Consequenties van de invoering van SLA's

voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland

Robbert Belt

Mei 2005

Consequenties van de invoering van SLA's

voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland

Auteur ***R.F. Belt***
Klas 4ve, FM
Studentnummer 99003015

Instelling Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider Dhr B.G. Veldstra

Mede beoordelaar Dhr. Ir. J.P. de Boer

Opdrachtgever Gemeente Westland
Stokdijkkade 2
2671 GW Naaldwijk

Mentor Dhr. H.C. Heeneman

Periode onderzoek mei 2004 – mei 2005
Plaats en datum Naaldwijk, 20 mei 2005
Soort document Afstudeerscriptie

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijke **invoering van Service Level Agreements voor facilitaire diensten bij de Gemeente Westland**.
Aanleiding is de gemeentelijke herindeling in het Westland per 1 januari 2004, hierbij wordt door de organisatie een aanzienlijke schaalsprong gemaakt. Binnen de facilitaire afdeling is een centraal meldpunt, de **Servicedesk,** ingevoerd dat nog niet helemaal naar behoren functioneert. Bij het management van de afdeling Interne Dienstverlening is meermalen de term **Service Level Agreements** naar voren gekomen. Hieruit is de volgende probleemstelling gekomen: *"Wat zijn de consequenties van de invoering van Service Level Agreements,voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland?".*
Een uitgebreid onderzoek heeft ertoe geleid dat de **consequenties**, voorde organisatie, die de invoering van SLA's met zich meebrengen bekend zijn geworden. Tevens zijn de **randvoorwaarden** voor de Gemeente Westland weergegeven om te kunnen denken aan het invoeren van SLA's. Als er beslist wordt tot het invoeren van SLA's, is er een **implementatieplan** weergegeven.

Indexreferaat
FM, Scriptie, Overheid, Gemeenten, Westland, De Lier, 's-Gravenzande, Monster, Naaldwijk, Wateringen, Facilitair, Service Level Agreements, SLA, Herindeling, Bodedienst, Organisatiestructuur, Producten en Diensten Catalogus, Processen, draagvlak, FMIS, Strategie, Structuur, Financiën, Kwaliteit, Kostenbewustzijn, Professionalisering, Interne Klanten, Proactieve dienstverlening, Verandercultuur, klantgericht, Budgetverantwoordelijkheid, Gedecentraliseerde budgetten.

R.F. Belt
FM HHS
99003015

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is de gemeentelijke herindeling van vijf gemeenten in het Westland; Naaldwijk, De Lier, 's-Gravenzande, Monster en Wateringen. Bij deze herindeling zijn de vijf gemeentelijke instellingen samengevoegd en de gemeente Westland geworden. Met deze aanzienlijke schaalsprong is ook voor het team Facilitaire Zaken (FZ) de tijd aangebroken om de dienstverlening te professionaliseren. Na een evaluatie van de dienstverlening is men tot de conclusie voortgekomen dat de hoofdtaken van het team FZ, de vergaderzalenreservering en ad-hoc dienstverlening niet naar tevredenheid worden geleverd.
Vanuit het management van de afdeling Interne Dienstverlening is meermalen de term Service Level Agreements naar voren gekomen. Omdat hier binnen de organisatie een minimale kennis over is, is de probleemstelling voor een beleidsrapport over de consequenties van de invoering van SLA's ontstaan:

"Wat zijn de consequenties van de invoering van Service Level Agreements,voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland?"

Door middel van verschillende onderzoeksmethodieken is getracht een zo volledig mogelijk antwoord te formuleren op de bovengenoemde probleemstelling. De gebruikte onderzoeksmethodieken zijn: deskresearch, benchmarking, interviews en observaties.

Een Service Level Agreement (SLA) is een contract overeengekomen tussen (interne) klantengroepen en een leverancier waarin de dienstverlening via prestatie-indicatoren is overeengekomen en bewaakt.
Wanneer de theorie omtrent SLA's wordt toegepast op het team FZ van de gemeente Westland, zal dit voor de organisatie gemeente Westland verschillende consequenties hebben. Voor de management gedachtegoeden: strategie, structuur, kwaliteit en financiën is onderzocht wat de consequenties zijn wanneer SLA's worden ingevoerd bij de gemeente Westland. Bij de invoering van SLA's, dient ook rekening gehouden te worden met de klant. Ook de aspecten waar vanuit klantenoogpunt rekening mee moet worden gehouden zijn beschreven
Invoering van SLA's bij het team FZ zal verdere professionalisering van de facilitaire organisatie als gevolg hebben. Deze professionalisering laat zich in de volgende termen vertalen:

- Imagoverbetering van de totale facilitaire dienstverlening van het team FZ
- Standaardisatie van de dienstverlening van het team FZ
- Hogere mate van transparantie van de dienstverlening
- Versterking van de organisatiestructuur
- Beter inzicht in de verwachting van de klant over de te leveren dienstverlening
- Door verplaatsing van de facilitaire budgetten, zal de budgetverantwoordelijkheid voor facilitaire dienstverlening komen te liggen, waar de beslissing wordt genomen, namelijk bij de klant.
- Meer klantgerichte dienstverlening. De dienstverlening zal veranderen van reactief naar pro-actief
- Verandering in relatie tussen team FZ en klantengroepen
- Onderbouwing van aan te vragen facilitair budget (wanneer het facilitaire budget bij het Team FZ blijft)

- Hoger kostenbewustzijn van klantengroepen (wanneer wordt overgegaan op interne marktwerking). Dit kostenbewustzijn zal op termijn ook kostenreductie met zich meebrengen.

Om de aan de invoering van SLA's überhaupt te kunnen denken, dient het team FZ van de gemeente Westland aan een aantal randvoorwaarden te voldoen. Wanneer niet aan deze randvoorwaarden wordt voldaan is het invoeren van SLA's alleen maar tijds- en geldverspilling. De randvoorwaarden voor het invoeren van SLA's zijn:

- Duidelijke procesbeschrijvingen
- Gebruik en invoer van een Producten en Diensten Catalogus
- Invoer van een FMIS (niet verplicht, wel ten zeerste aan te bevelen)

Als de organisatie van de gemeente Westland ervoor kiest SLA's in te voeren voor facilitaire diensten, kan het volgende stappenplan gebruikt worden voor het implementatietraject:

- Fase 0: Onderzoek
- Fase 1: Intentieverklaring inzetten SLA's
- Fase 2: Voortraject: belangendiscussie, draagvlak scheppen en inzetten cultuuromslag
- Fase 3: ‘ Go-No Go' beslissing
- Fase 4: Invoeringstraject
- Fase 5: Going concern

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat SLA's wel degelijk van grote meerwaarde kunnen zijn voor de gemeente Westland. Wanneer er aan verschillende randvoorwaarden kan worden voldaan kan gedacht worden aan het invoeren van SLA's. De invoer van SLA's brengt verschillende consequenties met zich mee voor de strategie, structuur, kwaliteit en financiële situatie van het team FZ van de gemeente Westland. Ook voor de afdelingen waarmee de SLA's worden afgesloten (klanten) zijn verschillende consequenties te benoemen.

Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van een onderzoek naar consequenties van de invoering van Service Level Agreements bij het team Facilitaire Zaken van de gemeente Westland. Deze opdracht is uitgevoerd in opdracht van het teamleider Facilitaire Zaken van de gemeente Westland.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om de heer H. Heeneman, teamleider Facilitaire Zaken bij de gemeente Westland, te bedanken voor de begeleiding en de aangeboden afstudeeropdracht bij de gemeente Westland. Daarnaast wil ik de heer T.J.M. de Brabander, coördinator Servicedesk bij de gemeente Westland, en mevrouw J. Kooijenga, hoofd afdeling Interne Dienstverlening, bedanken voor de prettige samenwerking en reflectie van praktische en theoretische facilitaire vraagstukken.
Verder gaat mijn dank uit naar alle medewerkers van de bode- en catering dienst van de Gemeente Westland en alle andere personen die mij hebben willen ontvangen en kunnen voorzien van informatie
Tenslotte bedank ik, mijn docentbegeleider de heer B.G. Veldstra, ex-docentbegeleider de heer L.H.B. Goldsteen en medebeoordelaar de heer J.P de Boer voor hun begeleiding.

Met dit adviesrapport hoop ik een wezenlijke bijdrage te kunnen leveren aan het samenvoegingsproces en professionalisering van de dienstverlening van de facilitaire dienst van de gemeente Westland

Robbert Belt
Naaldwijk, mei 2005

Leeswijzer

In het rapport worden veel verschillende soorten termen en afkortingen gebruikt. Vaak kan dit lastig zijn voor het lezen van de tekst, daarom zijn de meest voorkomende termen en /of afkortingen hieronder verklaard.

Ad-hoc dienstverlening
Dienstverlening van onverwachte melding waarop snel gereageerd moet worden. Voorbeelden zijn: TL vervangen, Toner kopieerapparaat vervangen. Wordt ook wel correctieve dienstverlening genoemd omdat deze pas op gang komt wanneer de KWIS al gemeld is.

Backoffice
Ondersteunende afdeling die meldingen doorkrijgt van de Servicedesk om deze te verhelpen

Bodedienst
Afdeling van de gemeentelijke organisatie die de feitelijke facilitaire ad-hoc dienstverlening verleent.

DIV
Team documentaire informatievoorziening

FMIS
Facilitair Management Informatie Systeem

Frontoffice
Eerste aanspreekpunt voor de klant voor meldingen van KWIS

FZ
Team Facilitaire Zaken

ICT
Team Informatie en Communicatie technologie

IND
Afdeling Interne Dienstverlening

KWIS
Verzamelnaam voor alle meldingen, **K**lachten, **W**ensen, **I**nformatieverzoeken en **S**toringen.

Processen
Duidelijk opgeschreven of getekende overzichten van alle te leveren diensten door de afdeling Facilitaire Zaken.

Producten en Diensten Catalogus (PDC)
Opsomming van alle producten en diensten die het team FZ levert aan haar klanten

Servicedesk
Centraal meldpunt van KWIS, tevens coördinatie naar backoffices en professionalisering van de dienstverlening.

Service Level Agreement (SLA)
Contractueel vastgelegde afspraken over kwaliteit, doorlooptijd, kwantiteit, etc. van de te leveren facilitaire diensten tussen klant en team FZ.

Inhoudsopgave

INLEIDING 11

AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK 11
DOELSTELLING 12
PROBLEEMSTELLING 12
SUBPROBLEEMSTELLINGEN 13
DOELGROEPEN 13
OPBOUW VAN HET VERSLAG 14

HOOFDSTUK 1 ORGANISATIEBESCHRIJVING 15

1.1 GEMEENTE WESTLAND 15
1.2 CULTUUR EN MISSIE 16
1.3 HUISVESTING 16
1.4 ORGANISATIESTRUCTUUR 17
1.5 TEAM FACILITAIRE ZAKEN 19

HOOFDSTUK 2 HET ONDERZOEK 21

2.1 BESCHRIJVING EN VERANTWOORDING 21
2.2 DESKRESEARCH 22
2.3 BENCHMARKING 22
2.4 INTERVIEWS 23
2.5 OBSERVATIES 25

HOOFDSTUK 3 SERVICE LEVEL AGREEMENTS (SLA'S) 26

3.1 SLA'S DE BASIS 26
3.1.1 Wat zijn SLA's 26
3.1.2 Doelen en meerwaarden van SLA's 28
3.1.3 Voor- en nadelen van SLA's 29
3.1.4 De inhoud van SLA's 30
3.1.5 Knelpunten en valkuilen 31
3.1.6 Randvoorwaarden 32
3.2 CONSEQUENTIES VAN DE INVOERING VAN SLA'S 33
3.2.1 SLA's en Strategie 33
3.2.2 SLA's en Structuur 36
3.2.3 SLA's en Kwaliteit 38
3.2.4 SLA's en Financiën 40
3.2.5 SLA's en de klant 43
3.3 SLA'S IN GEBRUIK BIJ DE GEMEENTE WESTLAND 46
3.3.1 Budgetverdeling 46
3.3.2 Evaluatie 47

HOOFDSTUK 4 CONCLUSIE 48

4.1 SERVICE LEVEL AGREEMENTS (SLA'S) 49
4.2 CONSEQUENTIES VOOR DE STRATEGIE 50
4.3 CONSEQUENTIES VOOR DE STRUCTUUR 50
4.4 CONSEQUENTIES VOOR DE KWALITEIT 51
4.5 CONSEQUENTIES VOOR DE FINANCIËN 52
4.6 REKENING HOUDEN MET DE KLANT 52
4.7 SLA'S IN GEBRUIK BIJ DE GEMEENTE WESTLAND 55
4.8 ALGEMENE CONCLUSIE 56

HOOFDSTUK 5 IMPLEMENTATIE 57

5.1 VERANDERCULTUUR VAN DE FACILITAIRE ORGANISATIE 57
5.2 FASE 0: ONDERZOEK 58
5.3 FASE 1: INTENTIEVERKLARING INZETTEN SLA'S 60
5.4 FASE 2: VOORTRAJECT 60
5.5 FASE 3: 'GO-NO GO' BESLISSING 61
5.6 FASE 4: INVOERINGSTRAJECT 61
5.7 FASE 5: GOING CONCERN 61
5.8 PROJECTBEGROTING 62

LITERATUUROPGAVE 63

BOEKEN 63
SYLLABUS 64
SCRIPTIES 64
ARTIKELEN FACTO MEDIABASE (DOWNLOAD 12-10-2003) 64
OVERIGE ARTIKELEN 64
WEBSITES 65

De bijlagen zijn apart ingebonden

Inleiding

De afstudeeropdracht geldt als afronding van de opleiding Facility Management op de Haagse Hogeschool. Hierbij staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal. Door middel van onderzoek naar verschillende subprobleemstellingen is getracht een antwoord op de probleemstelling te krijgen. Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek is een implementatieadvies opgesteld.

