage 10: Toelichting berekening extra fte voor SPOC 80](#_Toc451776018)

#### Belangrijkste afkortingen

BV – Bedrijfsvoering

CDV – Concern Dienstverlener

CM – Contractmanagement

DMO – Defensie Materieel Organisatie

FK&R – Facilitaire Kennis en Regie

FMH – Facilitair Management Haaglanden

FU – Facilitaire Uitvoering

IDV – IT Dienstverlener

IND – Immigratie- en Naturalisatiedienst

ISD – Inkoop Service Desk

IUC – Inkoop Uitvoeringscentrum

IV – Informatie voorziening

KPI – Kritische Prestatie Indicatoren

KWIS – Klacht, Wens, Informatievraag of Storing

LM – Leveranciersmanagement

SLA – Service Level Agreement

SP – Service Portal

SPOC – Single Point of Contact

SSC – Shared Service Center

VenJ – Ministerie van Veiligheid en Justitie

VWNW – Van-Werk-Naar-Werk

# Inleiding

Als afstudeerproject voor de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool heb ik een onderzoek uitgevoerd bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). Het onderzoek heeft betrekking op het uitfaseren van de facilitaire dienstverlening en de gevolgen hiervan voor de directie Bedrijfsvoering (BV) van de IND. Het onderzoek is toegespitst op de locaties in Rijswijk. In dit inleidende hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek uiteen gezet alsmede de hierop aansluitende doelstelling, hoofdvraag, deelvragen en de onderzoeksvragen.

#### Aanleiding

De IND is een agentschap binnen het Ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ). De IND is gehuisvest op negen locaties verdeeld over Nederland. Vanuit de centrale overheid is besloten dat zoveel mogelijk overheidsinstellingen moeten verhuizen naar Rijkspanden. De ministeries worden dichter bij de Tweede Kamer gehuisvest en zullen veelal een pand met meerdere overheidsinstellingen delen. De clustering van de ministeries dicht bij de Tweede Kamer wordt “de Haagse Postzegel” genoemd. De drie kantoren in Rijswijk en de locatie Hoofddorp zullen voor 2018 verhuizen naar de Rijnstraat, in Den Haag. Overige locaties zullen voor 2020 conform Rijkspand worden ingericht. Om alle inrichtingsvraagstukken in goede banen te leiden zal onderzoek moeten worden uitgevoerd naar de huidige en toekomstige werkzaamheden binnen de IND, dienstverleningscontracten en de controle hierop.

Op dit moment worden facilitaire werkzaamheden uitgevoerd door de IND zelf, door de directie Bedrijfsvoering (BV). Dit gebeurt door de afdelingen Facilitaire Uitvoering (FU) en Facilitaire Kennis en Regie (FK&R). ICT-werkzaamheden worden deels uitgevoerd door de afdeling FU (hardware) en deels door de afdeling IV Beheer (software). Bovendien worden er beperkt werkzaamheden afgenomen bij de CDV en IDV.

Met het verhuizen naar de Rijnstraat worden alle facilitaire diensten overgenomen door FM-Haaglanden (FMH). Om die reden wordt de afdeling FU de komende jaren uitgefaseerd. Voor de overige locaties ligt dit nog niet vast. De IND zal in de Rijnstraat optreden als budgethouder voor geleverde faciliteiten. De SSC’s zullen niet alle diensten overnemen in verband met speciale locaties, apparatuur, software en de geheimhoudingsplicht van de IND.

De facilitair medewerkers, die nu in dienst van de IND zijn, worden van-werk-naar-werk-kandidaten (VWNW). Dit houdt in dat ze worden begeleid in het vinden van nieuw werk binnen de overheid. Komende periode moet bepaald worden wat de impact van de uitfasering is op de werkzaamheden binnen de directie BV. Intern is onduidelijkheid ontstaan over de toekomst en welke werkzaamheden door de SSC’s worden geleverd en welke blijven liggen voor de directie BV. Daarnaast rijst de vraag welke concerndienstverlener (CDV) de facilitaire werkzaamheden en welke IT-dienstverlener (IDV) de IT gerelateerde werkzaamheden in de toekomst op zich zal nemen, voor welke locaties, onder welke condities en hoe dit wordt ingericht en gecontroleerd.

De aanleiding voor dit onderzoek is de toekomstige verhuizing, de overname van de facilitaire diensten en de beperkte regie die wordt gevoerd op de huidige leveringen door leveranciers. In dit rapport wordt ingegaan op het optimaliseren van inkoop, systemen, dienstverlening, communicatie op alle niveaus en hoe en waarom een frontoffice moet worden ingericht.

#### Gebruik en Monitoring (G&M)

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het team Gebruik en Monitoring (G&M). Dit team is werkzaam binnen de directie BV op het expertisegebied Informatievoorziening. G&M bestaat uit een viertal onderdelen. De onderdelen, met korte toelichting, zijn (Lobregt, 2015):

* Service Portal, binnen het Service Portal worden IT-gerelateerde klachten, wensen, informatieaanvragen en storing (KWIS) gemeld en wordt gestreefd hier oplossingen voor te bieden. Het Service Portal probeert de KWIS zelf op te lossen, maar waar nodig wordt een in- of externe partij ingeschakeld.
* Usermanagement, binnen usermanagement worden alle rechten en autorisaties voor applicaties geregeld. Hieronder vallen: v-accounts, autorisatie voor INDIGO, autorisatie thuiswerken, autorisatie software, etc.
* Vooruitgeschoven Posten, de medewerkers van dit onderdeel (Vops) functioneren als G&M op locaties van de IND. Ze houden zich bezig met het functioneel beheer van primaire en secundaire applicaties.
* Monitoring, hier worden prestaties en werking van de systemen gemonitord. Problemen worden waar mogelijk proactief gemeld bij technisch beheer (TB) specialisten. Door middel van rapportages en dashboards wordt het management op de hoogte gehouden.

#### Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is kennis vergaren over de optimale inrichting van de werkzaamheden gerelateerd aan facilitaire dienstverlening binnen de directie BV. Met deze informatie het MT van de IND adviseren over het inrichten van de werkzaamheden om in de toekomst de processen en geleverde facilitaire dienstverleningen te optimaliseren voor alle panden.

#### Hoofdvraag

Naar aanleiding van de hiervoor beschreven aanleiding is de volgende hoofdvraag opgesteld:

*‘Welke kennis heeft de directie Bedrijfsvoering nodig om de regie op de processen van de geleverde facilitaire dienstverleningen te optimaliseren?’*

#### Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe worden diensten en producten aangevraagd, geleverd, met welke kwaliteit en hoe wordt dit gemanaged, gecommuniceerd en gemonitord?
2. Hoe worden in de gewenste situatie producten en diensten aangevraagd, geleverd, verwerkt en hoe wordt dit gemanaged, gemonitord en gecommuniceerd?
3. Wat is het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie en wat moet de directie Bedrijfsvoering doen om dat verschil op te lossen?

#### Onderzoeksvragen

De deelvragen zijn opgesplitst in onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen zijn:

Tabel 1: *Onderzoeksvragen*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vraag** | **Methode** | **Hfst.** | **Waarom** |
| Wat zijn de werkzaamheden verricht binnen de IND en de directie BV? | *Deskresearch & interviews met:*   * *Opdrachtgever* * *Medewerkers directie BV* * *Teamleider FU* * *Teamleider FK&R* * *Teamleider K&N* | 1 &4 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat ze dicht bij de werkzaamheden en processen staan. De opdrachtgever en teamleiders doen dit vanuit een leidinggevende functie op secundair gebied. De medewerkers voeren uit en ervaren de secundaire processen. |
| Hoe worden diensten geleverd? | *Interviews met:*   * *Medewerkers directie BV* * *Teamleider FU* * *Teamleider FK&R* | 4 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat de teamleiders verantwoordelijk zijn voor de levering van alle facilitaire diensten. De medewerkers zijn de uitvoerende partij en de medewerkers die de levering van diensten beleven. |
| Hoe wordt het mogelijk om eenduidige afspraken met alle leveranciers vast te leggen? | *Deskresearch & interviews met:*   * *Opdrachtgever* * *Contractmanager (IUC)* * *Inkoopmedewerker (ISD)* * *Teamleider FU* * *Teamleider FK&R* * *Teamleider K&N* | 5 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat de opdrachtgever en teamleiders betrokken zijn bij het opstellen van afspraken met leveranciers. De contractmanager en inkoopmedewerker zijn direct betrokken bij de inkoop van producten en diensten en hier aan gekoppelde afspraken met leveranciers. |
| Hoe hebben andere rijksinstellingen de verhuizingen naar andere locaties en het afnemen van diensten bij SSC ingericht en zijn deze te generaliseren voor de IND? | *Deskresearch & interview met:*   * *Opdrachtgever* * *Teamleider FK&R* | 5 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat zij dicht bij de veranderende processen met de overgang naar SSC staan. Het team FK&R houdt zich bezig met de toekomstige verhuizing. |
| Hoe vindt communicatie binnen de IND en de directie BV plaats? | *Interviews met:*   * *Opdrachtgever* * *Medewerkers directie BV* * *Teamleider FU* * *Teamleider FK&R* * *Teamleider K&N* | 1 & 4 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat elk van de geïnterviewde deel uit maakt het interne communicatienetwerk en hier zijn bevindingen over kan geven. |
| Op welke wijze kunnen KWIS worden gemeld voor zowel IT als facilitaire? | *Interviews met:*   * *Teamleider SP* * *Teamleider FK&R* | 4 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat beiden verantwoordelijke zijn voor een van de twee frontoffice waar IT en/of facilitaire KWIS kunnen worden gemeld. |
| Hoeveel facilitaire en IT gerelateerde KWIS worden er gemaakt en gemonitord? | *Interviews met:*   * *Teamleider SP* * *Teamleider FU* | 4 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat beiden verantwoordelijke zijn voor een van de twee frontoffices. Zij hebben zicht op het aantal KWIS dat wordt gemaakt en hoe deze worden gemonitord. |
| Wat zijn knelpunten waardoor processen niet optimaal lopen en kwaliteit verloren gaat? | *Deskresearch & interviews met:*   * *Opdrachtgever* * *Medewerkers directie BV* * *Teamleider FU* * *Teamleider FK&R* * *Teamleider K&N* | 4 & 5 | Geïnterviewden zijn gekozen om de knelpunten op alle aan het onderzoek gerelateerde knelpunten te identificeren en waar nodig bij andere geïnterviewde te verifiëren. |
| Hoe verloopt het inkoopproces in de huidige situatie? | *Interviews met:*   * *Opdrachtgever* * *Contractmanager (IUC)* * *Inkoopmedewerker (ISD)* | 4 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat ze dicht op de inkoopprocessen staan of hier regelmatig bij betrokken worden. |
| Hoe volwassen is de inkoopafdeling binnen de IND? | *Deskresearch & interviews met:*   * *Contractmanager (IUC)* * *Inkoopmedewerker (ISD)* | 4 | Geïnterviewden zijn gekozen omdat ze werkzaam zijn binnen de twee verschillende inkoopafdelingen van de directie BV. |

#### Onderzoeksverantwoording

In deze paragraaf worden de dataverzamelingsmethodes verantwoord.

**Bureau- & Literatuuronderzoek**

Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van Secundaire en Grijze literatuur (Verhoeven, 2011) om tot kennis te komen. De volgende vormen van bronnen zijn gebruikt en geanalyseerd: boeken, interne stukken, publicaties, eerdere onderzoeken, mindmappen en internetbronnen. Alle literatuur is gelezen, geanalyseerd en toegepast of als aanvullende informatie gebruikt voor het onderzoek.

Om de ideale situatie te bepalen is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Verkregen informatie is gebruikt voor het opstellen van het onderzoek, het analyseren en opstellen van de gaps om tot de gewenste situatie te komen en te beschrijven hoe de gewenste situatie te bereiken. Waar nodig zijn internetbronnen gebruikt om literatuur aan te vullen. Door het vooraf beoordelen van bronnen is getracht gebruik te maken van valide bronnen om de validiteit van het onderzoek te waarborgen.

Om de huidige situatie te bepalen is gebruik gemaakt van interviews, informele gesprekken en grijze literatuur. Grijze literatuur zijn de interne stukken van de IND die zijn ingezien en geanalyseerd om de organisatie te omschrijven en de huidige, gewenste en toekomstige situatie te bepalen. Interviews en open gesprekken worden onder het kopje Open interviews toegelicht.

**Onderwerpen voor theoretisch kader**

In Tabel 2 wordt weergegeven welke onderwerpen voor het theoretisch kader zijn gebruikt. Onder elk begrip wordt puntsgewijs weergegeven welke onderwerpen hierbij zijn gebruikt ter ondersteuning. Per begrip wordt verantwoord waarom deze onderwerpen zijn gekozen. Om inzicht te krijgen in elk begrip is er gebruik gemaakt van literatuur en internetbronnen. Voor het volledige overzicht van geraadpleegde bronnen zie de bibliografie op blz. 35.

Tabel 2: *Afbakening theoretisch kader*

|  |  |
| --- | --- |
| **Begrip** | **Waarom?** |
| Lean Six Sigma   * Communicatie * Procesoptimalisatie | Lean Six Sigma is een methode die wordt gebruikt om processen te optimaliseren. Hierbij staat de klant, procesoptimalisatie en communicatie centraal. Dit gebeurt door in kaart te brengen wat de klant nodig heeft en waar de klant voor wil betalen. Verspilling wordt uit processen geëlimineerd. Omdat Lean Six Sigma al wordt geïmplementeerd en de organisatie hier bekend mee is wordt gekeken waar mogelijk deze strategie verder te ontwikkelen. |
| Shared Service Center   * Facilitaire dienstverlening | De toekomstige verhuizingen en uitbestedingen van facilitaire dienstverlening aan een SSC staan binnen de IND centraal. De facetten om tot het uitbesteden van dienstverlening aan SSC te komen zijn een centraal onderwerp in dit onderzoek. Er wordt gekeken naar de voor- en nadelen van het uitbesteden aan een SSC en hoe dit te implementeren binnen een organisatie. |
| Regieorganisatie   * Uitbesteden * Kwaliteit * FMIS * Frontoffice | Het uitbesteden van dienstverlening wordt opgelegd vanuit de Tweede Kamer, dit om kostenreductie en procesoptimalisatie te realiseren. Bij deze grootschalige uitbesteding zal de IND regie moeten voeren op de leveranciers en hun processen. Uitbesteden, kwaliteit en communicatie staan hier centraal. Deze onderwerpen komen terug in vorm van een FMIS en een frontoffice. |

**Open interviews**

Er zijn open interviews afgenomen. Daarnaast hebben er dagelijks informele gesprekken plaatsgevonden die niet zijn opgenomen en uitgewerkt in dit rapport. Belangrijke onderwerpen die naar voor zijn gekomen tijdens deze gesprekken zijn getracht in interviews te verifiëren.

Alle interviews zijn in de vorm van een tweegesprek afgenomen, dit houdt in dat ze één op één zijn afgenomen (Verhoeven, 2011). De interviews zijn gebruikt om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen. Daarbij is gezocht naar knelpunten om tot de gewenste situatie te komen. De huidige functie van de geïnterviewde is weergegeven. Onder de geïnterviewden is een aantal medewerkers die voorheen op strategisch of tactisch niveau hebben gewerkt maar door een reorganisatie zijn geplaatst op operationeel niveau.

Alle interviews zijn met een voicerecorder opgenomen en na uitwerking ter controle naar de betreffende medewerker gestuurd. Op deze manier zijn de interviews gevalideerd.

In overleg met de opdrachtgever zijn de volgende medewerkers voor een interview geselecteerd:

Tabel 3: *Overzicht interviews*

|  |  |
| --- | --- |
| **Functie** | **Reden voor interview** |
| *Facilitair medewerker*  *werkplekbeheer* | Projectlid in het project SPOC en uitgefaseerd facilitair medewerker. |
| *Contractmanager IUC* | Medewerker inkoopprocessen boven EU aanbestedingsnorm. |
| *Operationeel manager K&N* | Projectleider opzetten leveranciersmanagement voor IT. |
| *Operationeel manager FU* | Uitfaseren van Facilitaire Uitvoering. |
| *Medewerker ISD* | Medewerker inkoopprocessen onder EU aanbestedingsnorm. |
| *Projectleider SPOC en coördinator SP* | Het opzetten van SPOC en communicatie met de interne klant. |
| *Manager FK&R* | Huidige regie op de facilitaire dienstverlening. |
| *Operationeel manager G&M* | Opdrachtgever. |

#### Modellen

In deze paragraaf worden de modellen die zijn gebruikt gedurende het onderzoek weergegeven. Per model is toegelicht waar het model voor wordt gebruikt. In Bijlage 5: *Uitwerking modellen,* zijn de volledige uitwerkingen met toelichting weergegeven.