Aanleiding van het onderzoek

Per 1 januari 2004 is de gemeente Westland opgericht door middel van een herindeling van het gebied Westland, gelegen tussen Den Haag en Rotterdam. Het Westland bestond uit zeven relatief kleine gemeenten: De Lier, 's-Gravenzande, Maasland, Monster, Naaldwijk, Schipluiden en Wateringen. Deze zeven gemeenten kenden een lange traditie van samenwerking. Kijkend naar alle economische, ruimtelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in Nederland en in de regio ontstond eind jaren negentig echter de vraag of deze samenwerking voldoende was om de belangen van het Westland zo goed mogelijk te behartigen. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, werd deze vraag begin 2000 neergelegd bij een onafhankelijk onderzoeksbureau. In oktober 2000 werd een rapport gepresenteerd met daarin verschillende mogelijkheden van samenwerking. Uiteindelijk werd er na een volksraadpleging gekozen voor de 5-2 variant. Dit hield in dat de gemeenten Schipluiden en Maasland samen één gemeente (Midden Delfland) zouden vormen en de overige vijf gemeenten zich zouden samenvoegen tot de Gemeente Westland. Medio 2003 werd dit voorstel door de Eerste en Tweede Kamer goedgekeurd en per 1 januari 2004 was de gemeente Westland een feit.
Omdat er geen pand ter beschikking was en is voor een nieuw gemeentehuis, is er besloten om de gemeente tijdelijk te huisvesten in de vijf oude gemeentehuizen. Hierbij werden de verschillende afdelingen geclusterd. De vijf afzonderlijke afdelingen Financiën werden bijvoorbeeld samengevoegd en gehuisvest in het oude gemeentehuis van De Lier.
De planning is dat medio 2009 een nieuw gemeentehuis, waar alle afdelingen gehuisvest kunnen worden, in gebruik genomen kan worden.

Het team Facilitaire Zaken (FZ) valt samen met de teams ICT en Documentaire Informatievoorziening (DIV) onder de afdeling Interne Dienstverlening (ID).
FZ bestaat uit drie onderdelen; Bodedienst, Inkoop en Gebouwenbeheer. De bodedienst is de facilitaire dienst van een gemeente en is onderverdeeld in drie subgroepen. Dit zijn de bodes, de Servicedesk en de Catering. Een bodedienst heeft alle taken die een facilitaire dienst in een andere organisatie ook heeft, zoals postverwerking, reprografie, bestellen van kantoorartikelen, registratie van vergaderzalen en catering.
De inkoopafdeling is in het leven geroepen om grootschalige contracten met leveranciers af te sluiten, Europese aanbestedingstrajecten te leiden en afdelingen ondersteuning te bieden bij inkoop vraagstukken.
Gebouwenbeheer is verantwoordelijk voor het onderhoud van alle gemeentelijke kantoorlocaties van de gemeente Westland. Op dit moment zijn dit negen locaties.

Door het samenvoegen van de vijf gemeenten heeft de gemeente Westland een aanzienlijke schaalsprong gemaakt. De organisatie bestaat immers uit ongeveer 950 in- en externe medewerkers. Deze 950 medewerkers zijn verantwoordelijk voor de gemeentelijke dienstverlening voor ruim 96.000 inwoners van de gemeente Westland.

Met deze schaalsprong is ook het moment aangebroken van professionalisering van de dienstverlening van het team Facilitaire Zaken. Per 1 januari werkt het team FZ met een centraal aanspreekpunt: de Servicedesk. Na de invoering van de Servicedesk werd verwacht dat de dienstverlening van het team FZ zou verbeteren. Echter, een jaar na de invoering van de Servicedesk is men op enkele knelpunten gestuit. De huidige primaire taken van de Servicedesk; ad-hoc dienstverlening en de reservering van vergaderzalen, zijn volgens verschillende evaluaties niet op het gewenste serviceniveau. Met andere woorden; de dienstverlening van de Servicedesk vormt niet de meerwaarde voor de totale dienstverlening van het team FZ die deze zou kunnen zijn. Dit komt waarschijnlijk doordat de totale dienstverlening van het team FZ niet voldoende is vastgelegd binnen de organisatie. De processen van de dienstverlening zijn niet beschreven en er zijn geen heldere taakomschrijvingen voor de medewerkers van het team FZ. Op deze manier is er voor de medewerkers van het team FZ en voor de klanten van het team FZ, niet voldoende duidelijkheid over de totale dienstverlening van het team FZ.
Vanuit het management van de afdeling Interne Dienstverlening is meerdere malen de term Service Level Agreement (SLA) naar voren gekomen als de mogelijke oplossing voor een verbetering van de totale dienstverlening van het team FZ. Een Service Level Agreement is een intern contract, binnen een organisatie, tussen een leverancier en een klantengroep waarin de te verwachten dienstverlening via prestatie indicatoren is overeengekomen en bewaakt wordt.
In theorie wordt er verwacht dat, door het invoeren van deze SLA's voor de diensten van de facilitaire afdeling, de dienstverlening meer klantgestuurd en gestructureerd zal gaan functioneren. Op papier gezien lijkt de invoering van SLA's een simpele opgave. Maar is dit eigenlijk wel zo? Wat zijn SLA's eigenlijk precies, hoe ziet een SLA eruit, wat zijn de voor- en nadelen van SLA's en wat zijn de consequenties voor de organisatie en de klant, wanneer het team FZ deze SLA's zal invoeren?

Doelstelling

In een doelstelling wordt de relevantie en reden van het onderzoek voor de opdrachtgever weergegeven. De doelstelling voor deze scriptie is als volgt weergegeven: "Het onderzoeken van de betekenis van het begrip Service Level Agreements en de consequenties die de invoer hiervan bij de gemeente Westland met zich mee zal brengen."

Probleemstelling

In het, in dit rapport beschreven, onderzoek wordt aan de hand van subprobleemstellingen getracht een antwoord te formuleren op de volgende probleemstelling:

"Wat zijn de consequenties van de invoering van Service Level Agreements, voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland?"

Subprobleemstellingen

De probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van de antwoorden op van de volgende subprobleemstellingen;

1. Hoe is de facilitaire organisatie bij de gemeente Westland vormgegeven?
2. Wat zijn Service Level Agreements (SLA's) en wat kunnen de meerwaarden hiervan zijn voor een organisatie als de gemeente Westland?
3. Wat zullen de consequenties in de strategie van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
4. Wat zullen de consequenties in de structuur van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
5. Wat zullen de consequenties voor de kwaliteit van de dienstverlening zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
6. Wat zullen de consequenties in de financiële gang van zaken van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
7. Op welke manier moet met de klant rekening worden gehouden, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
8. Hoe kan een SLA van het team FZ er bij de Gemeente Westland uit zien?
9. Hoe kunnen SLA's worden geïmplementeerd binnen het team FZ van de Gemeente Westland?

Doelgroepen

De doelgroepen waar deze scriptie in eerste instantie voor is geschreven, zijn de directie van de gemeente Westland en het management van de afdeling Interne Dienstverlening.
Ook de medewerkers van het team Facilitaire Zaken en de interne klanten van het team Facilitaire Zaken kunnen als een doelgroep worden beschouwd wanneer door het hogere management de beslissing tot het invoeren van SLA's is genomen.
Daarnaast is de scriptie beschikbaar voor studenten en docenten van de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool.

Opbouw van het verslag

In hoofdstuk 1 zal een beschrijving worden gegeven van de organisatie van de gemeente Westland, het team Facilitaire Zaken en het traject van voorbereiding voor de herindeling van de gemeente Westland. Hierdoor kan de lezer een algemeen beeld ontwikkelen van de organisatie waarvoor en waarin dit onderzoek is uitgevoerd.

Hoofdstuk 2 omvat de onderzoeksopzet, waarin de beschrijving en verantwoording van de onderzoeksmethoden wordt behandeld, en de koppeling hiervan met het ervaren probleem.

In hoofdstuk 3 wordt het kernbegrip van het onderzoek de Service Level Agreements (SLA's) behandeld. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de basis van SLA's beschreven. Dus wat zijn SLA's, wat zijn de meerwaarden en wat staat er in een SLA. In de tweede paragraaf worden de dieper gelegen consequenties van de invoer van SLA's beschreven. Hierbij wordt ingegaan op vier kernbegrippen om deze consequenties inzichtelijk te maken: strategie, structuur, kwaliteit en financiën. In de laatste subparagraaf wordt nader ingegaan op de klant en de rekening die het team FAZ moet houden met deze klant bij het invoeren van SLA's.
Voor de derde paragraaf wordt een voorbeeld van een mogelijke SLA van het team FZ met de afdeling Financiën beschreven. Aan de hand van deze voorbeeld-SLA wordt getracht weer te geven wat de daadwerkelijke invloed van de invoer van SLA's voor de betrokken partijen zal zijn.
Wanneer een beeld van de organisatie van de gemeente Westland, de methode om het probleem te onderzoeken, de basisprincipes van SLA's, de consequenties van de invoer van SLA's en de daadwerkelijke invloed van deze invoer voor de betrokken partijen bekend zijn, kan een antwoord worden gegeven op de hoofdprobleemstelling. In hoofdstuk 4 wordt deze conclusie gegeven.

Aan de hand van de conclusie wordt in hoofdstuk 5 een implementatieadvies gegeven voor de invoering van SLA's.

Hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving van de organisatie van de gemeente Westland gegeven. Hierbij ligt het accent op onderwerpen die relevant zijn voor het krijgen van een algemeen beeld van de organisatie. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde: een algemene kijk op de gemeente Westland, de cultuur en missie, de huisvesting en de organisatiestructuur.
De laatste paragraaf van dit hoofdstuk is specifiek gericht op het team Facilitaire Zaken van de afdeling Interne Dienstverlening van de gemeente Westland. Voor dit hoofdstuk is deskresearch al methode van onderzoek gebruikt. Bij deze methode wordt gebruik gemaakt van bestaande bronnen om informatie te genereren.

1.1 Gemeente Westland

De Gemeente Westland is op 1 januari 2004 voortgekomen uit vijf, voorheen afzonderlijke gemeenten; De Lier, 's-Gravenzande, Naaldwijk, Monster en Wateringen. De Gemeente Westland is met 1150 medewerkers verantwoordelijk voor de dienstverlening aan 96.000 inwoners.
Door het uitgebreide kassengebied wordt het Westland ook wel de tweede lichtstad van Nederland of een kassengemeente genoemd. Daarnaast mag het Westland zich met het kassengebied, na Schiphol en de Rotterdamse Haven de derde mainport van Nederland noemen. De verwachting is dat de Gemeente Westland binnen enkele jaren de 100.000'ste inwoner kan begroeten. Met het ontstaan van één gemeente Westland, zal het Westland zich tot een belangrijker sparringpartner kunnen ontwikkelen voor grote buren als Rotterdam en Den Haag.
De laatste jaren is het Westland veel in het nieuws door wateroverlast (vooral in de gebieden Maasdijk en De Lier). Ook is het Westland landelijk bekend om zijn al eerder genoemde kassengebied en de bloemenveiling Flora Holland.
In bijlage 1 tot en met 5 is meer informatie terug te vinden over het ontstaan van de gemeente Westland, wettelijke bepalingen omtrent gemeentelijke herindelingen, informatie over gemeenten in het algemeen, de organisatie van het herindelingproces en de opgestelde toekomstprofielen van de Gemeente Westland.

1.2 Cultuur en Missie

Er zijn verschillende indelingen voor organisatieculturen. Om de organisatiecultuur van de gemeente Westland te bepalen is gebruik gemaakt van de indeling van Mintzberg[1]. Volgens de theorie van Mintzberg is de cultuur van de gemeente Westland een professionele bureaucratie. Medewerkers hebben hierin een grote mate van zeggenschap. De regels staan vast, maar het sociale klimaat bepaald de wijze van uitvoering. De formele macht ligt bij het bestuur en de commissies. Deze organisaties werken volgens Mintzberg vaak traag, niet productief en inefficiënt.

Bij de herindeling van de Westlandse gemeenten is voor de Gemeente Westland een missie opgesteld. Deze is als volgt:

De Gemeente Westland, geworteld in de sterk internationaal georiënteerde glastuinbouw, werkt voortdurend aan versterking en verbreding van de economische activiteit, aan de kwaliteit van wonen en leven en de vitaliteit van de gemeenschappen in het Westland.Het dynamische glastuinbouwcomplex wordt op duurzame wijze gefaciliteerd in combinatie met behoud en ontwikkeling van kust, landschap en natuur. De gemeente staat voor een hoog niveau van dienstverlening voor allen die in het Westland werken, wonen en recreëren.

In bijlage 5 is meer informatie terug te vinden over de gestelde beleidsopgaven, de cultuur en de missie en visie van de gemeente Westland.

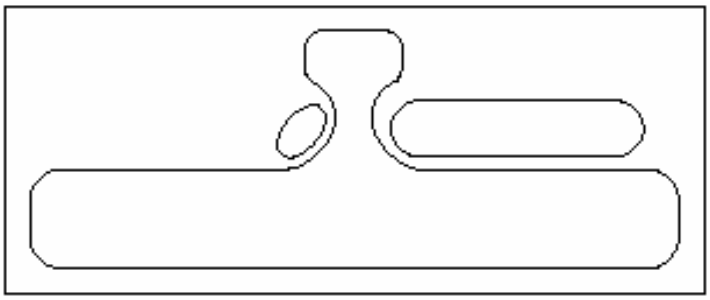
1.3 Huisvesting

Door het ontbreken van een centraal pand, is de gemeente Westland voorlopig nog gehuisvest in vijf verschillende panden. Dit zijn de oude gemeentehuizen van de vijf samengevoegde gemeenten. Er is geprobeerd de afdelingen zoveel mogelijk te clusteren. Dit houdt in dat de totale afdeling Financiën bijvoorbeeld in het oude gemeentehuis van De Lier gevestigd is en de totale afdeling Personeel en Organisatie in het oude gemeentehuis van Naaldwijk gevestigd is. Hier is voor gekozen om de afzonderlijke afdelingen zo efficiënt mogelijk te kunnen laten werken, zonder dat de afdeling verspreidt zit over drie of vier verschillende locaties.
Echter een goed jaar na de feitelijke herindeling blijkt dat de vijf oude gemeentehuizen niet meer over voldoende ruimte bezitten om alle medewerkers van de gemeente Westland te huisvesten. In dit geval is de som 1+1=2 niet meer van toepassing, maar wordt het meer 1+1=3. Dit komt door de schaalvergroting van de ambtelijke organisatie.
Eind 2004 is de nieuwe gemeenteraad van de gemeente Westland akkoord gegaan met de locatiekeuze van een nieuw gemeentehuis voor de gemeente Westland. De planning is dat medio 2009 er een nieuw gemeentehuis staat in het centrum van Naaldwijk. Tot die tijd zullen de verschillende afdelingen van de Gemeente Westland, verdeeld blijven over 5 locaties. Omdat sommige locaties nu al zeer krap in de ruimte zitten, is men op dit moment bezig een inventarisatie te maken van mogelijke alternatieven, om de huisvestingsproblemen tijdelijk (tot het nieuwe gemeentehuis gereed is) op te lossen.