*CANVAS-model*

Het CANVAS-model is gebruikt om systematisch de organisatie in beeld te brengen (Essential Business Improvement, 2016). Om dit model uit te werken is gebruik gemaakt van een folder die de werkzaamheden van de IND beschrijft aangevuld met de kennis van Marcel Lobregt. Het businessmodel van de IND is gebruikt voor zowel de organisatiebeschrijving als de huidige situatie.

*Ishikawa-diagram*

Het Ishikawa-diagram, ook wel visgraatmodel (Schop, 2015), is gebruikt om de huidige situatie in kaart te brengen. In het diagram is gewerkt met de vijf organisatiegebieden van het INK-model omdat deze aansluiten op de onderwerpen die in het onderzoek naar voor komen. Informatie opgenomen in de uitwerking is gebaseerd op informatie uit interviews. Hiervoor is gekozen omdat dit medewerkers zijn die bekend zijn met de huidige situatie en de toekomstige situatie. Oplossingen die in de nabije toekomst zullen spelen zijn ook opgenomen in het model. Uitkomsten voortgekomen uit het diagram zijn verwerkt in hoofdstuk 4 & 5. De volledige uitwerking van het model is weergegeven in hoofdstuk 6.

*UNC Plus Delta*

Het UNC Plus Delta model is gebruikt om de volwassenheid van de directie BV en de bijbehorende processen in kaart te brengen (UNC Plus Delta, 2016). Dit model is boven het INK-model verkozen omdat dit model de inkoopvolwassenheid in verband brengt met hieraan gekoppelde processen. Samen met het inkoopontwikkelingsmodel is dit model gebruikt om een volledig beeld te krijgen van de volwassenheid van de directie BV. Resultaten voortgekomen uit dit model zijn verwerkt in de huidige situatie, de gewenste situatie en de conclusies en aanbevelingen. De invulling van dit model is gebeurd aan de hand van informatie gewonnen uit interviews.

*Inkoopontwikkelingsmodel TU Eindhoven*

Het Inkoopontwikkelingsmodel van de TU Eindhoven is gebruikt om de inkoopvolwassenheid (Rietveld, 2010) van de twee inkoopafdelingen vast te stellen. Aan de hand van dit model wordt gezocht naar de positie van de inkoopafdeling om samen met de organisatie- en procesvolwassenheid de volledige volwassenheid van de directie BV in kaart te brengen. Informatie gewonnen om dit model toe te passen is gebaseerd op informatie gewonnen uit interviews met medewerkers van de ISD en de IUC. Resultaten voortgekomen uit dit model zijn verwerkt in de huidige situatie, de gewenste situatie en conclusies en aanbevelingen.

# Hoofdstuk 1: Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)

In dit hoofdstuk worden de werkzaamheden en werkomgeving van de IND, de directie bedrijfsvoering en het team Gebruik & Monitoring beschreven. Voor een volledig overzicht van de organisatie-analyse zie bijlage 1 t/m 5.

De Immigratie- en Naturalisatiedienst is een agentschap van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. De IND voert de Vreemdelingenwet en de Rijkswet op het Nederlanderschap uit.

De IND voert de volgende taken uit:

* Regulier, behandelen van verblijfsvergunningen voor wonen, werken en studeren in Nederland;
* Visa, behandelen visumaanvragen voor kort verblijf;
* Asiel, behandelen aanvraag van vreemdelingen die bescherming vragen bij de overheid;
* Naturalisatie, behandelen verzoek tot verlening van de Nederlandse nationaliteit;
* Procesvertegenwoordiging, beslissingen genomen door de IND verantwoorden aan rechters;
* Specialistische expertise, kennis bezitten en verruimen betreffende primaire werkzaamheden;
* Handhaving, fraudesignalen en misbruik voorkomen.

Om de werkzaamheden uit te voeren zijn er ongeveer 4.750 medewerkers inclusief externe inhuur werkzaam binnen de IND.

#### De werkomgeving

De werkomgeving van de IND bestaat uit drie gebieden. De politieke werkomgeving, de vreemdelingeketen en externe partijen.

*De politieke werkomgeving*

VenJ is één van de elf ministeries in Nederland. De ministeries zijn de uitvoerende organen voor het politieke beleid. Het politieke beleid wordt opgesteld in de Tweede Kamer. De uitvoering van dit beleid in een ministerie gebeurt onder leiding van een politiek leider, de minister, en een ambtelijk leider, de secretaris-generaal. Gezien de functie van ministeries bezitten de ministeries een monopolie positie (Politiekconpendium, 2015).

De politieke omgeving is een dynamische omgeving. Elke vier jaar wordt naar aanleiding van de verkiezingen de regering opnieuw samengesteld. Verandering van politiek leiders zorgt voor veranderingen in het gevoerde beleid. Ministeries hebben de genomen besluiten vanuit de Tweede Kamer te volgen. Op dit moment is het centraliseren van de overheid een vooraanstaand agendapunt. Alle ministeries moeten zich in rijkspanden vlak bij de Tweede Kamer vestigen (Lobregt, 2015).

*De vreemdelingeketen*

De IND is een onderdeel van de vreemdelingeketen. In de huidige situatie gaat hier de meeste aandacht van de IND naar uit. Binnen de keten wordt samengewerkt met ketenpartners. Dit zijn de andere organisaties die zorgen dat de toestroom van asielzoekers wordt ondersteund en zo vlot mogelijk verloopt. In deze keten is de IND de partij die asiel toekent of afkeurt. Dit valt onder de taken van de overheid, daarom is hier geen concurrentie. (IND, 2016)

*Externe partijen*

De IND is een organisatie die gevoelig is voor invloeden van externe partijen zoals de media en mensenrechtenorganisaties. Door de publieke uitlatingen en het nieuws dat wordt gepubliceerd worden opvattingen van burgers beïnvloed. De IND kan dit beïnvloeden door werkzaamheden volgens wet- en regelgeving uit te voeren, transparant te werken en alle informatie die nodig is vrij te geven. De IND valt onder de Wet openbaarheid van bestuur (WOB) en zal transparant naar de media moeten opereren.

## 1.1 Bedrijfsvoering (BV)

Bedrijfsvoering is één van de zes directies binnen de IND. Binnen deze directie is het onderzoek uitgevoerd. In deze paragraaf wordt de directie bedrijfsvoering toegelicht.

#### Werkzaamheden

Bedrijfsvoering is de directie van waaruit alle secundaire processen worden uitgevoerd en gemanaged. Dit is te onderscheiden in vier expertisegebieden:

* Human Resources
* Financiën en Business Informatie
* Facilitair
* Informatievoorziening.

De directie BV ondersteunt het primaire proces zodat deze haar werkzaamheden naar behoren kan uitvoeren. Wanneer dit niet mogelijk is biedt de directie BV ondersteuning om problemen op te lossen.

#### Doelstellingen

Binnen de directie BV zijn de volgende doelstellingen voor de komende periode opgesteld:

* Professionalisering binnen het vakgebied;
* Leveren van producten;
* Ondersteuning aan de organisatie bij systematisch verbeteren;
* Actief aangaan van samenwerking in de kleine keten (IND, COA en DT&V);
* Duurzaam verankeren van goede afstemming met de klant, en helderheid creëren over wederzijdse verantwoordelijkheden;
* Control vanuit alle bedrijfsvoering gebieden vormgeven;
* De facilitaire dienstverlening overdragen aan CDV;
* Ondersteuning bieden aan grote uitdagingen binnen de organisatie (Bedrijfsvoering, 2015).

#### Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is voor de directie BV uitgewerkt aan de hand van de zes dimensies van Sanders en Neuijen (Maas & Pleunis, 2006).

Tabel 4: *Organisatiecultuur*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensies** | **Gekozen** | **Toelichting** |
| Procesgericht / Resultaatgericht | *Procesgericht* | Risico’s worden vermeden, voor sommige afdelingen is elke dag hetzelfde en mensen willen zich zo min mogelijk inspannen. Processen worden letterlijk gevolgd, veranderingen in een proces worden vermeden. De dag van gisteren is net als de dag van vandaag. Er is niet veel verandering. |
| Mensgericht / Werkgericht | *Werkgericht* | Veel beslissingen worden genomen door individuen, werk af krijgen wordt boven persoonlijke problemen geplaatst. De meeste interesse is gebaseerd op interesse in het werk dat wordt afgeleverd, het werk moet af. |
| Organisatie gebonden / Professioneel | *Professioneel* | Op strategisch niveau wordt er jaren vooruit gedacht, op lager niveau is dit minder. Het privéleven wordt weinig besproken. Werknemers identificeren zich met hun beroep en minder met de organisatie. |
| Open / Gesloten | *Open* | De directie staat open voor nieuwkomers en buitenstaanders. Iedereen is in de organisatie welkom. |
| Strakke controle / Losse controle | *Losse controle* | Er worden veel grappen gemaakt over het bedrijf en het werk. Medewerkers zijn zich vaak niet bewust van de kosten van alles wat ze doen. Hier wordt ook niet over gesproken. |
| Pragmatisch / Normatief | *Pragmatisch & Normatief* | De wensen van de klant staan centraal en hierbij horende resultaten zijn belangrijker dan procedures. Maar er zijn ook hoge normen betreffende ethiek en vanuit de functie van de overheid dragen ze bij aan de samenleving. |

De cultuur wordt gekenmerkt als een ambtelijke cultuur. Naast bureaucratische kenmerken zijn er ook kenmerken die samenhangen met de maatschappelijke functie. Dit wordt gekenmerkt door het ordenen en sturen van gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en processen. Deze cultuurvorm is sterk intern georiënteerd (Marcus & van Dam, 2012).

#### De interne klant & klantcontact

Alle medewerkers van de IND zijn klant van de directie BV. Binnen de directie BV wordt gesproken over het ontzorgen van de interne klant. Dit wordt mogelijk gemaakt door de volgende vormen van klantcontact:

* De Servicedesk, fysiek KWIS over facilitair en hardware gerelateerde zaken;
* Het Service Portal, telefonisch KWIS over software gerelateerde zaken;
* Planon, digitale KWIS over facilitair en hardware gerelateerde zaken, het aanmelden van bezoek en het melden van incidenten;
* Smartflow, digitale aanvragen voor inkoop gerelateerde zaken;
* HRM zaken, telefonisch KWIS over HRM gerelateerde zaken;
* Daarnaast heeft elk team heeft zijn eigen mailbox waar KWIS kunnen worden gemeld.

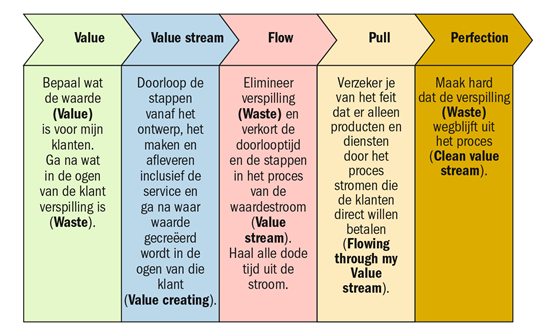
#### Lean Six Sigma

Het project Lean Six Sigma is de afgelopen vier jaar binnen de IND en het afgelopen jaar binnen de directie BV uitgerold door een externe partij. Lean Six Sigma wordt uitgerold om processen te optimaliseren, communicatie te verbeteren en de interne klant te ontzorgen. De uitrol wordt gefaseerd binnen elk team gedaan.

# Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven. Dit gebeurt aan de hand van de begrippen: Lean Six Sigma, Shared Service Center en Regieorganisatie. Deze strategieën staan al enige tijd centraal binnen de IND. Alle informatie is verkregen door het lezen en analyseren van literatuur, websites, eerdere onderzoeken en artikelen. Voor de een volledig overzicht zie Bijlage 6: *Theoretisch onderzoek.*

## 2.1 Lean Six Sigma

Lean Six Sigma is een samenvoeging van twee business-strategieën: Lean Thinking en Six Sigma (Lean Six Sigma, 2015). Beide hebben een overlappend doel: toegevoegde waarde creëren voor de klant door het elimineren van fouten in processen (Kwak, 2006; Melton, 2006). Beide strategieën streven ernaar om te begrijpen wat de klant werkelijk wil en nodig heeft en de processen hierop toe te spitsen. In het artikel van Melton (2006) worden de volgende principes van Lean weergegeven: het identificeren van waarde (*value*), de waardestroom identificeren (*value stream*), het elimineren van verspilling en de doorlooptijd verkorten (*flow*), zorgen dat er alleen producten worden geleverd die de klant wil (*pull*) en het genereren van perfectie (*perfection*). De principes van Lean Thinking worden in figuur 1 schematisch weergegeven. Lean streeft naar best practice door processen te versnellen en verspilling te elimineren (ibid.) *Figuur 1.* Principes Lean Thinking

In het artikel van Kwak (2006) wordt beschreven dat Six Sigma gebruik maakt van een data gedreven aanpak door middel van de DMAIC methode. DMAIC staat voor: Define (vaststellen van klantwens en –eis en processen in kaart brengen), Measure (nulmeting en klantwens meetbaar maken), Analyse (vaststellen wat, hoe en waarom gebeurt), Improve (verbeteringen invoeren) en Control (beheer en borg de veranderingen). In beide principes is een overeenkomst zichtbaar, het gaat om het verbeteren van processen.

Zowel bij Lean als bij Six Sigma moet elke stap zorgvuldig worden doorlopen om tot de volgende stap te komen. Het is een langdurig leerproces om alle stappen te nemen. Het behalen van het hoogste niveau is een lang traject, waarbij continu wordt gezocht naar verbetering en er niet verwacht moet worden op alle vragen antwoorden te vinden (Kwak, 2006; Melton, 2006).

Melton (2006) zegt dat Lean zich richt op eenvoudige hulpmiddelen om de organisatie te verbeteren. Kwak (2006) geeft daarnaast aan dat Six Sigma voorziet in statistisch geanalyseerde verbeteringen voor processen. Doordat de aanpak en uitkomst van beide strategieën dicht bij elkaar liggen worden deze tegenwoordig vaak als één strategie benoemd en ook op deze manier aangeboden. 80% van de Lean methodiek komt overeen met Six Sigma (ibid.).

Lean geeft duidelijk weer welke soorten verspilling binnen een organisatie aanwezig kunnen zijn. De verspilling die in Lean wordt onderscheiden is te zien in Figuur 2. Uit onderzoek door The Lean Enterprise Research Center (LERC) (2004), is gebleken dat in veel organisaties maar 5% van de activiteiten toegevoegde waarde heeft, 35% van de activiteiten nodig zijn *Figuur 2*. Waste Lean

en 60% van de activiteiten geen toegevoegde waarde heeft en daarom geëlimineerd kan worden. Alles wat geen toegevoegde waarde heeft voor de klant wordt als verspilling aangemerkt (Kwak, 2006; Melton, 2006).

Organisaties die aanbieden om Lean Six Sigma integraal te implementeren, bieden een duidelijke structuur om de communicatie te ondersteunen. Deze structuur bestaat uit een week- en dagopening en regelmatige communicatie tussen verschillende managementlagen. Procesoptimalisaties worden hierbij bottom-up aangedragen. De operationele laag zit dicht op de processen en kan verspilling sneller identificeren (Lean Six Sigma, 2015).

Na analyse van beide strategieën kan worden geconcludeerd dat kostenreductie, procesoptimalisatie, medewerkerstevredenheid, continue streven naar perfectie en klanttevredenheid kenmerken zijn van elke branche waarbinnen Lean en Six Sigma wordt toegepast (Kwak, 2006; Lean Six Sigma, 2015; Melton, 2006). Om deze resultaten te realiseren is het niet nodig personeel te ontslaan. Echter, alle personeelsleden moeten wel de principes Lean Six Sigma uitdragen (Melton, 2006).