[1] Bron: Structures of five

1.4 Organisatiestructuur

In het besluitvormingsproces voor het opzetten van de organisatiestructuur, is men uitgegaan van de wens de organisatie zo plat mogelijk te houden en zo ook de communicatielijnen zo kort mogelijk te houden. In eerste instantie zou dit inhouden dat er alleen een directie zou zijn met daaronder een laag met afdelingshoofden voor de rest van de medewerkers. Maar, omdat hierdoor de 'span of control[2]' te groot zou worden, is in een later stadium besloten hier nog een extra managementlaag aan toe te voegen; de teamleiders. In bijlage 6 is een organisatieschema van de gemeente Westland opgenomen.
Wanneer er gekeken wordt naar de typologieënindeling van Mintzberg[3], is de Gemeente Westland een professionele organisatie (zie figuur:1). Hierbij is standaardisatie van kennis en vaardigheden het belangrijkste coördinatiemechanisme. Het gaat er hierbij om dat vakmensen effectief samenwerken en vanuit hun deskundigheid een bijdrage leveren aan de organisatie. Het belangrijkste deel van de organisatie is hierbij de operationele kern, de professionals. Dit zijn vaak hooggeschoolde specialisten op een bepaald terrein, die diensten leveren aan klanten. In een professionele organisatie is vaak een groot deel van het personeel in dienst ter ondersteuning van die professionals.



Figuur:1, Professionele organisatie volgens Mintzberg

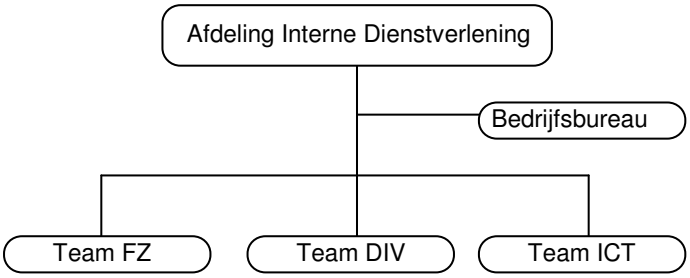
Wanneer er op het organisatieschema van de gemeente Westland (bijlage 6) wordt ingezoomd op de facilitaire organisatie, wordt duidelijk dat het team FZ valt onder de afdeling Interne Dienstverlening (ID). De afdeling Interne Dienstverlening bevat de teams:

- Facilitaire Zaken (FZ)
- Documentaire Informatie Voorziening (DIV)
- Automatisering (ICT)

Het team FZ is onder andere verantwoordelijk voor het; gebouwonderhoud, uitgaande postvoorziening, catering, inkoop, reproductie en kantoorartikelen. Bij het team DIV zijn de voornaamste taken; het inboeken en verdelen van inkomende post, het bijhouden van het dynamisch archief. Het takenpakket van het team ICT omvat alle computertechnische, netwerktechnische en telefonische ondersteuning.

[2]Bron: Marketing van de facilitaire organisatie
[3]Bron: Structures of five

Het management van de afdeling ID bestaat uit één afdelingshoofd en drie teamleiders van de verschillende teams. Dit kwartet vormt het afdelingsteam (AT) van de afdeling ID.
Als stafafdeling van de afdeling ID, is het bedrijfsbureau ingepast. Het bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor administratieve ondersteuning van het afdelingshoofd en de teamleiders. Daarnaast heeft het bedrijfsbureau een adviserende en voorbereidende rol in het opstellen van het beleid van de afdeling ID. In figuur 2 is een schematische indeling van de organisatie van de afdeling Interne Dienstverlening te zien.



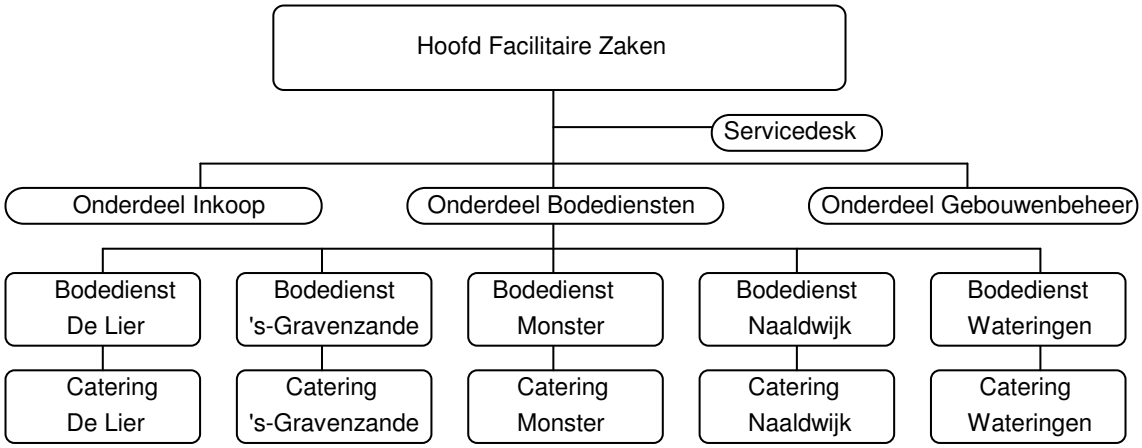
Figuur: 2, organisatieschema afdeling Interne Dienstverlening

1.5 Team Facilitaire Zaken

In hoofdlijnen is het team FZ opgedeeld in drie onderdelen:

- Inkoop
- Bodedienst
- Gebouwenbeheer

Deze drie onderdelen vormen samen het team FZ. In figuur 2 is een organogram opgenomen van de structuur van het team FZ. In het organogram wordt de catering als apart aangegeven. In de praktijk wordt de catering per locatie (aan)gestuurd door de op elke locatie van de gemeente Westland aanwezige bode. De bode's zijn de allround facilitaire medewerkers van een gemeente. Voorlopig worden voor alle onderdelen geen senior medewerkers ter ondersteuning van de teamleider FZ aangesteld. Dit wordt gedaan om de 'span of control' zo klein mogelijk te houden.



Figuur: 3, organisatieschema van het Team Facilitaire Zaken

Binnen het team FZ worden verschillende diensten uitbesteed. Voor de verschillende locaties zijn er veel verschillende leveranciers en verschillende diensten worden wel of niet uitbesteed. Het is de bedoeling dat dit soort contracten en diensten in de toekomst beter gereguleerd gaan worden en contracten opnieuw worden samengevoegd en/of opnieuw worden afgesloten. Diensten die op dit moment worden uitbesteed zijn onder andere schoonmaak, alarmopvolging en grootschalige recepties.

Het team FZ is algemeen bekend binnen de organisatie. Op elke locatie is bode- en cateringpersoneel aanwezig. Daarnaast is het team FZ altijd voor dienstverlening bereikbaar doormiddel van een centraal telefoonnummer en emailadres bij de Servicedesk.
Binnen de gemeente Westland is er niet officieel sprake van gedwongen winkelnering. Gedwongen winkelnering houdt in dat de medewerkers van de gemeente verplicht zijn hun diensten te laten verzorgen door de afdeling Interne Dienstverlening. Wanneer de afdeling ID een dienst niet kan leveren zal deze zelf contact opnemen met externe partijen om te leveren diensten eenmalig uit te besteden. Van de afdelingen wordt wel verwacht dat deze de insteek hebben de diensten eerst te laten leveren door het team FZ.

Per 1 januari 2004 is de Servicedesk in het leven geroepen. De Servicedesk fungeert als centraal aanspreekpunt voor alle facilitaire dienstverlening voor alle medewerkers van de gemeente Westland.

Na verschillende periodieke evaluaties, een jaar na de samenvoeging van de vijf Westlandse gemeenten, is men nog niet volledig tevreden over van de dienstverlening van de Servicedesk. Door onvoldoende structuur en afbakening van de taken van de Servicedesk, worden de mogelijkheden van de Servicedesk niet optimaal benut. De hoofdtaken van de Servicedesk, de vergaderzalenreservering en de ad-hoc dienstverlening verlopen nog niet optimaal. Te veel meldingen worden door de backoffices (bodes, catering, inkoop of gebouwenbeheer) ad-hoc opgelost. Te vaak gaan reserveringen van vergaderzalen fout. Registratie is minimaal, waardoor er niet of nauwelijks managementinformatie wordt gegenereerd. Door het ontbreken van een Producten en Diensten Catalogus (PDC) is ook voor de klant is niet meer duidelijk wat deze nou precies kan verwachten van de dienstverlening van het team FZ.
Vanuit verschillende kanten komt regelmatig de term Service Level Agreements (SLA's) naar voren. Volgens sommigen zijn SLA's dé oplossing voor de problemen bij het team FZ. Maar is dit wel echt zo? Wat zijn de consequenties voor het management op gebieden als structuur, strategie, kwaliteit en financiën? En wat zijn de consequenties van de invoer van SLA's voor de klant? In dit rapport wordt geprobeerd op al deze vragen een antwoord te geven.

Hoofdstuk 2 Het Onderzoek

In hoofdstuk 1 is een korte weergave gegeven van de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. In dit hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven van het empirisch onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt de beschrijving en verantwoording van het onderzoek beschreven[4]. In paragrafen 2.2 tot en met 2.6 worden achtereenvolgens de methoden van onderzoek beschreven. Bij het empirisch onderzoek worden er gegevens verworven door middel van onderzoek, dat wordt verricht aan de hand van vragen en observaties.[5]

2.1 Beschrijving en verantwoording

Ieder onderzoek wordt gedaan aan de hand van een probleem. Dit probleem wordt omgezet in een probleemstelling waar een onderzoeker daadwerkelijk mee kan werken. Voor het onderzoek naar de probleemstelling: *"Wat zijn de consequenties van de invoering van Service Level Agreements, voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland?"* worden verschillende onderzoeksmethoden gebruikt.

Als eerste is er een algemene deskresearch gedaan om, voor de beeldvorming de totale organisatie van de gemeente Westland in kaart te brengen.
Vervolgens is er onderzoek verricht naar het begrip Service Level Agreements. Hierbij is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethoden deskresearch, benchmarking en interviews. Allereerst is aan de hand van een uitgebreide deskresearch de theorie van SLA's in paragraaf 3.1. beschreven. Hierbij is vooral gekeken naar vragen als, 'Wat is een SLA?", "Wat zijn de doelen en meerwaarden van SLA's", "Wat staat er allemaal in een SLA?" en "Wat zijn de randvoorwaarden voor een organisatie om met SLA's te gaan werken?".

Doormiddel van de onderzoeksmethoden deskresearch, benchmarking, interviews en observaties zijn de consequenties voor de gemeente Westland weergegeven wanneer deze SLA's wil invoeren. Vervolgens is met behulp van interviews het huidige proces van de dienst ad-hoc dienstverlening weergegeven. Met behulp van deskresearch en interviews is een ideaal proces betreffende de ad-hoc dienstverlening bij de gemeente Westland opgesteld. Aan de hand van deze ideale situatie is voor de gemeente Westland een beknopte voorbeeld-SLA opgesteld.

In de conclusie is getracht een antwoord te formuleren op de probleemstelling. Dit is gedaan door gebruik te maken van de resultaten uit het onderzoek naar de consequenties en gevolgen voor de gemeente Westland wanneer het team Facilitaire Zaken overgaat tot het invoeren van SLA's voor facilitaire dienstverlening.

Dit rapport is dus in eerste instantie niet opgesteld om het gebruik van SLA's weer te geven, maar meer om de consequenties van de invoer van SLA's kenbaar te maken. Echter, omdat implementatie en gebruik binnen de organisatie vaak breekpunten zijn binnen soortgelijke onderzoeken, is hier toch een deel van het rapport aan gewijd.

[4] Bron: Basisboek Methoden en Technieken
Advieskunde voor praktijkstages
Marktonderzoek
Methode van onderzoek en de Markt
[5] Bron: Handleiding voor da afstudeeropdracht, R. Bouter

In hoofdstuk 5 wordt op basis van de verkregen informatie uit de deskresearch, het benchmark onderzoek en de interviews een implementatieadvies gegeven, voor wanneer de gemeente Westland besluit om SLA's in te voeren.
In het onderzoek worden verschillende methoden van onderzoek gebruikt. In de volgende paragrafen worden deze methoden van onderzoek nader toegelicht.

2.2 Deskresearch

Bij de onderzoeksvorm deskresearch wordt er gebruik gemaakt van bestaande gegevens. Voor dit onderzoek is er gekeken naar bestaande bronnen als; rapporten, organogrammen en afdelingsplannen binnen de organisatie. Deze secundaire bronnen[6] zijn vooral gericht op het inzichtelijk maken van de organisatie. Hiermee wordt een duidelijk beeld van de organisatie van de gemeente Westland gegeven. Deze bronnen zijn in eerste instantie niet bedoeld om een antwoord te kunnen formuleren op de probleemstelling.
Naast deze interne bronnen is er in boeken, tijdschriften, artikelen en bestaande scripties gezocht naar relevante informatie betreffende het onderwerp van het onderzoek. Voornamelijk is dit gedaan in de bibliotheek van de Haagse Hogeschool, maar informatie is ook verkregen in de openbare bibliotheek van Den Haag.
Ook op internet en op diverse kennisbanken[7] is gezocht naar informatie die nuttig zou kunnen zijn voor het onderzoek. Deze primaire bronnen zijn wel bedoeld om informatie te kunnen leveren om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling. De resultaten uit het onderzoek naar primaire bronnen zijn gebruikt in hoofdstuk drie, vier en vijf.

2.3 Benchmarking

Met de onderzoeksvorm benchmarking wordt getracht in andere, soortgelijke organisaties te kijken hoe daar bepaalde vraagstukken met betrekking tot de invoering van SLA's worden opgelost en wat de invoering van SLA's voor consequenties met zich meebrengt voor de organisatie. Hierbij komen vragen naar voren als:

- Kunt u in uw eigen woorden vertellen wat volgens u SLA's zijn?
- Wat zijn volgens u de grootste knelpunten en randvoorwaarden om te gaan werken met SLA's?
- Wat voor rol kan een FMIS programma volgens u spelen in de professionalisering van de dienstverlening?
- Wat zijn naar uw mening Kritische succesfactoren om SLA's optimaal te kunnen laten functioneren binnen een organisatie?
- Zijn SLA's naar uw mening een meerwaarde voor een organisatie, of alleen maar een afbakening van de mogelijkheden tot het verlenen van diensten?
- Wat zijn de consequenties voor de organisatie voor bijvoorbeeld; strategie, structuur, kwaliteit en de financiën wanneer SLA's worden ingevoerd?
- Hoe staat de klant tegenover de invoering van SLA's?