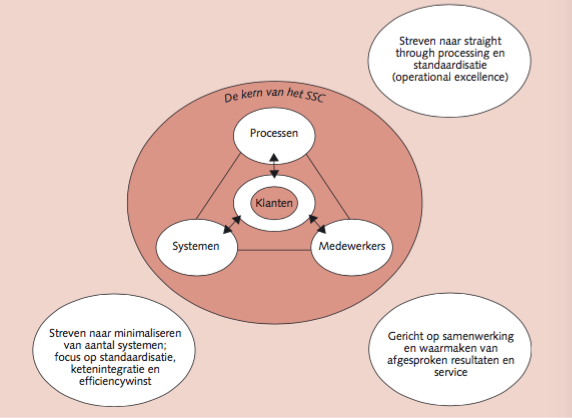
De implementatie van Lean en Six Sigma brengt veel uitdagingen met zich mee. In beide strategieën staat een aantal onderwerpen centraal dat nodig is om volgens de principes te werken. Om te werken op basis van Lean Six Sigma is het van belang dat (Kwak, 2006; Lean Six Sigma, 2015; Melton, 2006):

* het hoger management Lean Six Sigma uitdraagt maar zelf ook uitvoert;
* de hele organisatie Lean Six Sigma naleeft;
* er culturele veranderingen worden doorgevoerd;
* processen geanalyseerd worden om tot verbeteringen te komen;
* continue scholing en training van personeel moet worden nagestreefd;
* er volgens de door Lean Six Sigma geboden structuur gecommuniceerd wordt.

Er zijn twee mogelijkheden om Lean Six Sigma te implementeren. Dat is of volledig uitbesteden of het in eigen beheer houden en het eigen personeel opleiden. Er wordt vaak aangeraden de implementatie uit te besteden. Echter, het voordeel van opleiden van het eigen personeel is dat er draagvlak wordt gecreëerd en kennis in huis wordt gehaald (Lean Six Sigma, 2015).

Tijdens het voeren van Lean en Six Sigma als bedrijfsstrategie moet worden onthouden dat deze strategieën niet het antwoord zijn op alle vragen, dat het veel vraagt van de cultuur en dat training van groot belang is voor succes (Kwak, 2006).

## 2.2 Shared Service Center

Strikwerda (2010) omschrijft een Shared Service Center (SSC) als een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming of instelling die tot taak heeft het leveren van gespecialiseerde diensten aan operationele eenheden (business units, divisies) op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs. In Figuur 3 wordt de kern van een SSC weergegeven.

Opheij en Willems (2004) geven aan dat SSC’s als doel hebben om kosten te besparen en servicekwaliteit te verbeteren. Het is mogelijk kosten *Figuur 3.* De kern van een SSC

te besparen door diensten voor meerdere afnemers te bundelen en hier schaalvoordeel uit te halen. De servicekwaliteit wordt behaald omdat de SSC zich volledig richt op te bieden service. De medewerkers van de SSC worden opgeleid om hun taken optimaal te verrichten. De inrichting van hieraan gerelateerde bedrijfsprocessen, welke applicaties hierbij worden gebruikt en de benoeming van personeel zijn verantwoordelijkheden van de SSC (Opheij & Willems, Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht, 2004).

De ‘Unique Selling Points’ van een SSC zijn (Opheij & Willems, Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht, 2004):

* De SSC werkt voor meer opdrachtgevers, er zijn meerdere afnemers waardoor een SSC schaalvoordelen kan realiseren door in de backoffice te standaardiseren;
* Een SSC maakt vooraf afspraken over wat te leveren en tegen welke voorwaarden en prijs;
* Een SSC bepaalt zelf wat het levert en hoe dit wordt gerealiseerd. De klant bepaalt niet. Variatie in service en kwaliteit is mogelijk tegen aanvullende prijsafspraken.
* Een SSC heeft een eigen resultaat verantwoordelijkheid.

Daarbij beschrijft Strikwerda (2010) de volgende voordelen van het werken met een SSC:

* Reductie van kosten van decentralisatie (25-70% binnen twee jaar);
* Realiseren van synergiën (inkoop, kennis, processen);
* Hogere kwaliteit van dienstverlening, hogere professionaliteit;
* Meer transparantie in de onderneming;
* Strategische flexibiliteit;
* Betere positie op de arbeidsmarkt voor specifieke professionals.

Maas & Pleunis (2006) geven hier als belangrijke aanvulling op dat het werken met een SSC het primaire proces ontzorgt.

De implementatie van een SSC vergt veel van een organisatie. Er zal een machtsverandering plaats vinden, de operationele uitvoering en het managen hiervan wordt gedaan door de SSC. Daarbij wordt aangegeven dat heldere communicatie van groot belang is. De communicatie moet helder zijn: naar de medewerkers maar ook tussen de SSC en de opdrachtgever. De verwachtingen die worden geschetst moeten worden vastgelegd en gecommuniceerd naar de medewerkers (FMM, 2012).

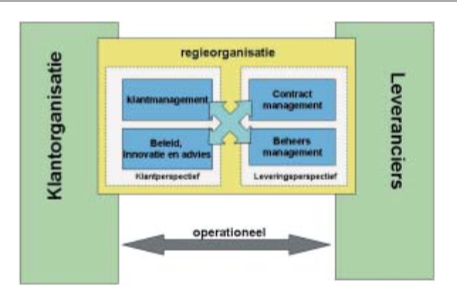
Overige belangrijke aandachtspunten tijdens het implementatietraject zijn (FMM, 2012):

* Zorg voor een heldere focus;
* Maak een business case;
* Maak kwalitatieve voor- en nadelen hard en meetbaar;
* Formuleer de toegevoegde waarde van het SSC;
* Creëer draagvlak.

Opheij en Willems (2004) vullen deze implementatie-aandachtspunten aan. Zij geven aan dat sterke regie vanuit een organisatie noodzakelijk is om de samenwerking tot een succes te maken. Daarnaast geven zij aan dat beide partijen hun belangen niet moeten doordrukken, ze moeten elkaar tegemoet komen om een goede samenwerking te realiseren. Om de regie op SSC te houden wordt de huidige organisatie vaak omgevormd tot regieorganisatie (van Laar, et al., 2015).

Volgens van Laar, et al., (2015) loopt de samenwerking met SSC’s vaak vast op de volgende onderwerpen: doelen blijken moeilijk verenigbaar, kostenreductie en excellente dienstverlening zijn vaak niet te combineren, binnen SSC staat innovatie niet hoog in het vaandel en er zijn coördinatie problemen tussen de SSC en de interne klant. Dit zijn onderwerpen die goed moeten worden vastgelegd en van te voren erkend moeten worden om tot succes te komen.

## 2.3 Regieorganisatie

Een regieorganisatie is een organisatie die de klantvraag en het aanbod op de markt op elkaar afstemt, deze op strategisch en tactisch niveau managet en die de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed (de Jong, et al., 2013). De regieorganisatie wordt, zoals in Figuur 4 weergegeven, gepositioneerd tussen de klant en leverancier. Het is onderdeel van de uitbestedende organisatie. Doordat de regieorganisatie onderdeel is van de uitbestedende organisatie is deze bekend met de werkzaamheden, behoeftes en organisatiecultuur en kan het afspraken met leveranciers hierop afstemmen. De

regieorganisatie wordt ingevuld langs

de functies account- en leveranciers-

management. Deze functies worden veelal

ondersteund door een advies- en projectenafdeling (ibid.)

*Figuur 4.* Schematische weergaven van de regieorganisatie

Een regieorganisatie biedt een bedrijf de

mogelijkheid kansen op de markt te benutten

zonder de controle op de uitkomst kwijt te raken. Het professionaliseert het totale spanningsveld tussen vraag en aanbod. Belangen van de directie en de interne organisatie worden behartigd. Daarbij wordt kostenbesparing nagestreefd (Berenschot, 2015). De Rouw (2008) voegt daar aan toe dat een regieorganisatie wordt gekozen om kennis en klantcontact te bevorderen. De voordelen van een regieorganisatie zijn: klantgerichtheid, verzakelijking, flexibiliteit en een slankere organisatie (Berenschot, 2009). De slankere organisatie wordt gerealiseerd doordat de organisatie niet meer verantwoordelijk is voor de operationele medewerkers en deze niet meer op de loonlijst heeft staan. Volgens van Veen (2012) is een ander voordeel van het professioneel inrichten van de regie en hieraan gerelateerde contractmanagement dat de inkoopfunctie/-afdeling overbodig wordt en kan worden afgestoten. Dit zorgt weer voor kostenreductie en een slankere organisatie.

Het worden van een regieorganisatie vergt de volgende veranderingen van de hele organisatie om een regieorganisatie succesvol te maken (de Jong et al., 2013; de Rouw, 2008):

* Het grootste deel/alle operationele werkzaamheden moet worden uitbesteed, er is een heldere sourcingstrategie;
* De moederorganisatie treedt op als klant, er is betrokkenheid van de interne klant;
* Strategische en tactische doelstellingen van klant en leverancier moeten op elkaar worden afgestemd;
* Er moet een business case worden opgesteld en een team opgericht om als regieorganisatie op te treden, medewerkers maken de regieorganisatie;
* De communicatie met klant en leverancier moet geoptimaliseerd worden door middel van accountmanagement en leveranciersmanagement, er ontstaat partnerschap met de leveranciers;
* Er moet rekening gehouden worden met de verandering in de organisatiecultuur;
* Demand en supply management moet worden ingericht;
* Afspraken worden vastgelegd aan de hand van SLA’s en KPI’s en hier vindt prestatiemanagement op plaats.

Van Veen (2012) vult hierop aan dat het van belang is om contractmanagement te professionaliseren om de regie volledig naar behoren te kunnen voeren.

# Hoofdstuk 3: Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie geschetst. De gewenste situatie is een schets van de ideale situatie die tot stand is gekomen aan de hand van het in hoofdstuk 2 beschreven theoretisch kader aangevuld met informatie gewonnen uit interviews. Eerst zal het uitgangspunt worden weergegeven waarbinnen de IND in de toekomst zal werken en waarom de drie centrale strategieën van toepassing zijn op de toekomstige situatie.

## 3.1 Uitgangspunt

In de toekomst zullen alle pand gebonden diensten voor de Rijnstraat worden geleverd door een SSC. De IND zal optreden als budgethouder voor geleverde faciliteiten. Zolang het budget in beheer is van de IND kunnen werkzaamheden worden beïnvloed en is het mogelijk regie te voeren. Binnen dit pand zal een facility manager of het team FK&R optreden als budgethouder en controleren waar kosten worden gemaakt.

De SSC zullen niet alle diensten overnemen. Veel diensten zullen in beheer van de IND blijven omdat dit als speciale diensten worden gezien. Hieronder vallen locaties met loketfunctie, speciale apparatuur en software ontwikkeld door en voor de IND zelf. Het inrichten van de loketten, het beheren van speciale apparatuur en het onderhoud van de software wordt door de IND zelf uitgevoerd. Met deze reden kan er regie worden gevoerd op meer leveranciers dan alleen de SSC.

Met hiervoor genoemde reden is er voor gekozen om een eigen frontoffice in te richten, om als regieorganisatie op te treden en om Lean voor alle ondersteunende diensten in te richten.

## 3.2 Lean Six Sigma

In de gewenste situatie zijn de medewerkers bekend met Lean Six Sigma, werken zij volgens dit principe en dragen zij dit uit. Hierdoor wordt continue gezocht naar optimalisatie in processen en dit wordt gecommuniceerd met alle betrokken partijen. Dit zorgt voor leverbetrouwbaarheid en flexibiliteit. De verdere uitrol van Lean Six Sigma wordt begeleid door een hiervoor ingesteld projectteam. Alle teams binnen de IND bevinden zich in dezelfde fase van implementatie.

Doordat er volgens het principe van Lean Six Sigma wordt gewerkt worden kosten bespaard, stijgt de klanttevredenheid, stijgt de medewerkerstevredenheid, wordt gestreefd naar perfectie en zijn processen geoptimaliseerd.

Er wordt binnen teams, tussen verschillende managementlagen en team overstijgend gecommuniceerd. Deze communicatie vindt gestructureerd plaats waardoor het mogelijk wordt procesoptimalisaties bottom-up aan te brengen en om beslissingen vanuit het strategisch niveau toe te lichten. Doordat processen worden geoptimaliseerd en verbeteringen zowel bottom-up als top-down goed worden gecommuniceerd vindt procesoptimalisatie plaats en groeit de interne klanttevredenheid. Doordat procesoptimalisaties bottom-up worden aangedragen en gemotiveerd hoeft het hoger management hier minder tijd aan te besteden.

Om de interne communicatie te bevorderen wordt door elke medewerker dezelfde software gebruikt (Lync). Medewerkers kunnen elkaar snel bereiken om elkaar vragen te stellen, informatie uit te wisselen of om te zien of iemand aanwezig is en waar deze persoon zit. Juist voor flexwerken is dit ideaal, iedereen kan werken waar en wanneer hij of zij wil en is toch bereikbaar voor zijn en haar collega’s.

## 3.3 Shared Service Center

In de toekomst worden alle facilitaire en hardware diensten, binnen alle panden van de IND, afgenomen bij SSC’s. Zowel met CDV als IDV is een Rijks-brede PDC vastgesteld. Hierdoor wordt het mogelijk afspraken te controleren en te monitoren op afhandeling, afhandeltijd en leveringstijd. Alle leveringen vinden plaats conform eenduidige afspraken opgenomen in de PDC. Door het afstoten van deze werkzaamheden wordt het mogelijk de focus binnen de IND volledig te richten op het primaire proces.

Vanwege de geheimhoudingsplicht zit er een schakel tussen de interne klant en derden, dit noemen we de Single Point Of Contact (SPOC). De SPOC is de frontoffice voor alle medewerkers van de IND, ongeacht de locatie. Elke KWIS ongeacht de aard wordt via de SPOC gemaakt. De SPOC is tijdens kantooruren bereikbaar. De SPOC zet de KWIS uit bij betreffende partij. De SSC’s zijn daarmee ook het contactpunt voor de SPOC. Doordat elke KWIS via één frontoffice wordt gemaakt wordt het mogelijk afspraken te monitoren en hier regie op te voeren. Dit komt terug in de volgende paragraaf.

De SSC’s zullen werken met hun eigen FMIS. Hierdoor wordt het gebruik van Planon als facilitair systeem overbodig. De SPOC ontvangt elke KWIS telefonisch, via TOPdesk of via de e-mail en zet deze vervolgens uit in het juiste systeem bij de juiste partij. Hierdoor wordt de interne klant ontzorgd, hoeft er maar met één systeem te worden gewerkt en hoeft er maar één telefoonnummer te worden onthouden. De SPOC ontzorgt de interne klant en regelt het contact met derden. Er is met alle leveranciers en SSC afgesproken dat iedere afgehandelde KWIS wordt afgemeld. Dit maakt monitoring mogelijk.

## 3.4 De regieorganisatie

Doordat afspraken zijn vastgelegd in de Rijksbrede PDC is het overzichtelijk volgens welke afspraken diensten of producten worden geleverd. Hier kan op gemonitord worden. Zoals eerder genoemd wordt in de toekomstige situatie gewerkt met één frontoffice waar elke KWIS binnen komt, wordt uitgezet en wordt afgemeld. Hierdoor wordt het mogelijkafspraken met leveranciers te monitoren en leveranciers aan te spreken op hun werk. Dit werkt ondersteunend voor de regieorganisatie. Er kan regie worden gevoerd op de contracten.

In de gewenste situatie voert de directie BV de regie op gemaakte afspraken. De IDV werken met TOPdesk en om die reden werkt de IND ook met TOPdesk. TOPdesk wordt gebruikt als FMIS om KWIS te melden. Regie op uitgevoerde werkzaamheden wordt mogelijk gemaakt door gegenereerde managementrapporten vanuit TOPdesk. De leveranciers en SSC’s handelen de KWIS af en melden deze af.

Om dit te doen is leveranciersmanagement IND breed ingericht. Om leveranciersmanagement in te richten is een inkoopmanager aanwezig die de inkoopafdelingen dichter bij elkaar positioneert, de communicatie tussen deze partijen bevordert en leveranciersmanagement IND-breed heeft ingericht. De leveranciersmanagers onderhouden contact met leveranciers, wijzen de leveranciers op niet nagekomen afspraken en onderhouden een band met de leveranciers. Hierdoor wordt de IND first-choice customer.