[6] Bron: Kooiker, Marktonderzoek, Blz 48
[7] Lees: Factomediabase en archief Facility Management Magazine

Met deze onderzoeksmethode is getracht een duidelijk beeld te kunnen ontwikkelen, hoe SLA's kunnen werken binnen een organisatie en wat de consequenties van de invoer van SLA's kunnen zijn voor de organisatie. Interessant is het om te zien dat de ene organisatie erg vooruitstrevend is op het ene gebied terwijl een andere organisatie juist weer erg vooruitstrevend is op een ander onderdeel van de facilitaire dienstverlening.
Organisaties waarvan informatie is verkregen middels de onderzoeksvorm benchmarking, zijn:

- Gemeente Heusden
- Gemeente Leiden
- Inspectie Verkeer en Waterstaat, Divisie Vervoer
- Haagse Hogeschool

De resultaten uit het benchmarking onderzoek zijn verwerkt in paragraaf 3.1 en 3.2. De uitwerkingen van de afzonderlijke benchmarking onderzoeken zijn terug te vinden in bijlage 7.

2.4 Interviews

Bij de onderzoeksvorm interviews is gekozen om een splitsing te maken tussen twee verschillende niveaus binnen de organisatie, namelijk; operationeel en tactisch / strategisch.
Voor de tactisch / strategische interviews zijn het management van de afdeling Interne dienstverlening en enkele specialisten op beleidsniveau geïnterviewd. Hierbij is gebruik gemaakt van open interviews[8]. Hierbij staat al een bepaald aantal steekwoorden, waar de interviewer het over wil hebben al vast en zal de loop van het interview de rest bepalen.
De resultaten uit deze interviews zijn gebruikt om de consequenties van de invoer van SLA's voor de gemeente Westland te bepalen. De uitkomsten van deze interviews zijn dus gekoppeld aan de theoretische informatie, verkregen uit de deskresearch. Tevens is de theoretische kennis van de geïnterviewden gebruikt om de beeldvorming over de besproken onderwerpen te versterken.
De resultaten van de tactisch / strategische interviews zijn verwerkt in paragraaf 3.1, 3.2 en hoofdstuk 5. De uitwerkingen hiervan zijn terug te vinden in bijlage 8.
De verdeling van de interviews is als volgt gerangschikt:

- Operationeel: 5 personen
- Tactisch / Strategisch: 5 personen

Voor de interviews op het operationele niveau, is gebruik gemaakt van veelal semi-gestructureerde interviews[9]. Bij deze vorm van interviewen stuurt de interviewer de respondent al in een bepaalde gespreksrichting. Vaak wordt er in deze vorm van interviewen gebruik gemaakt van de derde persoon techniek. Dus er wordt niet gevraagd: "Vindt u dat de dienstverlening van het team FZ goed is?" maar er wordt gevraagd: "Denkt u dat de mensen binnen de gemeente Westland vinden dat de dienstverlening van het team FZ goed is?". Ook kan het bij deze manier van interviewen voorkomen dat een respondent een steekwoord krijgt voorgeschoteld, waarop deze dan dient te reageren.
Aan de hand van de resultaten van deze onderzoeksvorm, is het proces van de huidige ad-hoc dienstverlening binnen de huidige situatie van de Servicedesk van de gemeente Westland naar voren gekomen. De uitwerkingen van het operationele interviewonderzoek en het hieruit

[8] Bron: Kooiker, Marktonderzoek, Blz 76
[9] Bron: Kooiker, Marktonderzoek, Blz. 77

opgemaakte processchema, is terug te vinden in bijlage 9 en 11 De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in paragraaf 3.3.

2.5 Observaties

Doordat de onderzoeker zelf ook enige tijd werkzaam is geweest en nog steeds is bij het team Facilitaire Zaken van de gemeente Westland, was al grotendeels bekend hoe het huidige proces van de ad-hoc dienstverlening was vormgegeven. Toch is het niet onverstandig geweest, om de dienstverlening objectief te beoordelen, wanneer hier niet zelf aan geparticipeerd werd.
Door zelf mee te werken, door zonder participatie te observeren en door regelmatig vragen te stellen, is tijdens de observatieperiode een schets opgesteld van het huidige proces van ad-hoc dienstverlening. Tijdens de observaties is op de volgende kritische succesfactoren gelet: dienstverlening, ervaring en kennis, communicatie en taakverdeling.
Na afloop van de observaties zijn de scores en aantekeningen uitvoerig geanalyseerd en in combinatie met de oriënterende interviews vertaald in een processchema van de huidige situatie van de ad-hoc dienstverlening van de Servicedesk van de Gemeente Westland. De resultaten van het observatieonderzoek zijn verwerkt in hoofdstuk drie. De uitwerkingen van het observatieonderzoek en het hieruit opgemaakte processchema, zijn terug te vinden in bijlage 10 en 11. De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in paragraaf 3.3.

Hoofdstuk 3 Service Level Agreements (SLA's)

De probleemstelling luidt:

"Wat zijn de consequenties van de invoering van Service Level Agreements, voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland?"

Hierbij komt de term Service Level Agreements (SLA's) duidelijk naar voren als een kernpunt van het onderzoek. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden de basisprincipelen van SLA's uitgebreid beschreven. In de tweede paragraaf worden de consequenties voor de organisatie beschreven wanneer SLA's ook daadwerkelijk worden ingevoerd in een organisatie. Voor de derde paragraaf is een voorbeeld-SLA met de afdeling Financiën (FIN) beschreven. Aan de hand van deze voorbeeld-SLA wordt getracht weer te geven wat de daadwerkelijke invloed van de invoer van SLA's betrokken partijen zal zijn.
Voor dit hoofdstuk zijn de onderzoeksmethoden deskresearch, benchmarking, interviews en observaties gebruikt. De resultaten uit deze onderzoeken zijn verwerkt in het hoofdstuk. De uitgewerkte resultaten van het onderzoek zijn terug te vinden in de bijlagen.

3.1 SLA's de basis [10]

In deze paragraaf wordt de basis van SLA's nader uitgelegd, dus wat zijn SLA's, wat zijn de doelen, de voor- en nadelen van SLA's en wat staat er eigenlijk in zo'n SLA. Door de basis van SLA's te beschrijven, wordt geprobeerd de lezer een zo duidelijk mogelijk beeld te geven wat het begrip SLA nou eigenlijk inhoudt.

3.1.1 Wat zijn SLA's

Als definitie van een SLA wordt in de theorie gegeven: *"Een SLA is een contract overeengekomen tussen (interne) klantengroepen en een leverancier waarin de minimale dienstverlening via prestatie-indicatoren wordt overeengekomen en bewaakt."*[11]

Organisaties verstaan onder SLA's het vastleggen van afspraken tussen de facilitaire organisatie en een interne klantengroep (bijvoorbeeld een andere afdeling), waarbij beide partijen een rol spelen in het nakomen van vastgelegde afspraken. Afspraken kunnen gebaseerd zijn op:

- Kosten: een bepaalde dienst tegen een bepaald bedrag
- Kwaliteit: het leveren van diensten op basis van een bepaalde kwaliteit
- Een combinatie van beide.

[10] Bron: Het hoe, wat en waarom van SLA's
Service Level Agreements (Nota)
Service Level Agreements het process richting klanttevredenheid
De Service Dienstverlenings Overeenkomst
Service Level Agreements, een lietratuuroverzicht
[11] Bron: Service Level Agreements (Nota, e.a.)

In het algemeen zien organisaties een SLA niet als een contract (te beladen) maar als geformaliseerde en geüniformeerde dienstverlening tegen overeengekomen tarieven en vastgestelde kwaliteitsniveaus.
Met afnemers wordt door middel van een Producten- en Diensten Catalogus (PDC) gecommuniceerd. Het contract of de raamovereenkomst is de 'Agreement' van SLA's. Hieronder verstaat men de wederzijdse verplichtingen en vaste prijsafspraken voor huisvesting, werkplekken of aantal medewerkers. Onder 'Service Level' wordt verstaan het feitelijke serviceniveau op het gebied van kwaliteit en kwantiteit van facilitaire diensten en producten. In de praktijk noemt men dit deel ook wel een SLA.
Op directieniveau vindt de formele ondertekening plaats van het contract en/of raamovereenkomst. Op tactisch niveau kunnen inhoudelijke SLA's afgesloten worden.

Een ondertekende SLA heeft een bindende waarde ten aanzien van beide partijen. In de praktijk blijkt de ondertekening door klantgroepen nog wel eens tot problemen te leiden. Het besef dat klanten ook verantwoordelijk zijn voor het slagen van een SLA en dat deze verantwoordelijk worden gesteld voor het afnemersgedrag, wordt niet altijd positief ervaren. Klanten op tactisch niveau hebben moeite met het financiële aspect van een SLA. Ze zijn zich nog niet geheel bewust van het kostenaspect en schrikken van de kosten van facilitaire dienstverlening. Een aantal klanten op tactisch niveau probeert om onder de dienstverlening (en de kosten) van het team FZ uit te komen door zelf diensten en producten in te (willen) kopen. Om dit te voorkomen is het van groot belang dat de organisatie als geheel kaders aangeeft met betrekking tot de randvoorwaarden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden omtrent een SLA.
In de praktijk worden de volgende aanleidingen gebruikt om met SLA's te gaan werken:

- Fusies
- Wijzigingen in de organisatiestructuur
- Professionalisering van de facilitaire organisatie
- Reorganisatie van de facilitaire organisatie

Door organisatiewijzigingen, gekoppeld aan budgettaire zelfstandigheid, wordt er van de facilitaire afdeling een andere rol verwacht. De relatie tussen de facilitaire afdeling en de verschillende klantengroepen waar SLA's mee zijn afgesloten, zal veranderen van onderlinge gelijkheid, naar meer die van klant-leverancier. Zelfstandige afdelingen willen inzicht in de facilitaire kosten en willen hierin kunnen sturen. De facilitaire afdeling wil zich in dit veranderproces profileren door te professionaliseren en zich op te stellen als servicecentrum[12].Een servicecentrum is interne aanbieder van diensten, waarbij de klantgroepen niet verplicht zijn diensten af te nemen. Wanneer een facilitaire afdeling is ingericht als servicecentrum, krijgen beide groepen (klant en facilitaire afdeling) hun eigen handelingsbevoegdheden toebedeeld. Facilitaire organisaties die in een dergelijke interne markt hun producten en diensten aan de man brengen, worden gedwongen om de dienstverlening te laten aansluiten bij de wensen van de klant. Wanneer dit niet gebeurt, is immers de kans groot dat de klant een andere leverancier zoekt. Door de budgettaire verantwoordelijkheid van de klant (elke klant heeft zijn eigen budget voor facilitaire dienstverlening) wordt de facilitaire organisatie gedwongen zijn dienstverlening op de klant aan te passen.

[12] Bron, artikel FMN, Blz 34, nr126

Doordat SLA's onderlinge contracten zijn tussen twee partijen, is een SLA niet zomaar een werkafspraak van de facilitaire afdeling om de diensten te leveren. Het woord contract geeft eigenlijk al aan dat er twee partijen zijn die met elkaar een contract aangaan. Dit geeft aan dat de tweede partij (dus de afdeling waar de SLA meet wordt afgesloten) wel degelijk invloed heeft op het af te nemen dienstenniveau van het team FZ.
In veel SLA's wordt het minimale dienstenniveau afgesproken voor afhandeling van de standaard dienstverlening en worden er pluspakketten opgesteld voor de extra dienstverlening. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het afnemen van voorzieningen bij vergaderzalen. In het standaard dienstenpakket kan worden vermeld, dat bij elke vergadering die de afdeling houdt hier standaard koffie en thee bij wordt geleverd. Wanneer de afdeling extra voorzieningen bij een vergadering wil, kan deze kiezen uit verschillende mogelijkheden uit het pluspakket. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een luxe lunch, een standaard lunch, gebak, etc.

3.1.2 Doelen en meerwaarden van SLA's

Service Level Agreements worden op verschillende niveaus voor verschillende doelen gebruikt. Op strategisch niveau wordt een SLA's gehanteerd om inzicht te krijgen in facilitaire kosten en om kostenbewustzijn bij gebruikers te creëren, met als einddoel kostenreductie. De directie van zelfstandige klantengroepen gebruikt SLA's om te kunnen sturen op hun kosten. Door middel van SLA's kan er invloed worden uitgeoefend op het bedrijfsresultaat. Bedrijfsonderdelen op tactisch niveau gebruiken SLA's vooral om te sturen op de kwaliteit van dienstverlening en het afstemmen van de dienstverlening op de wensen en behoefte van de afdeling.

Opvallend is dat SLA's vaak in eerste instantie worden gehanteerd als instrument om de kosten te beheersen. Kwaliteit speelt op dit niveau een minder grote rol. Op strategisch niveau is men meer geïnteresseerd in wat er uiteindelijk onder de streep staat. Terwijl op tactisch niveau, de kwaliteit duidelijk een grotere rol speelt.
De facilitaire organisatie streeft met SLA's vaak andere doelen na dan de moederorganisatie. Met SLA's kan de facilitaire organisatie zich profileren als dé professionele en specialistische dienstverlener van de organisatie. De facilitaire organisatie wil aantonen dat zij de concurrentie met de externe concurrenten aan kan. Met klantvriendelijke medewerkers en een servicegerichte houding kan het facilitair bedrijf het imago oppoetsen en dé dienstverlener of partner worden die de interne klant verwacht. De meest gebruikte doelen om te gaan werken met SLA's kunnen als volgt worden beschreven:

Organisatiedoelen

- Inzicht krijgen in facilitaire kosten
- Kostenbeheersing
- Kostenreductie
- Sturen op kwaliteit van dienstverlening
- Risicobeheersing

Doelen van de facilitaire organisatie

- Inzicht geven in facilitaire diensten en producten
- Inzicht geven in facilitaire kosten
- Kostenbewustwordingsproces van klanten
- Creëren van optimale ondersteuning
- Structureren, uniformeren en standaardiseren van facilitaire diensten en producten
- Bieden van toegevoegde waarde
- Profilering van het facilitair bedrijf
- Betere positionering van de facilitaire afdeling
- Imagoverbetering
- Professionalisering van de facilitaire afdeling

Doelen van de klant

- Kwalitatief betere dienstverlening ontvangen
- Beter inzicht in facilitaire dienstverlening
- Zelf budgetverantwoordelijk zijn voor facilitaire kosten
- Meer klantgerichte benadering van de facilitaire afdeling

Een facilitaire afdeling die zich nog in een ontwikkelstadium bevindt of bijvoorbeeld na een fusie alle processen weer moet afstemmen, kan door SLA's inzicht verkrijgen in facilitaire diensten en producten en de kosten hiervan. Het kostenbewustwordingsproces moet eerst bij de facilitaire organisatie hebben plaatsgevonden voordat kennis en inzicht kan worden overgebracht naar de klant. Heeft de facilitaire organisatie dit proces doorlopen, dan kan de facilitaire organisatie haar klanten beter adviseren en ondersteunen. Als de facilitaire organisatie zich klantgericht gaat opstellen door zich in te leven in de behoefte en wensen van de klant, kunnen SLA's optimale ondersteuning bieden in de vorm van maatwerk. Op deze wijze kan het facilitair bedrijf zich profileren en biedt het in de ogen van de klant toegevoegde waarde. Immers, de klant kan zelf bepalen hoe hij de dienstverlening wil en op welk niveau. Door deze verschuiving in klantcontacten en de rol van het facilitair bedrijf als leverancier, zal de facilitaire organisatie zich sterker positioneren in de organisatie en een opwaardering van het imago zal plaatsvinden. De facilitaire organisatie verkeert in dit stadium als professionele interne leverancier en gesprekspartner. Uiteraard zal bovengenoemd scenario alleen mogelijk zijn als SLA's op een juiste manier worden ingezet. Als de impact en de acceptatie van SLA's worden onderschat, kan er een negatief imago ontstaan.