# Hoofdstuk 4: Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie geschetst. Dit gebeurt aan de hand van de in het theoretisch kader uitgewerkte begrippen in hoofdstuk 2. Het verschil tussen de gewenste en huidige situatie wordt in hoofdstuk 5 geanalyseerd. Alle informatie opgenomen in dit hoofdstuk is afkomstig uit analyse van interne stukken, interviews, gesprekken en deskresearch. Uitspraken opgenomen in dit hoofdstuk zijn geverifieerd in meerdere interviews, waar dit niet aan de orde is wordt de geïnterviewde los benoemd als bron. In paragraaf 4.5 wordt afgesloten met een schematische weergave van de huidige situatie aan de hand van een uitgewerkt Ishikawa-diagram.

## 4.1 Lean Six Sigma

In 2012 heeft het hoger management van de IND bepaald dat de business-strategie Lean Six Sigma moest worden uitgerold. Het heeft hiervoor een externe partij ingehuurd. Het creëren van waarde voor de klant hoort hierbij centraal te staan. Volgens de geïnterviewden zijn de teams nog onvoldoende op de hoogte van de principes van Lean Six Sigma. De communicatie richting de medewerkers wordt in interviews omschreven als gebrekkig. Onder het personeel is niet volledig bekend waarom Lean Six Sigma wordt geïmplementeerd en wat de meerwaarde hiervan is. Er zijn regelmatig Lean Six Sigma bijeenkomsten om Lean Six Sigma te implementeren. Er wordt aangegeven dat hier weinig draagvlak voor is.

In september 2015 zijn drie directies samengevoegd, deze vormen samen de directie BV. Het streven was om teams dichter bij elkaar te positioneren en de organisatie slanker te maken (minder management). Dit zou de interne communicatie ten goede moeten komen.

Veel interne communicatie gebeurt top-down via digitale middelen. Daardoor wordt er weinig draagvlak gecreëerd voor de principes van Lean Six Sigma. De communicatie tussen teams vindt beperkt plaats, dit wordt ook niet gestimuleerd. De manager van de tak Informatievoorziening (IV) zegt dat communicatie altijd een struikelblok zal zijn, maar dat het een proces is van halen en brengen. Deze manager geeft aan dat goede communicatie op dit moment hoog op de prioriteiten lijst staat. Processen worden niet binnen alle teams geoptimaliseerd. De communicatiestructuur die Lean Six Sigma biedt wordt niet binnen alle teams en binnen de verschillende managementlagen gebruikt. Lean Six Sigma wordt per team uitgerold. Hierdoor zitten alle teams in verschillende fases van Lean Six Sigma. Er wordt ervaren dat op deze manier de huidige eilandjescultuur wordt gestimuleerd.

Beslissingen worden niet of traag genomen. De manager van de tak IV erkent dit. Wanneer beslissingen worden genomen worden deze beperkt gecommuniceerd met het uitvoerend personeel, hoewel medewerkers aangeven dat er vanuit Lean Six Sigma wordt gestreefd procesoptimalisatie ook bottom-up aan te dragen. Operationeel managers hebben geen inspraak in beslissingen.

Er is software aanwezig om de communicatie te bevorderen, Lync. Lync is software van Microsoft en ontwikkeld om interne communicatie te bevorderen. Met deze software kunnen medewerkers bellen, videogesprekken voeren, berichten versturen, zien waar een andere medewerker zit en of deze beschikbaar is (Microsoft, 2016). De software wordt in de huidige situatie door een klein aantal medewerkers gebruikt waardoor het potentieel van Lync niet benut wordt. Het gebruik hiervan wordt ook niet door het management verplicht gesteld.

## 4.2 Shared Service Center

In de huidige situatie worden reeds diensten afgenomen bij SSC’s en worden voorbereidingen getroffen om nog veel meer services af te gaan nemen bij SSC’s. Deze overgang naar SSC’s vindt plaats op twee gebieden: op facilitair gebied worden er zaken gedaan met zogenaamde Concern Dienstverleners (CDV) en op IT gebied worden er zaken gedaan met IT-Dienstverleners (IDV). De overgang wordt tussen nu en 2020 voor alle locaties van de IND gefaseerd uitgerold. Dit is vanuit de Tweede Kamer opgelegd.

### 4.2.1 CDV

Met de CDV is een Rijks-brede PDC vastgesteld. Hierin is opgenomen welke facilitaire diensten en producten er worden geleverd tegen welke voorwaarden en kosten. Met de dienstverleners zijn nog geen afspraken gemaakt welke CDV welke producten of diensten voor welke locatie van de IND gaat leveren. Alleen voor de locatie Rijnstraat staat vast dat FM-Haaglanden zal optreden als CDV (Rigter, 2016). Op dit moment zijn nog veel facilitair gerelateerde werkzaamheden in eigen beheer. Dit zijn: gebouwbeheer, beveiliging en veiligheid, verhuizen, inrichting, catering, schoonmaak, post en reprografie, kantoorartikelen, groenvoorziening, boeketten, reizen en vervoer, ICT en een deel overige diensten (visitekaartjes, vlaggen, etc.) (Andree, 2012).

De overgang betekent dat er landelijk 110 facilitaire medewerkers van de IND ander werk moeten zoeken. Deze medewerkers zitten in een VWNW-traject. Om de werkzaamheden op te vangen die blijven liggen, omdat medewerkers vertrekken, wordt er met uitzendkrachten gewerkt (Meesters, 2016).

### 4.2.2 IDV

Met de IDV is nog geen PDC opgesteld. Een deel van het personeel geeft aan dat het nog niet hebben van afspraken met IDV voor onrust zorgt, de toekomst is onduidelijk. Ook voor wat betreft de personele consequenties voor de IND-medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van IT en IV is nog geen helderheid.

### 4.2.3 IND Service Portal en IND Servicedesk

Om facilitair- en IT-gerelateerde KWIS te behandelen wordt er momenteel gewerkt met een Servicedesk en een Service Portal. De Servicedesk is de frontoffice van de afdeling Facilitaire Uitvoering en behandelt alleen facilitair en hardware gerelateerde KWIS. Dit zijn wekelijks gemiddeld 228 KWIS. Deze Servicedesk kan bereikt worden via de applicatie Planon of via de fysiek aanwezige helpdesk (Servicebalies). Binnen het team FK&R zijn er twee fulltime medewerkers bezig met het aanvullen van informatie in Planon.

Het Service Portal is de frontoffice van de afdeling IV en behandelt alleen software gerelateerde KWIS. Dit betreft een aantal van wekelijks 1.149. Het Service Portal kan bereikt worden via het telefoonnummer 88888 of via de applicatie Topdesk, waarin ook alle telefonische meldingen geregistreerd worden. Geïnterviewden geven aan dat door gebruik te maken van meerdere frontoffices voor verschillende doeleinden een onoverzichtelijk proces ontstaat. Voor een overzicht van de huidige te doorlopen processen zie Bijlage 8: *Huidige processchema*.

Met oog op de toekomstige uitfasering van de afdeling Facilitaire Uitvoering (FU) en dus ook uitfasering van de Service desk en de Servicebalies is er een projectteam gestart met de herinrichting van het Service Portal. Deze herinrichting houdt zich bezig met de inrichting van het Service Portal als Single Point Of Contact (SPOC). Er zijn nog veel vragen over het inrichten van de SPOC. Het projectteam heeft kennis van andere teams nodig. Voor alle niet facilitair- of IT-gerelateerde KWIS moet men nu nog met andere afdelingen contact opnemen, en deze teams werken nog niet geheel mee omdat ze bang zijn werk te verliezen.

Om beide frontoffices te ondersteunen wordt gebruik gemaakt van twee FMIS, Planon en TOPdesk. Planon wordt gebruikt voor de interne facilitaire en hardware dienstverlening.TOPdesk wordt gebruikt als systeem voor software gerelateerde KWIS. Bij navraag bleek dat voor beide systemen dezelfde modules in bezit zijn van de directie BV, maar beide partijen willen graag hun “eigen” systeem gebruiken. Vanuit het hoger management worden geen beslissingen genomen over welk systeem er zal worden gebruikt. Hierdoor worden dubbele kosten gemaakt.

## 4.3 De regieorganisatie

Uit interviews blijkt dat de IND al sinds 2008 bezig is met het veranderen naar een regieorganisatie. Er is een team Facilitaire Kennis & Regie (FKR) werkzaam binnen de directie BV. Geïnterviewden vertellen dat er op dit moment beperkt tot geen regie wordt gevoerd. De facilitaire uitvoering wordt nog door de IND zelf gedaan vanuit een ander team dan FKR. De facilitaire uitvoering vindt plaats binnen het team Facilitaire Uitvoering (FU). Uit interviews blijkt dat afspraken met leveranciers vaak niet of nauwelijks worden gecontroleerd. Er wordt aangegeven dat leveranciers hierdoor veel vrijheid hebben in hun leveringen. En als er al controle is dan volgen er geen sancties.

Er wordt aangegeven dat veel van de problemen rond het voeren van regie ligt bij de positionering van de twee inkoopafdelingen, het IUC en de ISD. Tot een aantal jaar geleden vormden deze twee afdelingen één team. Alle inkoop en hieraan gerelateerde zaken vonden centraal plaats. Vanuit de Tweede Kamer is besloten dat alle inkopen boven de Europese aanbestedingsdrempel ministerie-overstijgend moeten worden uitgevoerd. Om deze reden zijn IUC’s opgericht.

De werkzaamheden die verricht worden door het IUC zijn bij veel medewerkers niet bekend. Binnen het IUC is inkoop, contractmanagement en leveranciersmanagement ondergebracht voor alle contracten die boven de Europese aanbestedingsnorm worden gesloten. Er wordt aangegeven dat er weinig tot geen sturing en controle vanuit het hogere management binnen de IUC is. Bij navraag blijken medewerkers niet bekend te zijn met de aanwezige Chief Procurement Officer. Voor de contracten onder de Europese aanbestedingsnorm is geen contract- en leveranciersmanagement aanwezig. Afspraken opgenomen in contracten worden niet gemonitord.

Binnen de IUC is leveranciersmanagement aanwezig. Teamleiders geven aan dat deze niet toereikend genoeg is voor de medewerkers van de directie BV omdat deze alleen gericht is op door het IUC opgestelde contracten. Een geïnterviewde medewerker binnen het IUC, geeft ook aan dat het leveranciers-management binnen de IUC niet optimaal is (Sahadewlall, 2016). Om deze reden wordt in de huidige situatie leveranciersmanagement voor IT gerelateerde contracten opnieuw opgezet binnen het team Keten & Netwerk. Demand en supply management is niet aanwezig binnen de IND.

De ISD doet alle inkopen onder de Europese aanbestedingsdrempel. Elke inkoopaanvraag gedaan via de ISD moet voor aankoop worden gekeurd door de onafhankelijke partij Protinus. Deze partij zit tussen de aanvraag en werkelijke inkoop als schakel om te zorgen dat elke inkoop onafhankelijk wordt uitgevoerd.

De communicatie tussen deze twee afdelingen wordt omschreven als gebrekkig. De interne klant ervaart de communicatie ook als gebrekkig en vindt dat de werkzaamheden niet naar verwachting worden uitgevoerd. De geïnterviewde medewerker van de ISD geeft aan dat de inkoopvolwassenheid per medewerker verschilt (Water, 2016). Dit geeft aan dat de inkoopvolwassenheid voor de organisatie nog niet hoog is. De inkoopvolwassenheid van beide afdelingen ligt tussen fase twee en drie (Bijlage 3: *Uitwerking modellen*).

## 4.4 Algemeen

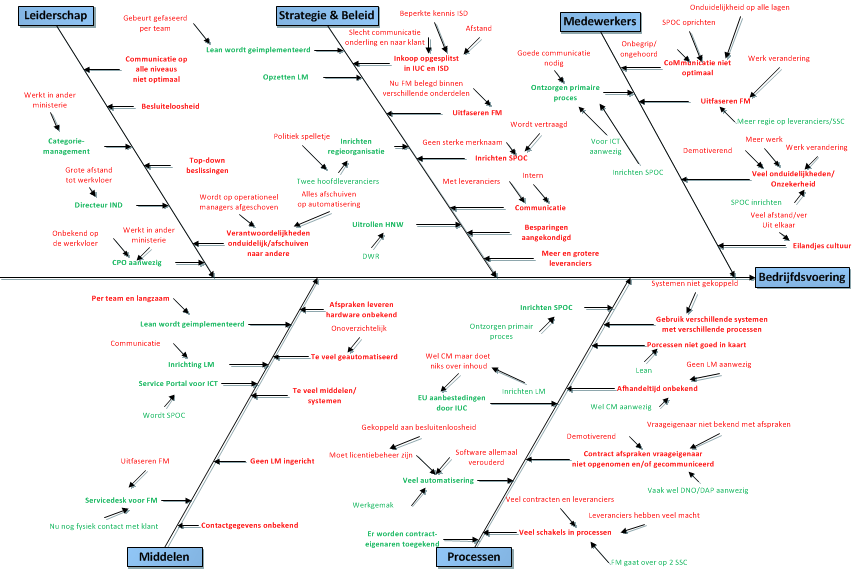
De implementatie van Lean Six Sigma, de overgang naar Shared Service Centers en het optreden als een regieorganisatie heeft eerder binnen meerdere overheidsinstanties plaatsgevonden. Bij andere instanties zijn voornoemde implementaties onderzocht maar van de resultaten is geen gebruik gemaakt. Er is door de directie van de IND bij alle behandelde strategieën gekozen om deze zelf in te richten zodat deze volledig gericht zijn op de werkzaamheden binnen de IND.

Daarnaast kunnen de volgende onderwerpen als positief worden gekenmerkt voor de IND:

* De toegankelijkheid van de IND waardoor dit rapport kan worden opgesteld;
* De transparantie die wordt geboden om benodigde informatie te winnen;
* In de dynamische omgeving waarbinnen de IND werkt worden problemen altijd tijdig opgelost zodat het primaire proces door kan gaan;
* Personeel is gedreven om positieve veranderingen aan te brengen, zelfs als deze niet worden gehonoreerd blijven ze dit wel doen.

## 4.5 Ishikawa-diagram

De uitwerking van het Ishikawa-diagram is een schematische weergave van alle in interviews benoemde problemen, huidige positieve ontwikkelingen en toekomstige kansen die de directie BV aangrijpt om verbeteringen door te voeren. De invulling is gebaseerd op informatie gewonnen uit het onderzoek. Het Ishikawa-diagram is opgebouwd aan de hand van de vijf organisatiegebieden van het INK-model. Alle rode pijlen geven weer waar problemen zitten. Alle groene pijlen geven weer waar aan wordt gewerkt of waar in de nabij toekomst kansen worden aangegrepen. Pijlen die naar een onderwerp wijzen zijn aanvullende bevindingen die betrekking hebben op het betreffende onderwerp.



*Figuur 5.* Uitwerking Ishikawa-diagram

De huidige situatie is geschetst aan de hand van het Ishikawa-diagram. Bevindingen gedaan aan de hand van dit diagram worden hieronder weergegeven:

**Leiderschap**

Vanuit het hoger management is besloten Lean Six Sigma te implementeren. Van belang om Lean Six Sigma te implementeren is draagvlak vanuit het hoger management. Lean Six Sigma stimuleert bottom-up aandragen van procesoptimalisatie en communicatie. Om deze reden zijn communicatie en top-down beslissingen opvallende onderwerpen binnen deze tak. Geïnterviewden kenmerken het hoger management als besluiteloos en zeggen dat het management verantwoordelijkheden afschuift. De besluiteloosheid is in een gesprek met de manager van de tak IV bevestigd.

Uit interviews komt naar voren dat het hoger management weinig wordt gezien. De IUC medewerker is niet bekend met aanwezige CPO binnen zijn IUC (Sahadewlall, 2016).

**Strategie & beleid**

Binnen strategie & beleid is het opvallend dat er veel problemen worden opgemerkt maar dat er ook veel nieuwe strategieën en beleid worden aangedragen. Daarbij is het opvallend dat de aangedragen strategieën en beleid voor nu of de nabije toekomst geen oplossingen zijn voor de problemen. De oplossingen sluiten niet aan op de problemen.

De afstand tussen afdelingen en de interne communicatie wordt als niet optimaal gekenmerkt. Lean Six Sigma wordt aangedragen als strategie. Lean Six Sigma wordt gefaseerd per team uitgerold en mist draagvlak. Daarom wordt Lean wel als positieve ontwikkeling aangegeven, de uitvoering is alleen niet optimaal. Het uitfaseren van FM staat centraal omdat dit onrust binnen de teams veroorzaakt.