3.1.3 Voor- en nadelen van SLA's

Het management van een facilitaire organisatie ziet over het algemeen de voordelen voor het toepassen van SLA's wel in. Vooral het expliciet maken van impliciete dienstverlening (het inzichtelijk maken van facilitaire processen en kosten) wordt gezien als een van de grootste voordelen van SLA's. Het structureren, uniformeren en standaardiseren wordt bij organisaties ervaren als een groot winstpunt. SLA's hebben ook voor uitvoerende medewerkers van het facilitair bedrijf een groot voordeel. In de meeste organisaties heeft de invoering van SLA's het gevolg dat de medewerkers een zichtbare grotere betrokkenheid en motivatie tonen ten opzichte van het te leveren totaalconcept; de facilitaire dienstverlening.
Het grootste nadeel van SLA's dat wordt ervaren is de factor tijd. Het ontwikkelen en afstemmen van alle facilitaire processen met de klant kost ontzettend veel tijd, evenals het beheer en onderhoud van SLA's .

Omdat SLA's outputgerichte contracten zijn, hebben ze ook een keerzijde. Facilitaire leveranciers worden meer en meer afgerekend op hun resultaten en steeds minder op hun inspanningen. Afhankelijk van de organisatiecultuur kan met het toepassen van SLA's de gehele organisatie een veranderproces doorstaan. De cultuuromslag en het veranderproces die teweeg worden gebracht, kunnen als voordeel en als nadeel worden aangemerkt, maar ook als kans of bedreiging.

3.1.4 De inhoud van SLA's

De inhoud en opbouw van SLA's zijn maatwerk en dus bij alle organisaties verschillend. Wat overeenkomt in alle SLA's, is dat deze zijn opgebouwd uit twee of drie onderdelen. Een algemeen gedeelte, een formeel gedeelte (of een combinatie van beide) en een klantspecifiek deel waarin de beschrijving van facilitaire diensten en producten zijn opgenomen. In het algemene gedeelte wordt een beschrijving gegeven van de facilitaire organisatie. Hierin kunnen ook dingen als de missie, visie en jaardoelen van de facilitaire organisatie en de doelstelling van een SLA worden verwerkt. Het formele gedeelte is het feitelijke contract, al dan niet juridisch getoetst. Hierin worden de partijen benoemd die een SLA afsluiten, de contactpersonen, het aantal m² ruimte in gebruik, de looptijd, geschillenbehandeling en wijze van beëindiging. In het formele gedeelte worden wederzijdse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden benoemd. Hierin kunnen eveneens verplichtingen als kwaliteitsmetingen, evaluaties en aanpassing van het contract worden opgenomen.Ook eventueel geautoriseerde medewerkers voor het afnemen van producten en diensten worden hier vermeld.
Bij het klantspecifieke gedeelte staat de inhoudelijke beschrijving van een SLA vermeld. Aan de orde komen de vaste componenten van verplicht af te nemen producten en diensten en de manier waarop deze worden verrekend, aanvullende componenten, de wijze van verrekening, levertijden en kwaliteitsafspraken. Tevens worden afspraken gemaakt over de mogelijkheden met betrekking tot een pluspakket.
Afhankelijk van interne afspraken en budgetteringsvormen kunnen pluspakketten voor bepaalde, buiten het standaard dienstenaanbod, diensten afgesloten worden.

Aangezien iedere SLA anders is, is er geen standaard SLA format op te maken. Wel zijn er verschillende punten aanwijsbaar die in bijna iedere SLA aanwezig zijn. In het algemene gedeelte van de SLA kunnen deze punten zijn:

- Organisatieomschrijving
- Organisatiedoelen
- Missie
- Visie

In het formele gedeelte van de SLA kunnen punten worden besproken als:

- Benoeming partijen
- Contactpersonen
- Aantal m² ruimte in gebruik
- Looptijd
- Geschillenbehandeling
- Kwaliteit en kwaliteitsmeting
- Verantwoordelijkheden van beide partijen
- Communicatie en overleg
- Randvoorwaarden
- Informatieverstrekking en rapportage

In het klantspecifieke gedeelte van de SLA, kunnen de volgende punten worden besproken:

- Basisdienstenpakket
- Mogelijke pluspakketten van te leveren diensten
- Verrekening en budgettering van kosten
- Kwaliteitsafspraken
- Levertijden
- Verplichte winkelnering

Wanneer deze punten worden beschreven is de basis van de SLA compleet. Omdat elke organisatie anders is, is ook elke SLA anders. Het is aan de organisatie om extra aanvullende informatie aan de SLA toe te voegen.

3.1.5 Knelpunten en valkuilen

De invoering van SLA's heeft ook enkele knelpunten en valkuilen waarop moet worden gelet om deze niet al bij voorbaat op een deceptie te laten uitlopen. In de volgende opsomming worden de belangrijkste knelpunten en valkuilen benoemd:

- <u>Teveel details in de SLA</u>
  Wanneer te uitgebreide SLA's worden ontwikkeld, is er een grote kans dat deze een doel op zich worden. Te uitgebreide SLA's zijn niet gebruiksvriendelijk waardoor de kans ontstaat dat ze een papieren tijger worden die in de spreekwoordelijke 'onderste lade' verdwijnen[13].
- <u>Gevaar van bureaucratie</u>
  Van de dienstverlening wordt ten alle tijden verwacht dat deze flexibel blijft. Wanneer er teveel bureaucratie ontstaat met formulieren en procedures zal de klant een antipathie ontwikkelen jegens de totale dienstverlening van het team FZ.
- <u>Teveel registratie van gegevens</u>
  Wanneer er teveel gegevens worden geregistreerd geeft dit een gevoel van controle. Dit is natuurlijk niet het geval. De registratie van gegevens is alleen bedoeld om hiermee de dienstverlening zelf te kunnen verbeteren. Het is dus zaak alleen die informatie te registreren die van belang is om de dienstverlening te kunnen verbeteren.
- <u>Onderschatting van cultuurverandering</u>
  Het werken met SLA's brengt een flinke cultuurverandering met zich mee. Wanneer hier geen rekening mee wordt gehouden, is een SLA gedoemd te mislukken. In paragraaf 5.1. wordt hier nader op ingegaan.
- <u>Onderschatting van belang van communicatie</u>
  Eén van de grootste valkuilen is die van de onderschatting van de communicatie. Bij te weinig communicatie zullen de klanten niet worden overtuigd van de meerwaarde van SLA's, met als gevolg het onderwerp niet gaat 'leven', waardoor het implementatietraject zal falen. Daarom is het zaak om een goed communicatieplan op te stellen bij aanvang van de implementatieperiode.
- <u>Onderschatting van benodigdheid van tijd</u>
  Ook de tijd is een belangrijk aspect om de invoer van SLA's tot een succes te maken. Wanneer er onvoldoende tijd wordt vrijgemaakt voor het opstellen en invoeren van SLA's, zullen deze zeer waarschijnlijk niet volledig, onvoldoende doordacht of te summier zijn. Het is van belang in het voorbereidingstraject voldoende tijd in te ruimen voor de opstelling

[13] Bron: SLA's A. de Thouars, Blz 27

en invoer van SLA's binnen het team FZ, de afdeling waar de SLA mee wordt afgesloten en het hogere management.

3.1.6 Randvoorwaarden

Voor de situatie van de Gemeente Westland dient er aan bepaalde randvoorwaarden te zijn voldaan, voordat er überhaupt gedacht kan worden aan het invoeren van SLA's.
Deze randvoorwaarden zijn allemaal stappen in het professionaliseringsproces van de facilitaire dienstverlening binnen de organisatie.

Ten eerste zal het team FZ alle processen van de dienstverlening moeten beschrijven. De aanleiding van de problemen bij het team FZ liggen in de afbakening van de taken. Het belangrijkste hiervan is de werking van de Servicedesk. (voor meer uitleg over het begrip Servicedesk, zie bijlage 13.). Doordat er voor de dienstverlening van de Servicedesk geen duidelijke taakomschrijving is, is de dienstverlening van de Servicedesk bij lange na niet optimaal. Dit is gebleken uit interviews met klanten, medewerkers van de Servicedesk en medewerkers van de backoffice's (bijlage 9). Door procesbeschrijvingen kan de dienstverlening van de Servicedesk worden geoptimaliseerd. Wanneer dit gebeurt, is er immers volledige transparantie voor alle medewerkers van het team FZ over de dienstverlening van de Servicedesk. Voor een voorbeeld van een procesbeschrijving, wil ik u verwijzen naar bijlagen 11 en 12 . In deze bijlagen zijn de procesbeschrijvingen weergegeven van één van de belangrijkste diensten van de Servicedesk; de Ad-hoc dienstverlening. In bijlage 11 is het huidige proces van de Ad-hoc dienstverlening van de Servicedesk weergegeven, terwijl in bijlage 12 het proces van de ideale (gewenste situatie) Ad-hoc dienstverlening is weergegeven. Wanneer alle processen van het team FZ bekend zijn voor de medewerkers van het team FZ, is het zaak deze processen ook kenbaar te maken aan de klanten. Dit kan gedaan worden door middel van een Producten en Diensten Catalogus (PDC). In een PDC staan alle afspraken en regels voor de klanten van het team FZ vermeld, daarnaast staat in een PDC de kwaliteit van de dienstverlening beschreven die een klant minimaal kan verwachten. Dit kan variëren van de openingstijden van het gebouw, tot de stappen die de klant moet doen om een lunch aan te vragen bij een vergaderzaal. Wanneer SLA's daadwerkelijk in de organisatie zijn ingevoerd kunnen ook de prijzen van de door te berekenen diensten hierin vermeld worden, mits deze in de verschillende afgesloten SLA's gelijk zijn. In bijlage 14 is een voorbeeld gegeven van een onderdeel van een PDC voor de dienst ad-hoc dienstverlening.

Het is aan te raden bij Servicedesk van de gemeente Westland een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) aan te schaffen. Voor optimaal gebruik van een Servicedesk is een FMIS een zeer welkom hulpmiddel. Door middel van een FMIS kunnen alle meldingen van Klachten, Wensen, Informatieverzoeken en/of Storingen (KWIS), gemakkelijk en snel geregistreerd worden. Op deze manier kan van alle geregistreerde meldingen gemakkelijk uitgebreide managementinformatie worden gegenereerd. Een Servicedesk zou in theorie zonder FMIS kunnen werken. Wanneer dit gebeurt Wanneer een organisatie echter optimaal gebruik wil maken van het gebruik van een centraal meldpunt voor alle KWIS, is een FMIS echter een onmisbare tool voor de facilitaire organisatie. Ook hierbij geldt dat wanneer er SLA's in gebruik zijn bij een organisatie, deze vaak gemakkelijk verwerkt kunnen worden in een FMIS. Op deze manier kunnen bijvoorbeeld doorbelastingen en doorlooptijden van dienstverlening gemakkelijk worden bijgehouden.
Wanneer deze randvoorwaarden voor het werken met SLA's in orde zijn, zal de dienstverlening van het team Facilitaire Zaken zich professionaliseren door standaardisatie en transparantie van de dienstverlening. Vanaf dit moment kan er worden gestart met de voorbereidingsfase van de mogelijke invoer van SLA's voor dienstverlening van het team FZ van de gemeente Westland.

3.2 Consequenties van de invoering van SLA's[14]

In paragraaf 3.1 is duidelijk geworden wat SLA's nou eigenlijk zijn, wat de meerwaarde van een SLA is en wat er nou eigenlijk in staat. Tevens wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de consequenties van de invoer van SLA's voor de strategie, structuur, kwaliteit van de dienstverlening en financiële gang van zaken bij de gemeente Westland. Omdat SLA's afspraken zijn tussen het team FZ en een andere afdeling, is ook de rol van deze andere afdeling (de klant) niet onbelangrijk. In paragraaf 3.2.5 wordt vanuit klantenoogpunt het begrip SLA nader bekeken.

3.2.1 SLA's en Strategie

SLA's kunnen een wezenlijke inbreng hebben op de strategievorming van het team FZ. Maar waarom dienen SLA's eigenlijk betrokken te worden bij de strategievorming? SLA's zijn toch alleen maar vastgelegde afspraken tussen het team FZ en interne klanten?
In principe is dit ook wel waar, het team FZ kan alleen zijn dienstverlening leveren aan interne klanten en heeft geen externe klanten. Daarom is het van belang dat af te sluiten SLA's in de strategie van de organisatie worden verankerd. Wanneer interne klanten niet tevreden zijn, zullen deze de neiging hebben naar alternatieve dienstverleners te gaan zoeken buiten het team FZ om. Op deze manier zetten deze afdelingen de dienstverlening van het team FZ 'buitenspel'. Het bestaansrecht van het team FZ komt hierdoor in het geding. Daarom moet dit bestaansrecht op strategisch niveau worden verankerd in de organisatie. SLA's kunnen hier een sleutelrol in spelen. In SLA's wordt afgesproken dat interne klanten in principe hun benodigde facilitaire dienstverlening afnemen bij het team FZ. Mocht het team FZ zich niet aan de afgesproken afspraken houden, kan een afdeling natuurlijk altijd nog op zoek gaan naar externe leveranciers.

In de huidige tijd van bezuinigingen en efficiency, wordt de strategievorming veelal geïnspireerd door de gedachtegoeden van Porter en Hamel en Prahalad. Volgens de theorie van Porter [15] ligt de nadruk van de strategievorming op het behalen van concurrentievoordelen. Dit kan behaald worden door middel van kostenbeheersing, of product- en marktdifferentiatie. Het doel volgens Porter, is versterking van de waardeketen van de organisatie om via producten en diensten een meerwaarde voor klanten te scheppen. Volgens Hamel en Prahalad[16] is deze theorie verder uit te werken door hem op te delen in drie criteria voor een succesvolle concurrentiestrategie:

- *Smaller:* minder mensen die een kleiner assortiment, meer gericht naar de core-business, moeten produceren
- *Better:* de dienstverlening continu verbeteren en processen proberen te vernieuwen
- *Different:* het vermogen hebben om snel nieuwe diensten of producten te kunnen leveren en hierbij snel de strategieën te kunnen vernieuwen.

[14] Bron: Service Level Agreements (Nota)
[15] Bron: Competitive strategy
[16] Bron: Competing for the future

Veelal komen uit deze theorieën streefdoelen naar voren als het behalen van concurrentievoordelen via kostenbeheersing en het zich terug trekken op de core-business. Wanneer deze criteria ter verbetering van de concurrentiepositie worden afgezet tegen de facilitaire dienstverlening bij de gemeente Westland, zullen vooral de criteria 'smaller' en 'better' van toepassing zijn op de strategie van het team FZ. Er zijn verschillende redenen, ter verbetering van de strategie van het team FZ, te benoemen om de in te voeren SLA's te verklaren. Deze redenen zijn als volgt beschreven:

1. *'Smaller' maken van de facilitaire dienstverlening*
   Met het criterium 'smaller' wordt vooral bedoeld het efficiënter maken van de dienstverlening. De belangrijkste strategische doelen die hiermee worden nagestreefd, zijn kostenreductie en de beheersing hiervan.
   Met het opstellen van SLA's zal de dienstverlening van het team FZ van de gemeente Westland vanaf een reactieve vorm (u vraagt, wij draaien) overstappen naar een pro-actieve vorm (wij draaien al, voordat u vraagt). Binnen de SLA's worden immers standaard minimale dienstenpakketten benoemd waar de facilitaire dienstverlening aan zal moeten voldoen. Met het beschrijven van deze dienstenpakketten zullen afwegingen gemaakt moeten worden, welke producten en diensten wel en niet tot het minimale dienstenpakket zullen behoren. Door een beschrijving van de te leveren diensten en producten zal een assortimentsverkleining onafwendbaar zijn, waardoor de facilitaire afdeling schaalgroottevoordelen zal kunnen behalen bij de inkoop van diensten en producten. Op deze manier zullen de kosten van de facilitaire afdeling kunnen worden gereduceerd en beter te beheersen zijn.

2. *'Better' maken van de facilitaire dienstverlening*
   Wanneer de facilitaire afdeling ten opzichte van SLA's heeft vastgesteld welke diensten en producten zich in het standaard dienstenpakket begeven, zal hier ook een bepaalde kwaliteit voor moeten worden vastgesteld. Deze kwaliteit zal als basis gelden voor de minimale kwaliteit van de dienstverlening binnen de af te sluiten SLA.
   Dit neemt niet weg dat de facilitaire afdeling zal moeten blijven proberen om de dienstverlening te verbeteren om zo de prijs-kwaliteit verhouding van de te leveren producten en diensten te kunnen verbeteren. Vooral voor de extra te benoemen Pluspakketten bij SLA's is het van belang dat deze constant worden uitgereid en verbeterd om de klant toch een zo volledig mogelijk dienstenpakket te kunnen aanbieden. Door verbetering van de prijs-kwaliteit verhouding zal het team FZ een beter imago krijgen bij de klant, waardoor er een concurrentievoordeel ('better') wordt behaald ten opzichte van de mogelijk uit te besteden en/of extern geregelde diensten of producten.

3. *'Different' maken van de facilitaire dienstverlening*
   Wat betreft het criterium 'different' is het zaak altijd op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden van dienstverlening. In het geval van de gemeente Westland zal dit niet heel erg van invloed zijn, omdat gemeentelijke organisaties in de regel vrij stijf zijn. Hierdoor zal het zelden voorkomen dat een facilitaire afdeling in een zeer korte tijdsperiode een totaal nieuwe dienst of product zal moeten leveren. Toch is het aan te raden dat het team FZ altijd inventief en altijd blijft proberen het maximale uit het te leveren dienstenpakket te halen. Bijvoorbeeld door het aanbieden van een zo compleet mogelijk totaalpakket van diensten, kan een klant kiezen vóór de dienstverlening van het team FZ, terwijl mogelijk de prijs bij een andere leverancier lager kan zijn. Door een vollediger ('different') aangeboden dienstenpakket, maakt de klant op deze manier, puur door de gemakzucht van het hebben van een totaalleverancier, toch de keuze voor de 'duurdere' optie.

4. Leveren van input voor het opstellen van de facilitaire strategie
   SLA's zijn niet alleen een middel om concurrentiestrategie criteria (voornamelijk 'smaller' en 'better') te kunnen vormgeven, maar hebben ook de eigenschap dat door het overleg dat met klantengroepen wordt gevoerd de eisen en wensen van de klant kenbaar worden. De SLA wordt immers niet alleen opgesteld door de facilitaire afdeling, maar is een wederzijdse overeenkomst tussen facilitaire afdeling en klant. Deze input van eisen en wensen van de interne klanten vormen structurele informatievoorziening vanuit klantenperspectief, betreffende de aard en kwaliteit van de gewenste dienstverlening. Als deze informatie wordt gebruikt bij de strategievorming van de facilitaire afdeling, zal deze strategie automatisch ook meer output gericht zijn. Dit houdt in dat het team FZ niet alleen zijn eigen strategie bepaald, maar deze ook laat afhangen van de eisen en wensen van de klant.
   Op deze manier zal er een bewustwording ontstaan dat er naar de interne klanten geluisterd wordt om het dienstenniveau te kunnen verhogen.

5. Bijdrage leveren aan de imagoverbetering van de facilitaire afdeling bij de interne klanten
   Vanuit de historie is de facilitaire dienstverlening al een ondergesneeuwde bedrijfstak geweest binnen organisaties. Veel mensen denken dat als zij het zelf zouden doen de dienstverlening beter, goedkoper, efficiënter of sneller kan verlopen en zullen de facilitaire afdeling nooit als een volwaardige bedrijfstak beschouwen. Hierdoor heeft de facilitaire afdeling meestal een negatief imago.Voor de beeldvorming binnen de organisatie is dit niet positief. Hierdoor ontstaat immers de tendens dat het team FZ niet goed werkt en zal de stap naar uitbesteding en het negeren van gemaakte afspraken een kleine zijn.
   Wanneer SLA's zijn opgesteld en ingevoerd, is er voor elke klantengroep voldoende duidelijkheid betreffende het te verwachten minimale dienstverleningsniveau en de prijzen hiervan. Door deze transparantie zullen er veel minder conflicten ontstaan tussen de klant en het team FZ over de geleverde diensten en de tevredenheid van de klant hierover. Deze transparantie kan voor de facilitaire afdeling een positief effect teweeg brengen. Wanneer de verschillende klantgroepen een positief beeld ten opzichte van de facilitaire organisatie hebben kan dit beeld verspreid worden naar het management.

3.2.2 SLA's en Structuur

SLA's zijn goed te gebruiken bij organisaties waarbij gestreefd wordt naar interne verzelfstandiging van de afzonderlijke afdelingen. Dit betekent dat afdelingen (de klant) eigen doelstellingen en budgetten hebben voor bijvoorbeeld de facilitaire dienstverlening. De budgettaire verantwoordelijk ligt niet meer bij de ondersteunende afdeling, maar bij de afnemende afdeling. Hierbij zal de relatie tussen het team FZ en de klant veranderen. Hierbij zal de relatie opschuiven van onderlinge gelijkheid naar klant – leverancier.
In de theorie van Mintzberg[17] zal deze wijziging in de relatie tussen de dienstverlenende afdeling en de klantengroep geen directe verandering van de organisatiestructuur met zich meebrengen. In hoofdstuk 1 is beschreven dat de gemeente Westland binnen de theorie van Mintzberg een professionele organisatie is. Hierbij staat de standaardisatie van vaardigheden centraal.
Door de invoering van facilitaire SLA's bij de gemeente Westland, zullen de vaardigheden nog meer worden gestandaardiseerd, waardoor de organisatie eigenlijk alleen maar wordt versterkt.
Voor het opstellen van SLA's dienen immers de werkprocessen van het team FZ te worden beschreven. Door de beschrijving van de werkprocessen en het inzichtelijk maken hiervan voor de totale organisatie, zijn voor alle medewerkers van het team FZ de werkprocessen bekend. Hierdoor zijn voor alle medewerkers de werkprocessen gelijk en dus standaard.

Sla's in verschillende organisaties
Ook bij al oudere organisaties kunnen SLA's een belangrijke rol spelen in de structuur van de organisatie. Wanneer een organisatie al jaren binnen dezelfde structuur werkt, kunnen in deze structuur met de loop der jaren dingen structureel gaan scheefgroeien. Afdelingen verwerven hun eigen rechten en jaren geleden gemaakte afspraken zullen verwateren. Eigenlijk is hierbij door de niet optimale coördinatie ook een vorm van verzelfstandiging gaande. Met de invoering van SLA's kan, door het weer formaliseren en legaliseren van de processen van de te leveren dienstverlening de structuur weer worden aangehaald en up-to-date worden gemaakt.
SLA's zijn niet in elke organisatie even geschikt. Hierbij is vooral de organisatiegrootte een kenmerk om te kunnen toetsen of het gebruik van SLA's binnen de organisatie aan te raden is. Bij deze toetsing komen criteria als aantal medewerkers (klanten), aantal en aard van de dienstverlening en de vorm en type van het primaire proces aan de orde. Omdat deze voor iedere organisatie anders zijn, zijn er geen standaard kengetallen aan te geven wanneer het voor een organisatie raadzaam zou zijn om met SLA's te werken. Wanneer een organisatie niet aan de bovengenoemde criteria kan voldoen is het zeker niet raadzaam om gebruik te gaan maken van SLA's. Bij deze organisaties zullen de SLA's immers meer administratief werk met zich meebrengen, dan dat de invoering van SLA's duidelijk grote voordelen voor de organisatie met zich meebrengt.

[17] Bron: Structures of five

Kenmerken voor de leverancier en/of klant
Wanneer de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de SLA worden besproken, zijn er eigenlijk twee kenmerken waaraan de leverancier en de betreffende klantgroep dienen te voldoen:

- *De relatie tussen beide partijen moet symmetrisch zijn*
  Het gaat hierbij om de hiërarchische lijnen binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is, als de vertegenwoordiger van de ene partij werkt op operationeel niveau en de vertegenwoordiger van de andere partij op strategisch – tactisch niveau. Wanneer er in zo'n situatie een SLA wordt afgesloten (dus asymmetrisch) kunnen misverstanden zich voordoen. De operationele medewerker denkt immers vaak in details en praktisch, terwijl de strategisch – tactische medewerker juist denkt in grote lijnen op beleidsniveau.
  Het nadeel van een a-symmetrische relatie wordt helemaal duidelijk wanneer er als de SLA al in werking is, zich een geschil voordoet. In zo'n situatie zal de strategisch - tactische medewerker zijn gelijk niet kunnen halen bij degene waarmee hij de SLA heeft afgesloten, maar zal hij dit moeten halen bij diens leidinggevende op strategisch – tactisch niveau.
  Om dit soort situaties te voorkomen is het raadzaam SLA's af te sluiten op gelijkwaardig niveau. Dit houdt natuurlijk niet in dat bij het opstellen van de SLA's medewerkers van andere niveaus hier geen stem in kunnen hebben.

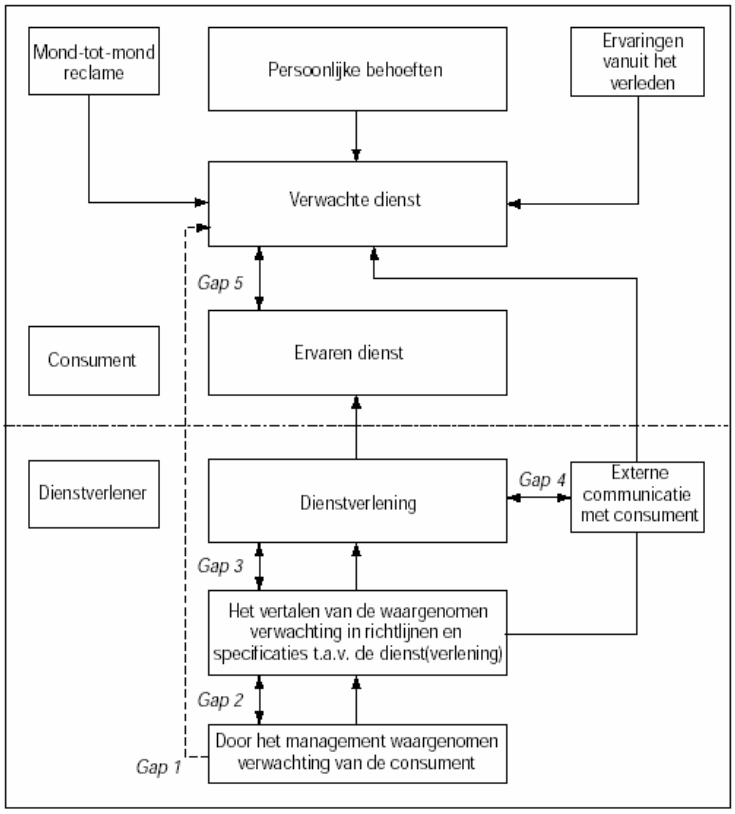
- *Wederzijdse afhankelijkheid zal een uitgangspunt moeten zijn*
  Er zal tussen beide partijen een wederzijdse afhankelijkheid moeten worden uitgesproken. Beide partijen moeten achter het afsluiten van de SLA staan, zodat geen van beide partijen voelt dat de afgesloten SLA, met de daarbij behorende gevolgen, hem in de maag wordt gesplitst. Pas wanneer beide partijen inzien wat het overkoepelende belang van de SLA is en deze ondersteunen, zal deze een succes kunnen worden.
  De facilitaire afdeling (leverancier) zal zijn marktconformiteit en volwassenheid kunnen realiseren, terwijl de interne klantengroep (afdeling) zelf zijn facilitaire budget en de daarbij mogelijk in te kopen dienstverlening kan beheren. De klant kan hierbij keuzes gebruik maken van het standaarddienstenpakket en variabel uit te kiezen pluspakketten die van toepassing kunnen zijn op de afdeling.
  Op deze manier kan worden bijgedragen aan uitgesproken doelstellingen als kostenbeheersing en optimale dienstverlening aan het primaire proces.

Door de invoering van SLA's zal de feitelijke structuur van de organisatie niet zozeer veranderen. Wel worden de onderlinge relaties sterk beïnvloed. Men zal van een sterk collegiale relatie overgaan op een meer klant – leverancier relatie.
SLA's zijn belangrijk voor de continuïteit van de structuur binnen een organisatie. Door de invoering van SLA's zal deze meer versterkt worden. Immers door een beschrijving van de taken en bevoegdheden van de beide partijen, zal scheefgroei hierin opgemerkt worden. Door jarenlange samenwerking komt het vaak voor dat afdelingen zichzelf met de jaren rechten verwerven die zij helemaal niet behoren te krijgen. Door de invoering van SLA's wordt deze scheefgroei opgemerkt en worden rechtgetrokken.