**Medewerkers**

Binnen de groep medewerkers komt het gebrek aan communicatie opnieuw prominent naar voren. Communicatie zoals het nu gaat zorgt voor veel onduidelijkheden. Informatie-uitwisseling tussen teams ontbreekt hierdoor ook. Er heerst eilandjescultuur binnen de directie BV. Het is opvallend dat het ontzorgen van het primaire proces voorop staat. Maar in de huidige situatie wordt het primaire proces niet ontzorgd, er zijn veel processen om een KWIS te melden en de onrust binnen het secundaire proces is door de hele organisatie voelbaar.

**Middelen**

Er worden veel middelen geboden om de primaire werkzaamheden binnen de IND te ondersteunen. De beschikbare middelen zijn voor het secundaire proces niet toereikend. De huidige situatie wordt gekenmerkt doordat er geen regie mogelijk is op afspraken en leveringen door leveranciers. Afspraken met leveranciers worden niet gecontroleerd en deze afspraken worden niet gemonitord.

De IND beschikt over veel systemen waardoor onduidelijkheid bestaat wat waar voor gebruikt moet worden. Om gebruik te maken van een deel van de middelen is het nodig dat contactgegevens van leveranciers of intern personeel bekend zijn. Deze zijn vaak onbekend, hierdoor worden bepaalde delen van processen onoverzichtelijk.

**Processen**

De processen zijn onoverzichtelijk en complex. Dit is te zien in Bijlage 8: *Huidige processchema*, dit is hoe in de huidige situatie een KWIS kan worden gemeld. Omdat Lean Six Sigma al vier jaar wordt uitgerold binnen de IND en het afgelopen jaar binnen de directie BV wordt er verwacht dat verspilling in processen wordt geëlimineerd. Dit is binnen veel processen nog niet aan de orde. Veel processen zijn nog niet in kaart gebracht, er gaat veel “automatisch”. Systemen zijn niet aan elkaar gekoppeld, er wordt met veel systemen gewerkt en de processen worden vertraagd.

# Hoofdstuk 5: Analyse, conclusie & advies

In dit hoofdstuk wordt het verschil tussen de gewenste en huidige situatie geanalyseerd, worden hieraan verbonden conclusies getrokken en worden adviezen uitgewerkt.

## 5.1 Analyse

In deze paragraaf wordt aan de hand van de drie hoofdstrategieën het verschil tussen de huidige en gewenste situatie geanalyseerd.

#### Lean Six Sigma

Lean Six Sigma is opgelegd door het hoger management, hier is beperkt draagvlak voor gecreëerd en ideeën die bottom-up zouden moeten worden aangedragen worden niet gehoord en doorgevoerd. Beslissingen worden top-down en traag genomen door het hoger management. Procesoptimalisatie wordt om deze reden vertraagd ingevoerd. Door te luisteren naar de ideeën van de werknemers in alle lagen van de organisatie wordt draagvlak gecreëerd waardoor processen sneller geoptimaliseerd worden. Op dit moment is personeel nog gemotiveerd, er worden veel nieuwe ideeën aangedragen. Het aandragen van ideeën die positief zijn voor de organisatie moet worden gestimuleerd.

De geboden communicatie-infrastructuur van Lean Six Sigma wordt niet binnen alle teams gebruikt. Er heerst een eilandjescultuur. Afdelingen en teams werken voor zichzelf waardoor er weinig communicatie bestaat tussen de teams onderling. Informatie-uitwisseling zou centraal moeten staan bij het optimaliseren van processen die teamoverstijgend plaatsvinden.

Er is een communicatietool (Lync) aanwezig om de interne communicatie binnen de IND te bevorderen. Deze wordt door een beperkte groep medewerkers gebruikt waardoor deze zijn functie verliest. De tool biedt de mogelijkheid om digitaal te communiceren maar ook om te laten weten waar je werkzaam bent zodat fysiek contact ook wordt bevorderd.

#### Shared Service Center

Het uitbesteden van een groot deel van de ondersteunende processen aan SSC’s komt voort uit besluiten vanuit de Tweede Kamer. Er wordt naar gestreefd de ondersteunende processen zo in te richten dat het primaire proces optimaal wordt ondersteund. Er zijn alleen afspraken met toekomstige CDV vastgelegd. Dit is gebeurd in een Rijksbrede PDC. Afspraken met toekomstige IDV liggen nog niet vast. Er is nog onduidelijkheid over de toekomstige situatie voor de andere locaties van de IND in het land.

De komende jaren worden de huidige werkzaamheden van het team FU uitgefaseerd. Daarom zijn de werknemers op zoek naar ander werk. Op het moment dat een medewerker een andere baan heeft gevonden wordt een uitzendkracht ingehuurd en deze voert de werkzaamheden uit van deze medewerker. Dit zorgt in eerste instantie voor extra kosten voor werkzaamheden die uiteindelijk worden uitgefaseerd om kosten te besparen.

Een klein projectteam is op dit moment verantwoordelijk voor het opzetten van een SPOC. Dit projectteam ondervindt weerstand van andere teams waar het gaat om informatie verstrekking. Het nut van de SPOC is bij veel medewerkers onbekend. De SPOC dient in de toekomst als schakel tussen medewerkers en CDV.

Het bepalen van waar een KWIS gemeld moet worden zou een eenvoudig proces moeten zijn waardoor de interne klant wordt ontzorgt en snel wordt geholpen. Dit is nu niet zo.

Op dit moment worden KWIS verwerkt in twee systemen. In de toekomst zal deze verwerking in één FMIS gaan gebeuren om zo te besparen op de kosten. In de huidige situatie bestaat de kans dat in het proces van het melden van een KWIS een fout wordt gemaakt en er opnieuw moet worden begonnen (Bijlage 8: *huidige processchema*). Door de SPOC in te richten is dit het enige contactpunt voor de interne klant en wordt het processchema om een KWIS te melden duidelijk en beknopt (Bijlage 9: *gewenste processchema*).

Op dit moment zijn er twee inkoopafdelingen die op bepaalde vlakken dezelfde werkzaamheden verrichten. Dit zorgt voor onduidelijkheid in het inkoopproces, vooral ook omdat beide afdelingen niet met elkaar communiceren over de taken en de verdeling daarvan. De inkoopafdelingen zijn onvolwassen (Bijlage 5: *uitwerking modellen*) terwijl er veel mogelijkheden zijn om deze volwassenheid te bevorderen. Onvolwassen betekent in de huidige situatie dat er sturing mist, de communicatie beperkt is, er geen gecentraliseerde inkoop plaatsvindt en leveranciersmanagement ontbreekt.

#### Regieorganisatie

Een regieorganisatie voert regie op de klantvraag, het aanbod en de werkelijke levering van leveranciers. Door het ontbreken van contractafspraken en account- en leveranciersmanagement worden afspraken niet gecontroleerd en is het niet mogelijk te monitoren of leveranciers zich hier aan houden. Er worden KPI en SLA’s geformuleerd maar deze zijn niet afgestemd met en bekend bij uitvoerend personeel. Hierdoor is het niet mogelijk hierop te controleren.

Om de regie op het proces van dienstverlening te optimaliseren en de kwaliteit van dienstverlening te laten voldoen aan eenduidige performance criteria moeten KPI’s en SLA’s worden vastgelegd en gecommuniceerd, moeten uitvoerende medewerkers gedegen kennis hebben van KPI en SLA om deze te kunnen hanteren, moet regie op contracten worden gevoerd, moet er één frontoffice als meldpunt voor KWIS worden ingericht en om dit te ondersteunen moet één FMIS worden gebruikt.

Buiten deze bevindingen om worden de IND en haar medewerkers gekenmerkt als: toegankelijk, transparant, probleemoplossend (problemen worden ongeacht hoe opgelost) en strevend naar verbeteringen (zelfs als de verbeteringen niet worden gehoord). Dat is een houding die in een regieorganisatie goed van pas komt.

## 5.2 Conclusies & adviezen

Door beantwoording van de deelvragen in voorgaande hoofdstukken wordt het mogelijk de hoofdvraag te beantwoorden. De hoofdvraag waarmee gewerkt is luidt als volgt:

*‘Welke kennis heeft de directie Bedrijfsvoering nodig om de regie op de processen van de geleverde facilitaire dienstverleningen te optimaliseren?’*

De conclusies en hieraan gekoppelde adviezen worden in deze paragraaf weergegeven. In paragraaf 5.3 worden zes eindadviezen beschreven die alle zestien en aanvullende adviezen gegeven in paragraaf 5.2 dekken. In hoofdstuk 6 worden de bedrijfskundige consequenties van de zes eindadviezen in kaart gebracht. Alle conclusies en aanbevelingen hebben betrekking op de directie BV gehuisvest in Rijswijk.

### 5.2.1 Lean Six Sigma

In deze paragraaf worden de conclusies en adviezen gerelateerd aan de strategie Lean Six Sigma weergegeven.

#### Conclusie 1: Lean Six Sigma is opgelegd door het hoger management, de implementatie gebeurt beperkt en er geen draagvlak.

Advies 1

Zet de huidige implementatie van Lean Six Sigma stop en implementeer dit opnieuw op de juiste wijze binnen de directie BV. Voor het opnieuw implementeren van Lean Six Sigma moet draagvlak worden gecreëerd, de voordelen moeten worden gecommuniceerd en voor de hele IND moet duidelijk zijn wat de voordelen van Lean Six Sigma zijn. Laat dit begeleiden door een team interne, opgeleide medewerkers die worden begeleid door één externe Lean Six Sigma expert. Doordat er met een team interne medewerkers wordt gewerkt wordt draagvlak gecreëerd. Voor de implementatie plaatsvindt zullen alle teams worden geïnformeerd over Lean Six Sigma, het belang hiervan en wordt er getracht draagvlak te creëren.

#### Conclusie 2: Beslissingen worden top-down en traag genomen, waardoor processen worden vertraagd.

Advies 2

Laat beslissingen die de operationele medewerkers betreffen bottom-up tot stand komen. Zodra er wordt gestart met de implementatie van Lean Six Sigma worden operationele en tactische beslissingen aangedragen vanuit het operationele of tactische werkveld. Hierdoor kunnen procesoptimalisaties en veranderingen sneller worden doorgevoerd omdat deze bottom-up worden aangedragen. Dit zorgt ervoor dat beslissingen voor deze niveaus sneller kunnen worden genomen en dat de focus kan liggen op strategische beslissingen. Hier is dan meer tijd en ruimte voor.

#### Conclusie 3: Het ontbreken van communicatiestructuur en de huidige eilandjescultuur zorgen voor trage communicatie en slechte informatie-uitwisseling tussen teams en managementlagen.

Advies 3

Integreer de communicatiestructuur zoals bij Lean Six Sigma aangeboden. Hierdoor wordt communicatie tussen de teams en verschillende managementlagen geoptimaliseerd. De eilandjescultuur zal hierdoor afnemen. Tijdens het implementeren van Lean Six Sigma zal in het begin bij de bijeenkomsten de communicatie centraal staan. Zodra informatie-uitwisseling en communicatie worden bevorderd zal de eerste procesoptimalisatie hier vanzelf op volgen. Er wordt jaarlijks een overlegagenda vastgesteld waarin alle overleggen tussen verschillende managementlagen vast worden gelegd. De teams zelf zorgen voor een dag- en weekopening.

#### Conclusie 4: Processen worden beperkt geoptimaliseerd.

Advies 4

Voer procesoptimalisatie aan de hand van Lean Six Sigma door. Met het implementeren van Lean Six Sigma en het optimaliseren van de communicatie zal de eerste procesoptimalisatie plaats vinden. Vervolgens zal procesoptimalisatie door teams zelf moeten worden aangedragen en doorgevoerd. Processen moeten in kaart gebracht worden en verspilling moet geïdentificeerd en geëlimineerd worden waardoor de klant hier niet meer voor betaalt. Tijdens de bijeenkomsten staat communicatie centraal. Op de werkvloer staat procesoptimalisatie centraal.

#### Conclusie 5: Aanwezige communicatietools worden beperkt gebruikt.

Advies 5

Implementeer en gebruik Lync als standaard communicatietool. Deze tool is al in gebruik bij de IND maar wordt nog amper gebruikt. De tool biedt de mogelijkheid om te chatten, digitaal te bellen of videogesprekken te voeren. Daarbij kan in de tool worden weergegeven waar iemand zit. Deze tool moet standaard openen bij het inloggen op een werkplek, elke medewerker moet aangeven waar hij/zij zit. Hierdoor wordt het mogelijk sneller en makkelijker te communiceren met collega’s en op deze manier informatie-uitwisseling te bevorderen. Doordat je ziet waar elke medewerker zit wordt de drempel om bij een collega langs te lopen lager.

### 5.2.2 Shared Service Center

In deze paragraaf worden de conclusies en adviezen gerelateerd aan Shared Service Centers weergegeven.

#### Conclusie 6: Er is onduidelijkheid over de toekomstige leveringen van CDV en IDV op de verschillende locaties van de IND.

Advies 6

Leg afspraken met de CDV en IDV vast over toekomstige leveringen op elke locatie. Op deze manier wordt de toekomst duidelijk voor de IND maar ook voor de medewerkers. Het is van belang om de afspraken en de toekomstige leveringen goed met de interne klant en de operationeel medewerkers te communiceren. Daarnaast is het van belang om een PDC of contractafspraken met IDV te maken. Zodat vanaf het moment van levering kan worden gemonitord op leveringen en gemaakte afspraken.

#### Conclusie 7: Om werk dat blijft liggen bij het team FU op te vullen worden uitzendkrachten ingehuurd waardoor extra kosten worden gemaakt.

Advies 7

Breng in kaart welke werkzaamheden er van belang zijn om uit te voeren tot de verhuizing naar de Rijnstraat en hoeveel personeel hiervoor nodig is. Alle overige werkzaamheden hoeven niet meer te worden uitgevoerd (denk hier bijvoorbeeld aan het weghalen van een lege kast die niet in de weg staat). Alle werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd kunnen worden verdeeld onder de huidige medewerkers. Voor de werkzaamheden die blijven liggen wordt gekeken of het mogelijk door een ander team kan worden uitgevoerd.

#### Conclusie 8: Het inrichten en in gebruik nemen van de SPOC heeft geen draagvlak en ondervindt vertraging.

Advies 8

Creëer draagvlak voor de Single Point Of Contact, win informatie in om de SPOC in te richten, richt de SPOC in en neem mandaat aan om de SPOC operationeel te maken. Door de SPOC als frontoffice in te richten blijft vertrouwelijke informatie binnen de IND, kunnen KWIS betreffende eigen producten of diensten worden aangemeld en gemonitord en wordt het mogelijk afspraken met leveranciers te monitoren en hier regie op te voeren.

#### Conclusie 9: Er wordt gebruik gemaakt van twee FMIS met dezelfde modules waardoor geld verloren gaat.

Advies 9

Werk met één FMIS dat aansluit bij de systemen van toekomstige leveranciers (TOPdesk) en richt deze in zodat deze volledig functioneel is. Hierdoor wordt het mogelijk KWIS simpel te maken, managementrapporten over KWIS en afhandelingen op te stellen en om de FMIS als tool voor regie op leveranciers te gebruiken.

### 5.2.3 Regieorganisatie

In deze paragraaf worden de conclusies en aanbevelingen gerelateerd aan de regieorganisatie weergegeven.

#### Conclusie 10: Het melden van een KWIS is een onoverzichtelijk proces.

Advies 10

Richt de SPOC in en beperk hiermee de communicatiekanalen. Doordat er met één punt wordt gewerkt waar KWIS kunnen worden gemaakt wordt het een overzichtelijk en snel proces. Het processchema van de huidige situatie is weergegeven in Bijlage 8: *Huidige processchema*. Het processchema na het invoeren van dit advies is weergegeven in Bijlage 9: *Gewenst processchema*.

#### Conclusie 11: De IUC en de ISD zijn ver uit elkaar gepositioneerd, onvolwassen (zie Bijlage 5: uitwerking modellen) en missen sturing van het management waardoor de inkoop en hieraan gerelateerde communicatie niet goed verloopt.

Advies 11

Neem een regiemanager aan die zorgt dat de communicatie tussen de IUC, ISD en CPO wordt verbeterd, dat de IUC en ISD dichter bij elkaar worden gepositioneerd en een regieorganisatie kan worden opgericht. De regiemanager kan de volwassenheid van de inkoopafdelingen naar een hoger niveau tillen door de communicatie en de inrichting van werkzaamheden te herstructureren en optimaliseren. Daarbij kan ook worden gekeken of de ISD in de toekomst keten-overstijgende werkzaamheden kan verrichten. De regiemanager wordt ook aangenomen ter voorbereiding van het implementeren van de inkoop binnen de toekomstige regieorganisatie.

#### Conclusie 12:De IND probeert sinds 2008 als regie organisatie op te treden maar is hier nog niet klaar voor, de regie op processen en contracten ontbreekt.

Advies 12

Stel een projectteam aan dat zich bezig houdt met het opstellen en inrichten van de regieorganisatie. Er moet onderzocht worden welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd om alle management- en contractafspraken om als regieorganisatie op te treden bij elkaar te krijgen, of hier mandaat voor moet worden aangenomen en hoe de regie in de toekomst te voeren.

#### Conclusie 13: Het is niet mogelijk contractafspraken te monitoren doordat er niet op contractafspraken wordt gecontroleerd.

Advies 13

Er wordt geadviseerd om de SPOC in te richten. Omdat elke KWIS via hier binnenkomt, in een FMIS wordt verwerkt en na afhandeling wordt afgemeld wordt het mogelijk afspraken en binnengekomen KWIS en hieraan gerelateerde afhandeling te controleren en te monitoren. Hier zal maandelijks een rapportage van worden uitgedraaid om de regieorganisatie te voorzien in benodigde informatie om regie te voeren op leveranciers.

#### Conclusie 14: Er ontbreekt account-, contract- en leveranciersmanagement binnen de hele IND.

Advies 14

Treed op als regieorganisatie en positioneer contract-, account- en leveranciersmanagers binnen de regieorganisatie. Op deze manier wordt het mogelijk de klantvraag en het aanbod van leveranciers op elkaar af te stemmen en afspraken te monitoren. In de toekomst kan contractmanagement ervoor zorgen dat de inkoopafdelingen kunnen worden gepositioneerd binnen de regieorganisatie. De positie van de inkoopafdelingen binnen de regieorganisatie is niet meegenomen in dit rapport.

### 5.2.4 Algemene conclusies en adviezen

In deze paragraaf worden conclusies en adviezen gegeven die geen betrekking hebben op de drie hoofdstrategieën of op meerdere hoofdonderwerpen.

#### Conclusie 15: Voorbeelden van implementaties van Lean Six Sigma, SSC en de regieorganisatie worden gezien maar niet gebruikt omdat de directie maatwerk wil voor de IND.

Advies 15

Blijf bij andere organisaties kijken hoe zij implementaties doorvoeren en neem hier een voorbeeld aan. Maatwerk is belangrijk maar het ‘wiel’ hoeft niet elke keer opnieuw te worden uitgevonden. Zorg dat blauwdrukken worden gebruikt en minimaal moeten worden aangepast om deze voor de IND te gebruiken.

#### Conclusie 16: De IND is toegankelijk, transparant, probleemoplossend en medewerkers zijn strevend naar verbeteringen.

Advies 16

Zet deze positieve aspecten voort en stimuleer medewerkers verbeteringen aan te brengen en waar mogelijk door te voeren. Hierdoor zal de medewerkerstevredenheid stijgen en kunnen processen bottom-up worden geoptimaliseerd.

#### Aanvullende adviezen

Een deel van de adviezen kan mogelijk worden uitgevoerd als stage-opdracht voor een derdejaarsstudent of voor een afstudeerproject door een student van een bedrijfskundige opleiding.

Adviezen zullen in eerste instantie mogelijk geen geld opleveren maar geld kosten. Alle adviezen zijn adviezen gericht op de langere termijn om de organisatie te professionaliseren, een beter werkgeverschap te creëren en de werkomgeving plezieriger te maken.

Het advies is om de volgend projectteams op te stellen:

* Projectteam voor het implementeren van Lean;
* Projectteam voor het inrichten van de SPOC;
* Projectteam voor het maken van afspraken met IDV;
* Projectteam voor het inrichten van de regieorganisatie;
* Projectteam Facilitaire werkzaamheden die blijven liggen.

Het advies is om één fte voor een projectleider open te stellen. De projectleider zal optreden als projectleider voor alle vijf de projecten. Zo is er één aanspreekpunt die de samenwerking binnen de teams en de samenhang tussen de onderwerpen kan bewaken en aansturen.

## 5.3 Eindadviezen

Uit bovengenoemde conclusies en adviezen zijn uiteindelijk zes eindadviezen opgesteld. Deze adviezen worden in hoofdstuk 6 uitgewerkt om zo de organisatorische en financiële consequenties in kaart te brengen.

Achter elk eindadvies is aangegeven aan welke conclusie het advies is gekoppeld.

* Implementeer Lean Six Sigma correct en stimuleer hiermee de interne communicatie en optimaliseer de processen (conclusie: 1, 2, 3, 4, 5 & 15);
* Richt een Single Point of Contact in als enige frontoffice (conclusie: 7, 8, 10, 13 & 15);
* Richt TOPdesk in als enige FMIS (9, 10, 13 & 15);
* Neem een regiemanager aan om inkoopvolwassenheid te bevorderen (11, 13 & 15);
* Treed op als regieorganisatie (12, 13, 14 & 15);
* Ga in gesprek met IDV om afspraken voor de nabije toekomst vast te leggen (6 & 15).

# Hoofdstuk 6: Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties van in hoofdstuk 5 gegeven adviezen weergegeven.

## 6.1 Organisatorische consequenties

In deze paragraaf wordt per advies weergegeven welke organisatorische consequenties dit heeft. Aan het eind van elk advies worden de organisatorische consequenties puntsgewijs samengevat. De financiële toelichting die hierop aansluit is in paragraaf 6.2 uitgewerkt.

#### Implementeer Lean Six Sigma correct en stimuleer hiermee de interne communicatie en optimaliseer de processen

Om de communicatie te verbeteren is het nodig om de huidige implementatie van Lean Six Sigma stop te zetten. Er moet een nieuw projectteam worden samengesteld dat zich in het begin voornamelijk zal richten op de communicatieonderdelen van Lean Six Sigma. Het team bestaat uit één externe expert en vier interne medewerkers. Er is voor gekozen om dit team uit vijf medewerkers te laten bestaan zodat alle negentien teams binnen de directie bedrijfsvoering voldoende aandacht kunnen krijgen van een begeleider. Dit houdt in dat de interne medewerkers elk vier teams zullen begeleiden en de externe expert drie teams. De externe expert heeft een team minder om de overige tijd te besteden aan de begeleiding van de interne experts. De medewerkers die worden opgeleid moeten worden geselecteerd en opgeleid tot Black Belt Lean Specialist. Er is gekozen om met eigen medewerkers te werken om direct draagvlak te creëren. Medewerkers die bekend zijn met de organisatiestructuur en cultuur.

Het opleiden van de Lean specialisten duurt veertien werkdagen. Hier krijgen de medewerkers de tijd voor tot 1 september 2016. Om dit team samen te stellen, de werknemers tijd te geven hun opleiding af te ronden en hun huidige werkzaamheden over te dragen zal per 1 september 2016 worden begonnen met de her-implementatie van Lean Six Sigma. Dit gebeurt binnen alle teams werkzaam binnen de IND. In overleg met alle managers wordt een overlegagenda voor 2017 opgesteld. In deze overlegagenda worden alle overleggen tussen de verschillende managementlagen opgenomen. Zodra een overlegagenda is opgesteld, wordt deze nageleefd. Wanneer de communicatie goed verloopt, wordt de focus verlegd naar de procesoptimalisatie die Lean Six Sigma nastreeft.

Het hoger management moet open staan voor het bottom-up aandragen van procesoptimalisaties. Deze moeten goed onderbouwd worden zodat ze het hoger management voorzien van voldoende, concrete en reële informatie om de beslissingen te steunen.

Het gebruik van Lync wordt als standaard programma op werkplekken geïnstalleerd. Bij het inloggen op een werkplek wordt Lynch automatisch gestart en wordt gevraagd jouw locatie in te vullen. Dit om de interne communicatie te bevorderen en makkelijker te maken. Het gebruik van Lync moet door een communicatiemedewerker worden geïmplementeerd zodat alle medewerkers hier bekend mee zijn.

**De consequenties van dit advies zijn**

* Lean Six Sigma wordt opnieuw uitgerold, dit zal in het begin voornamelijk gericht zijn op communicatie;
* Er wordt een projectteam voor Lean Six Sigma opgericht;
* Vier medewerkers worden tot Black Belt Lean Specialist opgeleid en zullen hun huidige werkzaamheden overdragen;
* Alle managementlagen doen mee aan deze implementatie van Lean Six Sigma;
* Procesoptimalisaties worden bottom-up aangedragen;
* Lync wordt gebruikt als intern communicatiemiddel;
* De organisatievolwassenheid neemt toe;
* De communicatie betreft Lync moet in de organisatie worden uitgezet.

#### Richt een Single Point of Contact in als enige frontoffice

Er zal met één FMIS gewerkt worden, TOPdesk. Hierdoor wordt het mogelijk de communicatie met de toekomstige IDV te optimaliseren. CDV nemen hun eigen software mee, hierdoor hoeft hier geen ondersteunende software binnen de IND voor aanwezig te zijn. Om deze reden wordt Planon uitgefaseerd. Zodra alleen TOPdesk wordt gebruikt en is ingericht zal het systeembeheer volledig bij de CDV, waar TOPdesk wordt afgenomen, liggen.

De overgang naar alleen TOPdesk moet worden gecommuniceerd. TOPdesk moet open worden gesteld voor alle medewerkers om een KWIS te kunnen maken. Het melden van een KWIS vindt op dezelfde manier plaats als nu, alleen niet meer onder de naam Joost Planon maar TOPdesk. Onder de knop Joost Planon op intranet kan geen KWIS meer worden gemaakt maar wordt verwezen naar TOPdesk.

De overgang naar TOPdesk moet zo snel mogelijk worden uitgevoerd. Het opzeggen van het contract met Planon is per 1 januari 2017. Dit om de overgang soepel te laten verlopen en nodige informatie uit Planon te kunnen halen. De twee medewerkers van de IND die optreden als systeembeheerders van Planon zullen per direct optreden als tijdelijk beheerders van TOPdesk. Hun taak is om het eerste half jaar alle informatie in TOPdesk te zetten.

In de toekomst moeten de CDV en de IDV ervoor zorgen dat de geleverde hardware wordt voorzien van een barcode. De SPOC zal deze hardware uitgeven en de persoon die afneemt aan de barcode koppelen. Hierdoor wordt het overzichtelijk welke apparatuur door welke medewerker wordt gebruikt. Dit vereist dat elke leverancier zijn producten van barcodes voorziet.

**De consequenties van dit advies zijn**

* TOPdesk wordt als enige FMIS gebruikt;
* Het contract met Planon wordt per 1 januari 2017 opgezegd;
* De twee functioneel beheerders van Planon worden tijdelijk ingezet voor TOPdesk;
* Er komt een communicatieplan, waarin ook intranet wordt opgenomen, dit om de medewerkers bekend te maken met de veranderingen;
* De SPOC wordt het uitgiftepunt voor apparatuur met een barcode;
* De CDV en IDV moeten hun hardware van barcodes voorzien.

#### Richt TOPdesk in als enige FMIS

De SPOC is een manier om de interne klant te ontzorgen. De SPOC wordt ingericht als accountmanagementmodel (Maas & Pleunis, 2006). Elke KWIS wordt hier gemeld. Voor hieraan gerelateerd toekomstige processchema (Bijlage 8: *Gewenste processchema)*.

Om de SPOC volledig in te richten moet een projectteam worden samengesteld. Het projectteam zorgt ervoor dat alle benodigde informatie om facilitaire, inkoop en HRM gerelateerde KWIS te melden aanwezig en compleet is. Het is van belang om de in contracten opgestelde afhandeltijden in TOPdesk op te nemen. Dit zorgt voor de mogelijkheid om te monitoren op deze afspraken. Zodra er met IDV en CDV wordt gewerkt geschiedt dit conform de afhandeltijden vastgesteld in een Rijksbrede PDC of - zoals in aanbeveling zes wordt aangegeven - dienen er afspraken te worden gemaakt.

Om de SPOC volledig in te richten en genoeg mandaat te hebben moeten twee medewerkers worden toegewezen die informatie inwinnen bij betreffende teams, deze medewerkers zullen hier niet fulltime mee bezig zijn, zij kunnen de overige tijd werkzaam zijn op de SPOC. Voor het inrichten van TOPdesk wordt een halfjaar uitgetrokken. Tijdens dit halfjaar wordt de communicatie met betrekking tot de SPOC binnen de organisatie uitgezet. Na dit half jaar moet de SPOC volledig functioneel zijn en is Planon niet meer in gebruik. Zodra SPOC in gebruik wordt genomen vervalt de Servicedesk en hieraan gerelateerde werkzaamheden. Er is berekend dat er vijf fte (Bijlage 10: *Toelichting berekening extra fte SPOC)* moeten worden aangenomen om de werkzaamheden die de SPOC erbij krijgt op te vangen.

Er wordt maandelijks een uitdraai gemaakt van de binnen gekomen KWIS, hieraan gerelateerde leveranciers en de afgesproken en werkelijke afhandeltijd. Deze managementoverzichten worden vanuit TOPdesk gemaakt. Opvallende zaken worden doorgezet naar account- en leveranciersmanagers.

Ook na het in weri8hg treden van de IDV en CDV blijft de SPOC functioneel. Alle KWIS worden via de SPOC gemaakt, zij zetten de KWIS bij de juiste partij uit. Daarnaast blijft de controle op vertrouwelijke informatie gewaarborgd door het zelf in huis houden van de frontoffice.

**De consequenties van dit advies zijn**

* Er wordt een projectteam opgezet voor het inrichten van de SPOC en het winnen van benodigde informatie;
* Er is nog maar één frontoffice waar elke KWIS, ongeacht de aard, wordt gemeld;
* De afdeling Facilitaire Uitvoering wordt vervroegd volledig uitgefaseerd;
* Er moeten medewerkers worden aangenomen bij de SPOC;
* De SPOC maakt managementoverzichten over gemelde KWIS;
* Er komt een communicatieplan om de SPOC bij alle medewerkers bekend te maken.

#### Neem een regiemanager aan om inkoopvolwassenheid te bevorderen

Met de implementatie van Lean Six Sigma en hierbij horende communicatie- en procesoptimalisatie zal de organisatievolwassenheid toenemen. Dit biedt kansen om de inkoopvolwassenheid te verhogen.

Door het aannemen van een regiemanager kunnen de twee inkoopafdelingen dichter bij elkaar worden gepositioneerd. De regiemanager zorgt voor communicatie tussen de inkoopafdelingen en de ministerie-overstijgende CPO. Door het dichter bij elkaar positioneren kan er worden gekeken of de ISD ook keten-overstijgende werkzaamheden kan verrichten. Er kan dan continu worden gestreefd naar verdere ontwikkeling van de inkoopvolwassenheid.

Er wordt account- en leveranciersmanagement opgezet voor de hele IND. Door de geleverde managementinformatie vanuit de SPOC is het mogelijk leveranciers aan te spreken op afspraken. De leveranciersmanagers onderhouden de contacten met de leveranciers en zorgen waar mogelijk dat de IND first-choice-customer wordt. De leveranciersmanagers voorzien tijdens nieuwe onderhandelingen in informatie over de uitgevoerde werkzaamheden en wat er in het verleden mis is gegaan. Accountmanagers houden contact met de klant en zorgen dat de klantwens wordt gehoord.

**De consequenties van dit advies zijn**

* Er wordt een inkoopmanager aangenomen;
* Er wordt IND breed account- en leveranciersmanagement opgezet;
* De inkoopvolwassenheid groeit;
* De communicatie tussen de IUC, ISD en hieraan gekoppeld CPO wordt beter;
* De IND wordt first-choice-customer.

#### Treed op als regieorganisatie

Als de adviezen worden gevolgd zal de IND in de toekomst optreden als regieorganisatie. Dit houdt in dat deze organisatie uit een kleine groep professionals bestaat, er veel werkzaamheden zijn uitbesteed en er toezicht wordt gehouden op leveringen.