Consequenties voor de gemeente Westland
Voor de gemeente Westland zal dit betekenen dat verschillende afdelingen bepaalde rechten niet meer zullen krijgen. Met de samenvoeging van de vijf Westlandse gemeenten waren per 1 januari 2004 nog zeer veel dingen niet of nauwelijks beschreven. Hierdoor grepen veel afdelingen hun kans om voor zichzelf rechten te verwerven, waarvan het de bedoeling is dat deze niet voor de klant zijn maar voor het team FZ van de gemeente Westland. Zo kon het gebeuren dat afdelingen allerlei kantoorartikelen zelf bestelden, maar dan de rekening hiervan doorstuurden naar het team FZ, omdat bij het team FZ budgetverantwoordelijk was.
Voor de invoering van SLA's worden alle processen en diensten van het team FZ in kaart gebracht en beschreven. Hierdoor kan de scheefgroei aan rechten en bevoegdheden van verschillende afdelingen rechtgetrokken worden.

3.2.3 SLA's en Kwaliteit

Binnen de facilitaire dienstverlening speelt kwaliteit een grote rol. Immers wanneer de klant ontevreden is over de geleverde dienstverlening zal deze dit misschien één of twee keer accepteren, maar de derde keer zal hij toch op zoek gaan naar een alternatief, omdat zijn vertrouwen in de huidige dienstverlening weg is. Hierdoor ontstaat een negatief imago van het team FZ .
Kwaliteit heeft dus alles te maken met de tevredenheid van de klant. Vanuit dit perspectief kun je stellen dat wanneer de klant tevreden is, de kwaliteit van de dienstverlening voldoende is.
Een manier om de tevredenheid van de klant te meten, is door gebruik te maken van het Servqual-model[18] (figuur 3) van Zeithaml en Berry (1994). Hierbij wordt de tevredenheid van de dienstverlening gemeten door de verwachting en de ervaren kwaliteit van de dienstverlening tegen elkaar af te zetten.



[18] Bron: A conceptual model of Service Quality and its implications for future research

Figuur: 4, Het Servqual model

In dit model worden vijf kritische punten ('gaps') in het dienstverleningsproces onderkend, waarmee de klanttevredenheid inzichtelijk en hanteerbaar kan worden gemaakt. In het sturen op kwaliteit vanuit klantenperspectief, speelt het managen van verwachtingen volgens het Servqual model een belangrijke rol.

Bij deze 'gaps' kunnen SLA's een meerwaarde vormen om de kwaliteit van de dienstverlening van de facilitaire afdeling positief te beïnvloeden. Door in te spelen op de kritische punten van het Servqual-model, zal de kwaliteit rondom deze kritische punten verbeteren. Wanneer de organisatie of het management van de facilitaire afdeling besluit de klanttevredenheid te toetsen op basis van het Servqual-model zal hier een aanzienlijke progressie in te zien zijn. Door de invoer van SLA's is de dienstverlening van het team FZ immers overgegaan van een reactieve naar een pro-actieve vorm. Ter verduidelijking bij figuur 3 wordt voor de 'gaps' een korte beschrijving gegeven.

- *Gap 1*
  De verwachting van de klanten zoals waargenomen door het management van het team FZ, verschilt van de werkelijke verwachting van de klanten.
- *Gap 2*
  Het management van het team FZ neemt een bepaalde verwachting bij de klant waar, maar de vertaling naar specificaties en richtlijnen voor de dienstverlening, laat te wensen over.
- *Gap 3*
  Medewerkers volgen bij het leveren van de dienst, de specificaties en richtlijnen van het management niet of onvoldoende op.
- *Gap 4*
  De dienst zelf en de wijze waarop over het product wordt gecommuniceerd kloppen niet met elkaar.
- *Gap 5*
  De consument ervaart een discrepantie tussen de dienst zelf en dat wat hij / zij van de dienst had verwacht.

SLA's kunnen een duidelijke meerwaarde vormen voor de kwaliteit van de dienstverlening. Ten eerste is de verbetering van de dienstverlening te benoemen. Door een uitgebreide standaardisatie en de duidelijke transparantie van de dienstverlening is deze voor iedereen inzichtelijk en duidelijk. Wanneer er gekeken wordt naar het Servqual-model, werd er in de bovenstaande tekst gezegd dat bij het sturen op kwaliteit, het managen van verwachtingen een belangrijke rol speelt. Wanneer voor de klant (door de invoer van SLA's) duidelijk is wat deze kan verwachten van de dienstverlening, zullen de kritische punten binnen het Servqual-model dus ook minder kritisch zijn. De 'gaps' zullen dus worden verkleind.

Kwaliteitsverbetering door onderhoud van SLA's
Daarnaast is daar nog het onderhoudsproces van de SLA's als deze zijn ingevoerd. Wanneer de organisatie inmiddels werkt met SLA's zullen deze ook beheerd moeten worden. Om de SLA up-to-date te houden zal er periodiek moeten worden geëvalueerd tussen beide partijen. Deze evaluaties zullen ten doel staan van de huidige SLA en het nakomen van de hierin besproken afspraken van beide partijen. Deze onderlinge afstemming kan een positieve input met zich meebrengen met betrekking tot de dienstverlening. Het team FZ weet hierdoor immers of de verwachtingen van de klant misschien gewijzigd zijn en of hier acties op ondernomen dienen te

worden. Wanneer er zich aanzienlijke wijzigingen in het verwachtingspatroon van de klant zich voordoen, kan er gesproken worden over aanpassing van de huidige SLA.

Kwaliteitsverbetering voor de gemeente Westland
Voor de gemeente Westland betekent dit dat de kwaliteit van de dienstverlening van het team FZ zal verbeteren. Door standaardisatie en transparantie zal de verwachting van de klant over de te leveren dienstverlening veel minder verschillen van de daadwerkelijk geleverde dienstverlening van het team FZ. Door de invoering van SLA's zullen de 'gaps' in de dienstverlening van het team FZ dus kleiner worden. Tevens zal door regelmatig te evalueren bekend worden wat de wensen en eisen van de klant zijn. Hierdoor worden nieuwe verwachtingen zichtbaar, waardoor de minimale 'gaps' dus ook echt minimaal kunnen blijven.

Streven naar pro-actieve dienstverlening
Vanuit klantenperspectief (het Servqual-model) gezien, is de kwaliteit van de dienstverlening voldoende als de klanten tevreden zijn. Echter wanneer vanuit facilitair perspectief gekeken wordt naar de verschuiving van de dienstverlening, zullen deze perspectieven niet altijd met elkaar stroken. Het Servqual model heeft meer een re-actieve instelling dan een pro-actieve. Immers zolang als de klanten tevreden zijn, is de kwaliteit van de dienstverlening ook voldoende. Vanuit facilitair perspectief is dit geen goede gedachtegang. Met de invoer van SLA's is het team FZ juist bezig met het overgaan van reactieve dienstverlening naar proactieve dienstverlening.
Daarom is het voor het team FZ altijd van belang om de klanten tevreden te houden door de 'gaps' uit het Servqual model minimaal te houden, maar is het minstens zo belangrijk deze 'Gaps' voor te blijven door van te voren al te anticiperen op mogelijke knelpunten. Door de invoer van SLA's wordt het te verwachten minimale dienstenpakket beschreven voor de klant. Hierdoor weet de klant al wat hij kan verwachten van het team FZ. Op deze manier wordt de dienstverlening meer klantgeoriënteerde.

Door goede registratie van de dienstverlening (bij voorkeur met behulp van een FMIS) kan het team FZ zelf beschikken over voldoende managementinformatie over de verleende dienstverlening. Met deze managementinformatie, kan door het team FZ, goed geanticipeerd worden op mogelijke knelpunten.

3.2.4 SLA's en Financiën
Binnen veel organisaties vindt steeds meer de verschuiving plaats van een centraal gestuurde organisatie naar een meer decentraal gestuurde organisaties. Dit betekend dat de verantwoordelijkheden meer en meer bij de afzonderlijke afdelingen komen te liggen en minder bij het strategische hogere management. Eén van de belangrijkste beweegredenen op facilitair gebied hiervoor, is het vergroten van het kostenbewustzijn van de klant bij het aanvragen van facilitaire producten en diensten. Een manier om bij deze ontwikkeling de financiële besturing te verbeteren, is het introduceren van interne marktwerking. Hierbij wordt de relatie tussen de verschillende afdelingen minder die van gelijkwaardigheid en collegialiteit, maar meer die van klant – leverancier. Vaak is deze ontwikkeling gekoppeld aan decentralisatie van budgetten.
Wanneer een afdeling onbeperkt vergaderingen met lunches en dergelijke kan bestellen zonder daar de kosten van doorbelast ziet, zal bij deze afdeling het kostenbewustzijn niet erg hoog zijn. De bestelde lunch gaat immers toch niet van het eigen afdelingsbudget af. Door niet meer het team FZ maar de afdeling (dus de klant) budgetverantwoordelijk te maken, zullen er verschillende dingen veranderen voor beide partijen. Het team FZ zal zich gedwongen zien de dienstverlening te verbeteren, omdat de klant anders naar externe alternatieven zal gaan zoeken. Doordat de klant

budgetverantwoordelijk wordt zal deze een heel stuk kostenbewuster worden. Bij eigen budget geldt immers op = op.

Budgettaire verantwoordelijkheid voor de klant
In de af te sluiten SLA's kunnen de kosten van de dienstverlening worden opgenomen en aan de hand hiervan kunnen de verschillende klantengroepen hun eigen budgetten voor facilitaire dienstverlening ontvangen. Daarom wordt geadviseerd de budgetbevoegdheid daar neer te leggen waar de beslissing voor de uitgave van het budget genomen wordt. Wanneer SLA's van kracht zijn, ligt de beslissingsbevoegdheid voor het afnemen van dienstverlening bij de afdeling, dus lijkt het niet meer dan logisch dat ook de budgetbevoegdheid bij de afdeling komt te liggen. Als een afdeling zijn eigen budget heeft voor facilitaire dienstverlening, zal hier een opdeling in moeten worden gemaakt. Er is een structureel deel dat bijvoorbeeld gebruikt wordt voor het belasten van de standaard en pluspakketten van de dienstverlening. Naast het structurele deel, is er nog het variabele budget om eenmalige diensten en producten mee aan te schaffen. Dit kunnen bijvoorbeeld externe vergaderingen of grote kantoorartikelen zijn.

Om de facilitaire kosten te bepalen zullen hier vaste verrekenprijzen voor bepaald moeten worden. Bij de beschrijving van de diensten die in de SLA's worden verwerkt dient een kostenraming worden gemaakt. Dit houdt in dat voor elke dienst of product een prijs zal moeten worden bepaald. Ook deze berekende vaste verrekenprijzen behoren per product in de SLA te worden opgenomen. Afdelingen kunnen nu zelf hun niveau van facilitaire dienstverlening bepalen.
Bij het afsluiten van de SLA kan een afdeling op basis van deze prijzen, een activiteitenbegroting en het hierbij behorende aan te vragen budget voor facilitaire dienstverlening opstellen en hierover in onderhandeling gaan met de financiële afdeling.

Marktconformiteit van de facilitaire afdeling
Met het verdelen van de budgetten is het voor de facilitaire afdeling wel zaak om marktconforme dienstverlening en prijzen te leveren. Zeker wanneer de afdelingen budgetverantwoordelijk zijn, zullen deze bij ontevredenheid over de dienstverlening gaan zoeken naar alternatieven. Wanneer deze zich extern voordoen en beter zijn in prijs of kwaliteit zal de klant een manier zoeken om hier gebruik van te kunnen maken. Daarom is het zaak voor de facilitaire afdeling om zo marktconform mogelijk te zijn.
Marktconformiteit kan worden gecreëerd door twee verschillende zaken. Ten eerste is het een vereiste om een goed overzicht en inzicht te hebben in de eigen dienstverlening. Hierdoor is duidelijk wat er wel kan en wat vooral ook niet. Daarnaast is het van groot belang om kennis te hebben van mogelijke concurrenten. Dus wat is de prijs, de kwaliteit en de verhouding hiervan van de dienstverlening die de (externe) concurrent aanbiedt.

Er zijn verschillende hulpmiddelen te benoemen om het streven naar marktconformiteit en de hierdoor benoemde prijzen van de dienstverlening, te kunnen onderbouwen kunnen.Voorbeelden hier zijn:

- Onderzoek naar facilitaire kengetallen van gemeenten door Cap Gemini
- NFC Index, landelijk kengetallen onderzoek naar facilitaire diensten[19]
- NEN norm 2748[20]

[19] Bron: www.nfcindex.nl
[20] Bron: Nen norm 2748

Als er gestreefd wordt naar marktconformiteit en de beste prijs-kwaliteit verhouding van de dienstverlening, kan de het team FZ gebruik maken van het voordeel dat zij heeft, ten opzichte van externe concurrenten, over de kennis van het primaire proces. Ook het feit dat het team FZ in deze situatie een interne dienstverlener is, kan een voordeel zijn ten opzichte van externe concurrenten.
Bij een koppeling van SLA's aan vaste verrekenprijzen en interne budgettering, is een gefaseerde invoering aan te raden. De verdeling van het facilitaire budget brengt een flinke cultuurschok met zich mee. De budgetten liggen nu immers bij de klant en niet meer bij de leverancier.
Hierdoor zal het kostenbewustzijn van de afdelingen op termijn toenemen.
Bijna geen enkele organisatie is er klaar voor om van het ene op het andere moment de budgetten te verdelen. Daarom is het raadzaam voor de gemeente Westland om bijvoorbeeld eerst alleen het budget voor schoonmaak door te belasten en dit vervolgens steeds meer uit te breiden naar de rest van de in de SLA besproken facilitaire dienstverlening.
Een ideale situatie voor het team FZ kan benoemd worden, wanneer deze totaal geen budget meer heeft. Als het totale facilitaire budget van het team FZ is opgedeeld onder de klantgroepen, zijn alleen nog maar de SLA's geldig als overeenkomst tussen beide partijen. Het team FZ hoeft in principe geen diensten meer te leveren die niet in de SLA zijn benoemd of wanneer een afdeling hier geen budget voor heeft. Klantengroepen zijn immers zelf budgetverantwoordelijk.