Het opzetten van de regieorganisatie valt samen met de SPOC, één frontoffice en het verhogen van de organisatie- en inkoopvolwassenheid. Om de regieorganisatie in te richten moet een projectteam worden samengesteld dat alle contracten bij elkaar brengt en de afspraken die hierin zijn opgenomen overzichtelijk maakt. Voor de inrichting van de regieorganisatie worden vier fte vrijgemaakt. Het team zal bestaan uit de regiemanager, een leveranciersmanager, een accountmanager en een contractmanager. Dit team houdt zich bezig met de inrichting van de regieorganisatie en vervolgens met de implementatie en uitvoering. Tijdens het inrichten en implementeren moet er worden onderzocht of er meer mandaat moet komen.

Er wordt toezicht gehouden op de gemaakte KWIS en hoe de leverancier deze KWIS afhandelt. Zolang nog niet alle diensten bij dezelfde CDV of IDV zijn uitbesteed moeten alle contracten en contractafspraken worden gebundeld en inzichtelijk zijn voor leveranciersmanagers.

Een deel van de werkzaamheden zal niet worden uitbesteed. Deze werkzaamheden zullen in kaart moeten worden gebracht. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek naar de werkzaamheden die blijven liggen moet besloten worden hoeveel facilitair medewerkers er per locatie nodig zijn om deze werkzaamheden op te vangen.

**De consequenties van dit advies zijn**

* De IND wordt een regieorganisatie;
* Er wordt een projectteam opgezet voor het vormen van een regieorganisatie;
* Er wordt een projectteam voor de achtergebleven facilitaire werkzaamheden opgezet;
* De afspraken met de leveranciers worden gecontroleerd en gehandhaafd.

#### Ga in gesprek met IDV om afspraken voor de nabije toekomst vast te leggen

Zolang er geen Rijks-brede PDC voor de IDV is moeten afspraken wel worden vastgelegd. De afspraken zorgen ervoor dat de werkzaamheden verricht door de IDV gemonitord kunnen worden. Er zal in overleg met medewerkers worden bepaald welke afspraken moeten worden vastgelegd. De afspraken over afhandeling kunnen na het melden van een KWIS worden gecommuniceerd met de interne klant waardoor er duidelijkheid over de afhandeling ontstaat. Dit zorgt voor meer klanttevredenheid.

**Consequenties van dit advies zijn**

* Het vastleggen van afspraken met IDV;
* Het monitoren van de afspraken met IDV.

#### Algemene adviezen

Door alle veranderingen gaat de medewerker- en klanttevredenheid omhoog. De huidige transparantie, toegankelijkheid, probleemoplossend vermogen en streven naar verbetering door medewerkers wordt door eerder genoemde veranderingen positief beïnvloed.

Mocht meer onderzoek naar eerder gebruikte hoofdstrategieën nodig zijn dan kan elk onderwerp door een derdejaars- of afstudeerstudent worden onderzocht.

Om de projectteams te ondersteunen wordt aangeraden stagiairs van bedrijfskundige opleidingen aan te nemen die hun expertise inzetten als ondersteuning voor de teams.

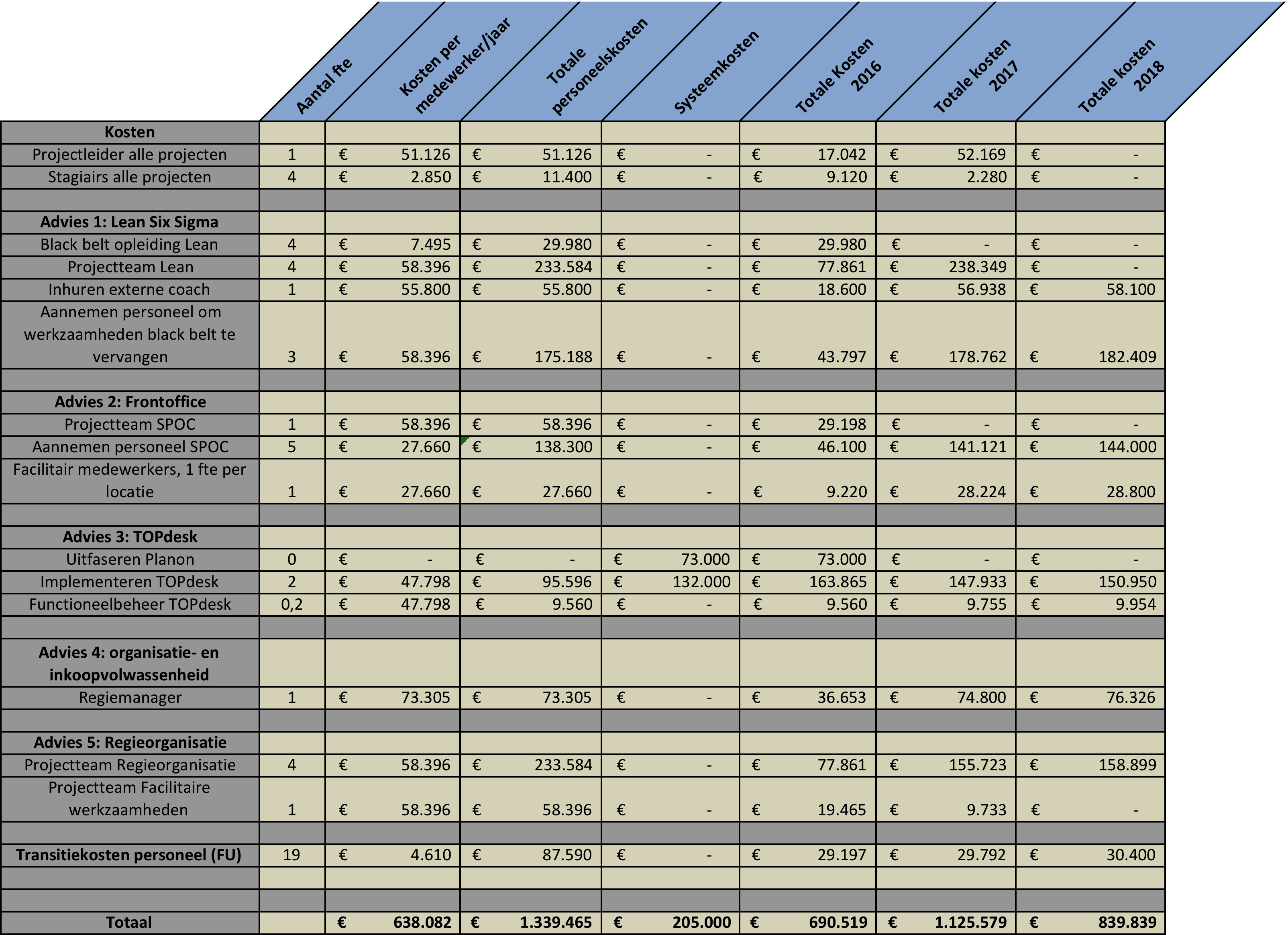
**De consequenties van deze adviezen zijn**

* Er worden stagiairs aangenomen om de projectteams te ondersteunen en hier van te leren;
* Er wordt een projectleider voor één fte aangenomen.

## 6.2 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties van de in paragraaf 6.1 beschreven organisatorische consequenties weergegeven. Vervolgens wordt dit beknopt toegelicht. Voor de volledige uitwerking en toelichting (Bijlage 9: *Financiële uitwerking)*.

Er is rekening gehouden met een inflatie van 2,04%. Deze is gebaseerd op de inflatie van 2015. In de berekeningen is grotendeels gewerkt met kengetallen. Vooral gegevens over de kosten van personeel zijn gebaseerd op kengetallen.

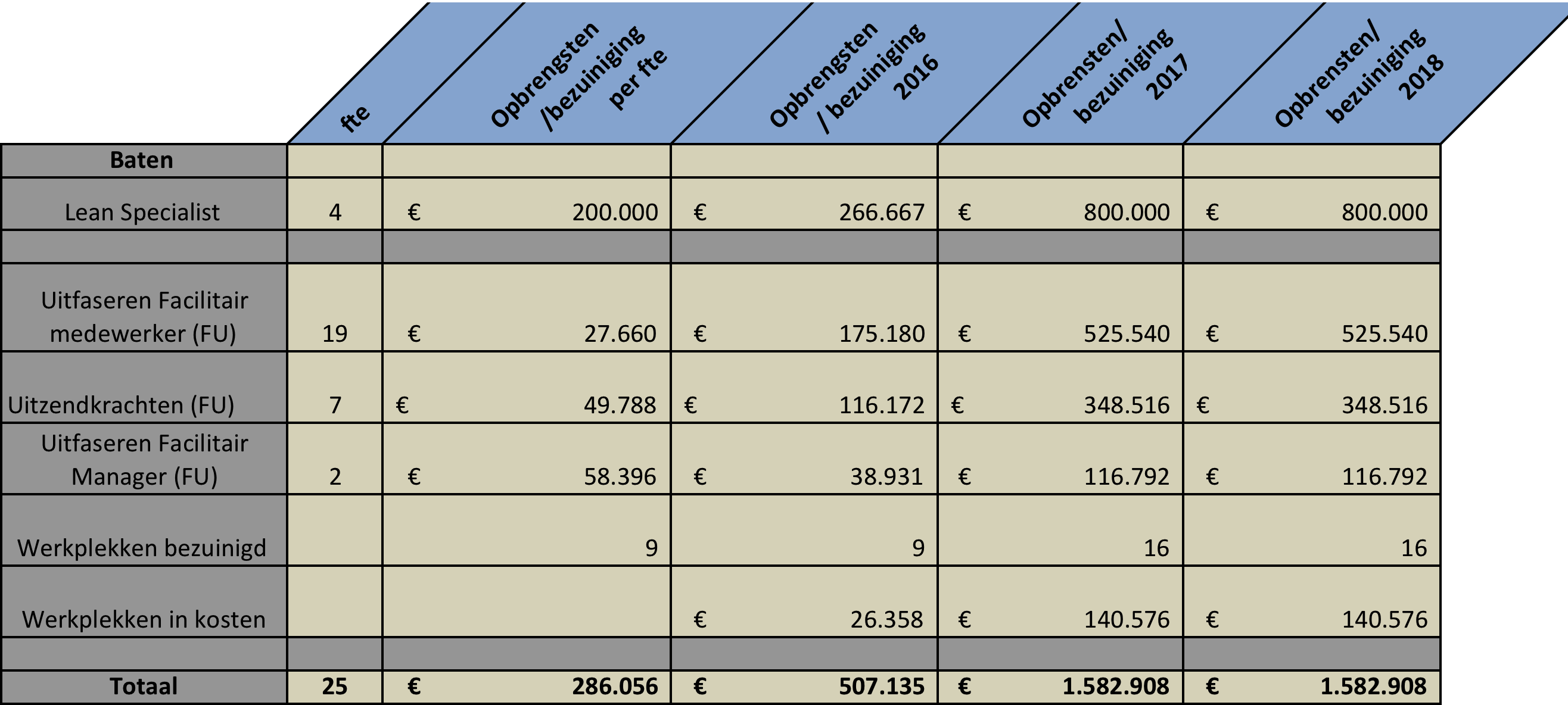


*Figuur 6.* Kostenoverzicht bedrijfskundige consequenties

#### Toelichting

In Figuur 6 is te zien welke kosten er per advies worden gemaakt. Er zal één fte voor een projectleider worden vrijgesteld. De projectleider treedt op als projectleider voor alle in dit overzicht opgenomen projecten. Om alle projecten te ondersteunen wordt er per project een stagiair aangenomen die hier kennis kan opdoen en expertise kan laten zien. Er zijn transitiekosten voor het uitfaseren van het personeel van de FU opgenomen. Dit zijn negentien medewerkers. De transitiekosten zijn gebaseerd op de wettelijk bepaalde transitiekosten. De wettelijke bepaling schrijft voor dat één zesde van de loonkosten moeten worden gerekend als transitiekosten.

Alle kosten die pas later in 2016 zullen intreden zijn ook op deze manier berekend. In de meeste berekeningen is er rekening gehouden met kosten vanaf september 2016. Dit geeft de IND tijd om de implementatie uit te voeren en het klaar te hebben na het zomerreces.

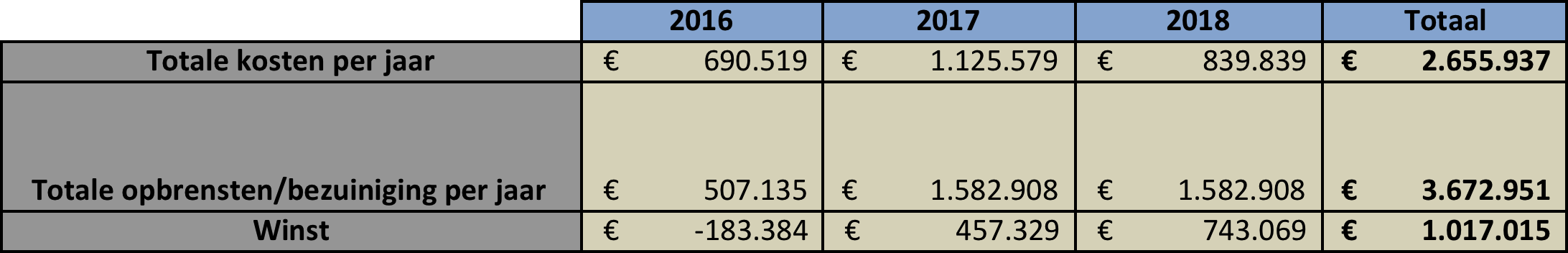


*Figuur 7.* Batenoverzicht bedrijfskundige consequenties

#### Toelichting

In Figuur 7 is te zien welke baten de IND heeft bij opvolgen van de adviezen. In de baten is rekening gehouden met het uitfaseren van de medewerkers en uitzendkrachten binnen de afdeling FU. Deze zullen, als alles volgens plan loopt, per 1 september 2016 niet meer in hun huidige functie werkzaam zijn. In dit advies is alleen rekening gehouden met de medewerkers werkzaam op de locaties in Rijswijk.

Daarnaast is er rekening gehouden met de werkplekken die nodig zullen zijn en die zullen komen te vervallen. Er worden jaarlijks werkplekken gewonnen. De bezuinigde kosten van werkplekken zijn gebaseerd op kengetallen.



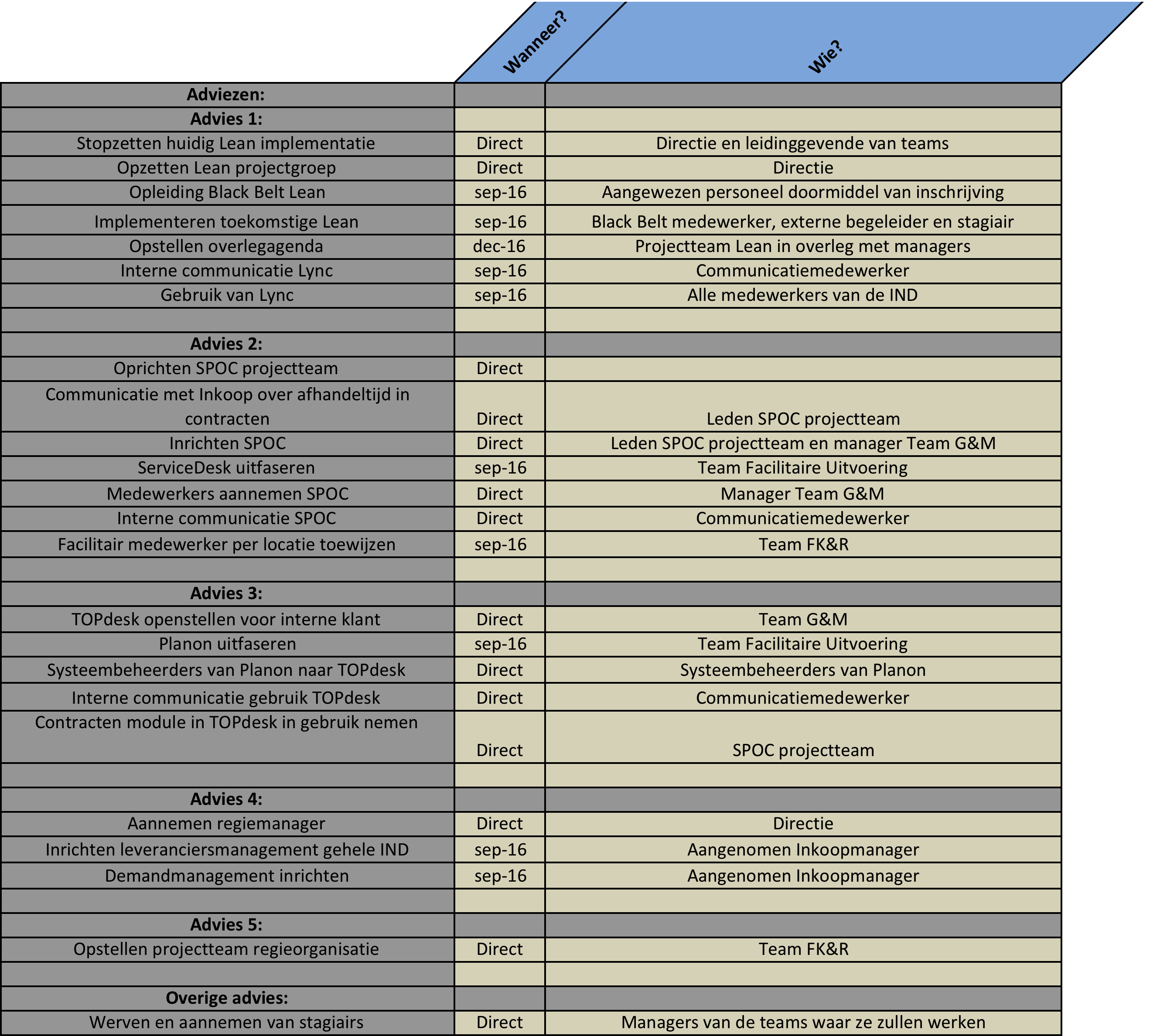
*Figuur 8.* Kosten/baten analyse en uitkomsten

#### Toelichting

In Figuur 8 wordt weergegeven hoeveel dit adviesrapport kan opleveren aan opbrengsten en bezuinigingen. In totaal tot en met december 2018 zal een besparing/opbrengst van €1.017.000,- euro worden gerealiseerd.

# Hoofdstuk 7: Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan schematisch weergegeven.



*Figuur 9.* Implementatieplan

#### Toelichting

Elk advies is in losse onderdelen opgedeeld. Er is per advies weergegeven wanneer met bepaalde onderdelen moet worden begonnen. Er is gekozen om elke stap of direct te laten beginnen of in september 2016. Er is gekozen voor september 2016 omdat dit de tijd geeft veranderingen door te voeren die na het zomerreces kunnen worden opgepakt. Binnen een politieke omgeving is het van belang met het zomerreces rekening te houden. Tijdens het zomerreces worden beslissingen minder snel genomen en zullen deze beslissingen minder snel effect hebben.

Bij elke stap is er weergegeven wie de beslissingen neemt of wie de uitvoering moet doen.

# Bibliografie

12manage. (2012). *Six Sigma methodologie*. Opgeroepen op april 5, 2016, van 12manage: http://www.12manage.com/methods\_six\_sigma\_nl.html

Andree, C. (2012). *Producten- en Dienstecatalogus Facilitaire Bedrijfsvoering IND.* Rijswijk.

Bedrijfsvoering. (2015). Waar staan we voor? Den Haag.

Berekenhet.nl. (2016). *Loonkosten voor de werkgever berekenen*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Zelf alles berekenen op Berekenhet.nl: http://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html

Berenschot. (2009). *Regieorganisatie*. Opgeroepen op maart 14, 2016, van Organisatieadviesbureau - Berenschot: http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/regieorganisaties/

Boomsma, S., & van Borrendam, A. (2010). *Kwaliteit van dienstverlening: De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management.* Deventer: Kluwer.

Bureau Tromp. (2015). *5 voordelen van Lean voor medewerkers op de werkvloer*. Opgeroepen op april 11, 2016, van Slimmer werken, blije klaten | Bureau Tromp: http://bureautromp.nl/5-voordelen-lean-medewerkers-op-werkvloer/

de Bruijn, H., ten Heuvelhof, E., & in 't Veld, R. (2012). *Procesmanagement over procesontwerp en besluitvorming.* Amsterdam: Boom uitgevers.

de Jong, B., & Niesten, H. (2007). *De besturing van facilitaire organisaties: Hoe spelen we het spel?* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

de Jong, B., van Diepen, C., Kok, H., Jansen, P., van Schaik, B., & van der Spil, T. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf: veranderen naar een demand- en supplyorganisatie.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

de Jong, B., van Diepen, C., Kok, H., Jansen, P., van Schaik, B., & van der Spil, T. (2013). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf: veranderen naar een demand- en supplyorganistie.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

de Rouw, L.-P. (2008, mei). Naar een levensvatbare regieorgansitie. *Facto Magazine*, pp. 51-53.

de Vries, I. (2015). *Jij of ik? Uitbesteding in het sociaal domein.*

Essential Business Improvement. (2016). *Business Model Canvas*. Opgeroepen op februari 23, 2016, van Essential Business Improvement: http://essentialbi.nl/business-model-canvas/

GEA. (2014, januari 24). *Encyclo - GEA - Elektronicawoordenlijst*. Opgeroepen op februari 22, 2016, van Encyclopedie - Nederlandstalig: http://www.encyclo.nl/lokaal/10230

GJS. (2010). *Cultuur, waarden en opvattingen*. Opgeroepen op maart 24, 2016, van Gertjanschop.nl | home: http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2.1.5.-cultuur-waarden-en-opvattingen.html

Heur, R. v. (2010, 11 25). *Facility manager - 3800 euro bruto*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Vacatures, werk zoeken en banen voor HBO, WO: http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/beroepen-functies/facility-manager-3800-euro-bruto?utm\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl

Hoven, R. v. (2011, maart 22). *Contractmanagement hét instrument om uw organisatiedoelstlelingen te realiseren.* Opgeroepen op februari 24, 2016, van NEVI: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/contractmanagement/contractmanagement-nevi-2011.pdf

IMF. (2016). *Shared Service Center (SSC)*. Opgeroepen op april 13, 2016, van Internal Management Forum: http://www.imf-online.com/vakgebieden/financieel-management/Shared\_Service\_Centers.php

Immigratie- en Naturalisatiedienst. (2016). *Organisatie*. Opgeroepen op februari 10, 2016, van Immigratie- en Naturalisatiedienst: https://www.ind.nl/

IND. (2016). *Jaarresultaten*. Opgeroepen op maart 4, 2016, van Immigratie- en Naturalisatiedienst: https://ind.nl/organisatie/jaarresultaten-rapportages/jaarresultaten/Paginas/Jaarresultaten2014.aspx

IND. (2016). *Organisatie | Immigratie- en Naturalisatiedienst*. Opgeroepen op februari 16, 2016, van Immigratie- en Naturalisatiedienst: https://ind.nl/organisatie/Paginas/ind.aspx

Inflation.eu. (2016). *Hirostrische inflatie Nederland - CPI inflatie*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Inflatie - up to date info: http://nl.inflation.eu/inflatiecijfers/nederland/historische-inflatie/cpi-inflatie-nederland.aspx

Inkoopvandaag. (2015). *Leveranciersmanagement.* Opgeroepen op februari 24, 2016, van Kennisplatform voor inkopers en inkoopadviseurs - Inkoopvandaag: http://www.inkoopvandaag.nl/inkoopwiki/108-leveranciersmanagement

Intermediair.nl. (2012, februari 1). *Trainer (senior)*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Vacatures, werk zoeken en banen voor HBO, WO: http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/beroepen-functies/trainer-senior-salaris-4650-euro-bruto

Kennisportal. (2016). *Procesoptimalisatie*. Opgeroepen op februari 24, 2016, van Kennisportal: http://www.kennisportal.com/processen/procesoptimalisatie/

Kwak, Y. H. (2006, mei). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Elsevier volume 26*, pp. 708-715.

Laagland, P., & Olieman, P. (2011). Visie op regievoering. *Compact*, 3-9.

Lean Six Sigma. (2015). *Wat is Lean?* Opgeroepen op maart 15, 2016, van Alles over Lean en Lean Six Sigma op 1 plek!: http://www.sixsigma.nl/wat-is-lean

Lean Six Sigma. (2016). *Lean Six Sigma Black Belt opleiding*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Lean Six Sigma: http://www.sixsigma.nl/black-belt-opleiding#kosten

Lean Six Sigma. (2016). *Maak het verschil met succesvolle procesoptimalisatie*. Opgeroepen op februari 23, 2016, van Alles over Lean en Lean Six Sigma op 1 plek!: http://www.sixsigma.nl/artikelen/de-volwassenheid-van-proces-optimalisatie

Lean Six Sigma. (2016). *Shared Service Center*. Opgeroepen op februari 24, 2016, van Lean Six Sigma: http://www.sixsigma.nl/woordenboek/shared-service-center

Lobregt, M. (2015). *Bedrijfsvoering | Gebruik en Monitoring*. Opgeroepen op maart 8, 2016, van ind-intranet: http://ind-intranet/DirectieBedrijfsvoering/bredethemas/BuurtenbinnenBV/teamenomschrijving/Pages/GebruikenMonitoring.aspx

Lobregt, M. (2016, maart 21). Opdrachtgever. (K. van Gemert, Interviewer)

Loonwijzer.nl. (2016). *Loonwijzer.nl - Check hier je Salaris, hoeveel verdien je*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Loonwijzer.nl: http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=2522010000000

Maas, G. (2013). *Facility Management: Over organiserenen maatwerk binnen een veranderende context.* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Maas, G. W. (2013). *Facility Management: over organiseren en maatwerk binnen een veranderende context.* Aplhen aan den Rijn: Vakmedianet.

Maas, G., & Pleunis, J. (2006). *Facility management: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Malherbe, T. (2016, februari 22). Interview K&N. (K. van Gemert, Interviewer)

Marcus, J., & van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen/Houten: Noofdhoff Uitgevers bv.

Meesters, R. (2016, februari 29). Interview FU. (K. van Gemert, Interviewer)

Melton, T. (2006, juni). The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. *Elsevier volume 83*, pp. 662-673.

Microsoft. (2016). *Voor bedrijven*. Opgeroepen op mei 30, 2016, van Online vergaderen en realtime samenwerking in Office365: https://products.office.com/nl-nl/skype-for-business/online-meetings

nationaleberoepengids.nl. (2016). *Manager Inkoop: Funcite, Skills, Salaris, Carriere & Werk*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Nationalegeroepengids.nl: http://www.nationaleberoepengids.nl/Manager\_Inkoop

Nederlands Normalisatie-Instituut. (2006, november). NEN-EN 15221-1 . *Facility management - Deel 1: Termen en definities*.

NFC Index. (2016). *Kantoren*. Opgeroepen op april 4, 2016, van NFC Index Coörperatie - Home: http://www.nfcindex.nl/view.php?Pagina\_Id=89

NPQsolutions. (2015). *Facilitaire regieorganisatie*. Opgeroepen op april 30, 2016, van NPQ Solutions FMIS leverancier: http://www.npqsolutions.nl/facilitair\_nieuws/facilitaire-regieorganisatie/

ontslagvergoeding.nl. (2015). *Vanaf 1 juli 2015: de Transitiekosten*. Opgeroepen op mei 7, 2016, van Ontslagvergoeding: http://www.ontslagvergoeding.nl/algemeen/vanaf-1-juli-2015-de-transitievergoeding/

Opheij, W., & Willems, F. (2004, mei). Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht. *Holland Management Review*, pp. 31-45.

Opheij, W., & Willems, F. (2004, mei). Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht. *Holland Management Review*, pp. 31-45.

Personeel-inhuren.nl. (2016). *Wat kost personeel via een uitzendbureau*. Opgeroepen op Mei 6, 2016, van Eenvoudig (tijdelijk) personeel inhuren: http://personeel-inhuren.nl/wat-kost-personeel-via-een-uitzendbureau/

Politiekconpendium. (2015). *De interne organisatie van de ministeries*. Opgeroepen op maart 9, 2016, van Potiekcompendium: https://www.politiekcompendium.nl/id/vh4vamhbp7zp/de\_interne\_organisatie\_van\_de

Renzenbrink, J. (2016, februari 18). Interview SPOC & Servicedesk. (K. van Gemert, Interviewer)

Rietveld, G. (2010). *Inkoop Een nieuw paradigma.* Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Rigter, W. (2016, maart 15). Interview FK&R. (K. van Gemert, Interviewer)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Communicatie en informatietechnologie. In S. P. Robbins, & M. Coulter, *Management* (pp. 244-256). Amsterdam: Pearson Benelux.

Sahadewlall, P. (2016, februari 11). Interview IUC. (K. van Gemert, Interviewer)

Salarisindicatie.nl. (2016). *Salaris, Loon inidicatie facilitair medewerker*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Salaris Indicatie - loonwijzers, salaris vergelijken: http://www.de-salarisindicatie.nl/salarisIndi.php?id=12303&page=De%20Salaris%20van%20Facilitair%20Medewer%20met%20MBO/MTS%20is%20~1800.php

Salden, L. (2016, februari 9). Interview SPOC & Werkplekbeheer. (K. van Gemert, Interviewer)

Schop, G.-J. (2015). *Ishikawa-diagram*. Opgeroepen op Maart 4, 2016, van modellensite.nl: http://www.gertjanschop.com/modellen/ishikawa\_diagram.html

SixSigma.nl. (2016). *Shared Service Center*. Opgeroepen op april 30, 2016, van Six Sigma: http://www.sixsigma.nl/woordenboek/shared-service-center

Solvint Supply Management. (2016). *Purchasing scan* . Opgeroepen op februari 23, 2016, van Solvint Supply Management Inkoopadvies: http://image.slidesharecdn.com/dagfmifmakluwer27-03-14manumatthyssenshedendaagsefminkoopaanpak-140328030308-phpapp02/95/dag-fm-ifma-kluwer270314manu-matthyssenshedendaagse-fm-inkoopaanpak-6-638.jpg?cb=1395975883

Strikwerda, J. (2010). *Shared Service Centers II: Van kostenbeparing naar waardecreatie.* Assen/Den Haag: van Gorcum.

The Lean Six Sigma Company. (2015). *Lean Six Sigma implementeren*. Opgeroepen op april 11, 2016, van The Lean Six Sigma Company: https://www.theleansixsigmacompany.nl/implementeren/

TIM Bedrijfskundig Advies. (2016). *Definities*. Opgeroepen op februari 24, 2016, van TIM Hosting: http://www.toorenburg.net/timbv/shared-service-centers/definities

UNC Plus Delta. (2016). *Oerheid en Lean Six Sigma*. Opgeroepen op februari 18, 2016, van UNC Plus Delta - Succesful together: http://www.uncplusdelta.nl/referenties-sector-overheid-unc-plus-delta-lean-six-sigma

van Beckum, J., & Vlasveld, G.-J. (2014). *CATS CM Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier.* Zaltbommel: Van Haren Publishing.

van der Es, W. (2016, maart 1). Toelichting inkoop. (K. van Gemert, Interviewer)

van der Molen, H. T., & Kluijtmans, F. (2005). Aspecten van communicatie. In H. T. van der Molen, & F. Kluijtmans, *Gespreksvoering: Basisvaardigheden en gesprekmodellen* (pp. 14-25). Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

van der Ploeg, M., & van Beers, M. (2005, juni 15). *Implementeren van Shared Service Centers.* Opgeroepen op april 13, 2016, van Facility Management Magazine: https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/achtergrond/implementeren-van-shared-service-centers

van Laar, H., Achterbergh, J., Christis, J., & Doorewaard, H. (2015, juli). Shared Services: Hoe effectief is de regieorganisatie? *MO*, pp. 76-102.

van Veen, R. (2012). *Regie de basis voor Contractmanagement.* Drieberg: Promundo boeken.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs.* Den Haag: Boom Lemma.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek.* Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Water, M. (2016, februari 15). Interview ISD. (K. van Gemert, Interviewer)

Wijsman, E. (2008). Communicatie. In E. Wijsman, *Psychologie en sociologie* (pp. 148-155). Groningen/Houten: Noofdhoff Uitgevers.

Zielemans, F. (2010). De spagaat van shared service centers bij de (semi-) overheid. *Tiem - Mensen, Business en ICT*, pp. 12-16.

Zijlstra, W. (2008, juli 14). *De inrichting van een Shared Service Center*. Opgeroepen op april 30, 2016, van ZBC kennisbank: https://zbc.nu/ict/shared-service-center-ssc-en-saas/de-inrichting-van-een-shared-service-centrehttps://zbc.nu/ict/shared-service-center-ssc-en-saas/de-inrichting-van-een-shared-service-centre/