Opstellen van een facilitaire begroting
Bij het opstellen van een facilitaire begroting en een facilitair budget kunnen SLA's een positieve rol spelen. Wanneer begrotingen worden opgesteld wordt er steeds meer naar gestreefd, niet automatisch naar de cijfers van het lopende en vorige jaar terug te grijpen. Steeds meer wordt er binnen organisaties naar gestreefd om uit te gaan van verwachtingen over te leveren activiteiten en diensten in plaats van het verleden. Dit kan bij uitstek gedaan worden door vergaarde managementinformatie (bijvoorbeeld uit een FMIS) te analyseren. Uit deze informatie kunnen representatieve verwachtingen worden opgemaakt die kunnen helpen bij het opstellen van de begroting van komende jaren.
Als een facilitaire afdeling zijn begrotingsplan en dus ook budgetaanvraag heeft ingediend bij de financiële afdeling, zullen hier onderhandelingen over moeten plaatsvinden. Een budgetaanvraag is in de regel te hoog voor het toe te kennen budget. SLA's en de hieruit vergaarde managementinformatie kunnen een goede onderbouwing voor het team FZ vormen om het maximale budget toegekend te krijgen. Door de uitgebreide beschrijving van activiteiten en processen, kan het team FZ aantonen het aangevraagde budget ook daadwerkelijk nodig te hebben om de overeengekomen dienstverlening in de SLA na te kunnen komen.
Wanneer de facilitaire budgetten wel verdeeld zijn naar de afdelingen, kunnen de afdelingen op hun beurt gebruik maken van de SLA en de hierbij gegenereerde managementinformatie, om het nieuwe facilitaire budget aan te vragen.

Ondanks de beschrijving van de kosten van de dienstverlening in SLA's, werken nog veel facilitaire afdelingen met eigen budgetten. Vaak is het technisch niet mogelijk (begrotingen worden jaarlijks opgesteld) of niet wenselijk vanuit organisatorisch oogpunt om alle facilitaire budgetten helemaal bij de klant te leggen.
Bij de gemeente Westland zijn budgetten voor ondersteunende diensten als facilitair en ICT, niet verdeeld. Hoewel er in de nabije toekomst nog geen plannen zijn de ondersteunende budgetten te verdelen, is het zeker niet uit te sluiten dat dit in de toekomst zal gebeuren. Door misverstanden tussen afdelingen, zijn er geregeld conflicten over bepaalde facturen, welke afdeling deze moet betalen. Met het verdelen van de ondersteunende (en dus ook de facilitaire) budgetten, zullen dit soort conflicten niet meer voorkomen.

Het is van het grootste belang dat bij invoering van SLA's, de budgettaire verantwoordelijkheid van klantengroepen niet wordt onderschat. Wanneer dit wel het geval is, zullen de SLA's gedoemd zijn te mislukken door gebrek aan middelen (tijd, communicatie, geld, etc.).

Gefaseerde invoering van financiële maatregelen
Geadviseerd wordt, om de doorberekening van facilitaire dienstverlening door middel van SLA's gefaseerd te laten verlopen. Er kan bijvoorbeeld gestart worden met alleen het doorberekenen (en dus ook toekennen van budget) van de kosten in het pluspakket van de SLA en zo de minimale dienstverlening nog gewoon te continueren. Een andere optie is het per dienstengroep gefaseerd invoeren van de doorbelasting. Hierbij wordt bijvoorbeeld eerst de dienst schoonmaak totaal doorbelast en wanneer dit soepel loopt wordt de dienst catering totaal doorbelast.
Aangezien er op dit moment nog geen dienstverlening per product aan de klanten wordt doorbelast bij de gemeente Westland, is het niet ondenkbaar dat het team FZ hiermee het initiatief neemt. Door de beschrijving van SLA's kan het team FZ de dienstverlening zo inrichten dat alle facilitaire budgetten worden verdeeld naar de klantengroepen. Hiermee kan het team FZ de organisatie van de totale gemeente Westland een dusdanige impuls geven, dat op termijn alle kosten voor ondersteunende dienstverlening direct per klantengroep worden doorbelast. Hiermee is op managementgebied zeer goed te sturen op organisatiebrede wensen als kostenreductie en efficiencyverbetering.

3.2.5 SLA's en de klant

SLA's worden niet alleen maar afgesloten door het team FZ. Bij elk af te sluiten contract zijn er twee of meerdere partijen die een verbintenis met elkaar aangaan. Bij een SLA bij de gemeente Westland, zijn dit dus het team FZ en een afzonderlijke klantengroep. In de voorgaande subparagrafen zijn uitgebreid de strategische, structurele, kwalitatieve en financiële gevolgen besproken van de invoer van SLA's. Echter, deze waren allen grotendeels bekeken vanuit facilitair oogpunt. Voor de facilitaire afdeling werden de consequenties van de invoer van SLA's duidelijk zichtbaar. Alleen is het van groot belang dat ook de medewerking van de klant hierbij wordt benoemd. Als de klant geen medewerking verleend aan de in te voeren SLA, is deze gedoemd te mislukken.
Als er vanuit het klantenperspectief wordt gekeken naar de invoering van SLA's bij de gemeente Westland, is het van groot belang dat er ook daadwerkelijk, rekening met de klant wordt gehouden.

Doordat de klant vaak een andere insteek heeft, dan een facilitaire afdeling of het hogere management, dient er met de klant, ook op een andere manier rekening te worden gehouden. Er zijn verschillende perspectieven vanuit klantenoogpunt te benoemen waar rekening mee gehouden dient te worden.[21]

- *Verschillende relaties tussen klant en leverancier*
  Buiten de al beschreven klant-leverancier relatie tussen facilitaire afdeling en klant, zijn beide vaak ook als partners aan elkaar verbonden. Door de vaak complexe vervlechting van processen, is het van belang dat ook de klant inspraak heeft op deze processen.

- *Beslissingsbevoegdheid kan stimuleren*
  Met de eerder besproken budgetverantwoordelijkheid, is eigenlijk gelijk de beslissingsbevoegdheid van de klant gekoppeld. In de voorgaande paragraaf werd gesteld dat het bij SLA's belangrijk is de beslissingsbevoegdheid daar neer te leggen, waar de beslissingen ook genomen worden. Het is dus van belang dat, bij SLA's bij de gemeente Westland, de beslissingsbevoegdheid (autonomie) bij de afdelingen komt te liggen. Managers en medewerkers zullen in de regel meer gemotiveerd zijn zich in te zetten als het proces of de activiteit hun eigen verantwoordelijkheid is. Hier kunnen ze immers op worden aangesproken bij eventuele conflicten, fouten of misverstanden.

- *Bedreiging van inzichtelijkheid*
  Bij de invoer van SLA's is transparantie en inzichtelijkheid van de dienstverlening en kosten vaak belangrijke doelen. Om dit te kunnen bewerkstelligen zullen processen moeten worden beschreven en inzichtelijk moeten worden gemaakt. Ook kosten en budgetten zullen voor iedereen kenbaar worden. Als SLA's eenmaal in gebruik zijn, kan op basis van deze transparantie en inzichtelijkheid een veelvoud aan managementinformatie worden gegenereerd. Wanneer deze managementinformatie wordt geanalyseerd, is het van belang klantengroepen hier niet meteen op af te rekenen. Directe cijfers en conclusies kunnen door klantengroepen of facilitaire afdelingen als bedreiging worden gezien. Het is daarom zaak klanten ervan bewust te maken deze inzichtelijkheid niet te zien als bedreiging, maar als kans. Als klanten alleen maar op cijfers verkregen uit SLA's worden afgerekend, zal de motivatie om de SLA tot een succes te maken, snel verdwijnen. Wanneer de verkregen informatie juist met klanten wordt besproken, zodat deze hier hun voordeel mee kunnen doen, zal de klantengroep dit zien als kans.

- *Vergelijk tussen klanten moet minimaal zijn*
  Wanneer er met verschillende klantengroepen SLA's zijn afgesloten, is het verstandig ervoor te zorgen dat de resultaten hieruit niet teveel verschillen. Wanneer vergelijkingen tussen afdelingen worden gemaakt, kunnen afdelingen zich minder bedeeld voelen en hierdoor de motivatie verliezen. De verschillen in resultaten kunnen minimaal gehouden worden door het standaardpakket van dienstverlening voor iedere klantengroep gelijk te houden en te variëren in de pluspakketten.

[21] Bron: FMM nr. 126, blz.33

- *Streven naar professionaliteit kan negatief werken*
  Als het streven naar professionaliteit van de facilitaire afdeling een belangrijk doel is, is het niet verstandig dit uitgebreid kenbaar te maken. Het streven naar professionaliteit is vooral iets gericht op de facilitaire dienstverlening zelf, hierdoor kan de klantengroep het gevoel krijgen alleen maar een middel te zijn om de facilitaire afdeling te helpen, zonder zelf de meerwaarde van SLA's in te zien. De beheersbaarheid en professionaliteit zijn vooral facilitaire doelen en geen klantendoelen. Door ook de meerwaarde voor de klanten duidelijk inzichtelijk te maken, kan ook de klant gemotiveerd worden.

- *Verschraling van de dienstverlening*
  Op het eerste gezicht, zal door het meer leveren van maatwerk door de facilitaire afdeling de dienstverlening meer op de wens van de klant worden toegespitst, maar door het geringere aanbod, bestaat de kans dat de dienstverlening zelfs verschraalt, wanneer een afdeling niet optimaal gebruik maakt van aangeboden pluspakketten. Ook de wet- en regelgeving met betrekking tot facilitaire dienstverlening zullen van kracht blijven, waardoor het dienstverleningsniveau kan worden afgeremd.
  Door de grotere mate van bureaucratie en formalisatie kan de klant het gevoel krijgen dat al deze 'administratieve rompslomp' het niet waard is. Door voldoende communicatie en het inzichtelijk maken voor de meerwaarden voor beide partijen kan een klantengroep duidelijk gemaakt worden dat het afsluiten van een SLA voor beide partijen een positieve invloed kan hebben op de bedrijfsvoering.

- *Standaardisatie ontmoedigd*
  Met het invoeren van SLA's zal standaardisatie van diensten en processen een van de pijlers van de dienstverlening van het team FZ worden. Echter voor de klant kan deze 'bureaucratie' gezien worden als een bedreiging van het eigen initiatief. Met het streven naar beheersbaarheid van de dienstverlening, loert het gevaar van het verliezen van de verantwoordelijkheid over het eigen handelen. Hierdoor zullen inzet en inventiviteit worden ontmoedigd. Daarom is het zaak de bureaucratie niet de overhand te laten krijgen bij de invoering en het gebruik van SLA's binnen de gemeente Westland.

In de eerdere subparagrafen zijn naast de benoemde perspectieven vanuit klantenoogpunt, al verschillende consequenties voor de klanten naar voren gekomen. Voor de volledigheid worden de belangrijkste consequenties, beknopt weergegeven.

- Scheefgroei van historisch gegroeide rechten wordt rechtgetrokken
- Klanten hebben beter inzicht in de prijs en kwaliteit van de facilitaire dienstverlening
- De relatie tussen de facilitaire afdeling en de klant zal meer veranderen naar een klant – leverancier relatie
- De kwaliteit van de dienstverlening zal naar alle waarschijnlijkheid verbeteren
- Klanten hebben budgetverantwoordelijkheid over facilitaire diensten
- Klanten hebben beslissingbevoegdheid over facilitaire diensten
- Klanten en management kunnen beter sturen op kosten van facilitaire dienstverlening

3.3 SLA's in gebruik bij de gemeente Westland

In deze paragraaf wordt het gebruik van SLA's bij de gemeente Westland bekeken. Om dit inzichtelijk te maken is een voorbeeld-SLA opgesteld samen met de afdeling Financiën van de gemeente Westland. Het gaat hier om een beknopte SLA die alleen de dienst ad-hoc dienstverlening betreft. Voor deze dienst is gekozen omdat dit één van de diensten van de Servicedesk van de gemeente Westland is waaruit de aanleiding voor dit onderzoek is ontstaan.
Om een duidelijk beeld te kunnen schetsen van het opstellen van een SLA bij de gemeente Westland, moet eerst voldaan worden aan de randvoorwaarden, zoals beschreven in paragraaf 3.1.6. Aan de hand van interviews met medewerkers van de Servicedesk, is een processchema opgesteld waarin de huidige ad-hoc dienstverlening schematisch wordt weergegeven. Vervolgens is met behulp van interviews en deskresearch de ideale situatie bepaald en weergegeven in een nieuw processchema.Deze processchema's zijn terug te vinden in bijlage 11 en 12 In bijlage 14 is het ad-hoc dienstverlening onderdeel van de Producten en Diensten Catalogus beschreven. Wanneer voldaan is aan de randvoorwaarden voor het opstellen van een SLA, kan de daadwerkelijke SLA worden opgesteld. Ter verduidelijking is een korte informatietekst over de afdeling Financiën in bijlage 15 opgenomen.
Op basis van interviews met een afgevaardigde van de afdeling Financiën, is een voorbeeld-SLA opgesteld. Deze is opgenomen in bijlage 16.

3.3.1 Budgetverdeling

Voor de verdeling van het budget voor het verlenen van ad-hoc dienstverlening, is een berekening gemaakt naar aantal medewerkers van de klantengroep.
De gemeente Westland heeft 1150 medewerkers, die samen ongeveer 850 Fte's[22] in beslag nemen. De afdeling Financiën bestaat uit 60 Fte's.
Een simpele rekensom wijst uit dat, 7 % van de medewerkers van de gemeente Westland werkzaam zijn bij de afdeling Financiën.

60 / 850 * 100 = 7%

Op basis van dit percentage kan een budgetverdeling gemaakt worden voor de ad-hoc dienstverlening. Aangezien ad-hoc dienstverlening geen product is maar voornamelijk een dienst is, die wordt betaald uit de beschikbare uren van de medewerkers van het team FZ, zal dit budget moeten worden verdeeld uit het totale manuren budget van het team FZ.
Het totale manuren budget van het team FZ, voor ad-hoc dienstverlening is op jaarbasis € 110.000,-[23]. Vanuit de 7% berekening van de medewerkers van de afdeling Financiën, kan het budget van de afdeling Financiën voor ad-hoc dienstverlening ramen op:

110.000 / 100 * 7 = € 7.700,-

Voor iedere SLA en organisatie zijn andere verdeelsleutels op te stellen voor de verdeling van de facilitaire budgetten. In het geval van deze SLA, is gebruik gemaakt van het aantal medewerkers van de afdeling. Dit is een afweging die iedere organisatie voor zichzelf moet maken. Andere mogelijke verdeelsleutels zijn verdeling: per m², naar organisatie-indeling of naar primair proces.

[22] Bron: www.gemeentewestland/intranet
[23] Bron: Begroting gemeente Westland 2005

In deze SLA is gekozen voor de verdeling naar aantal Fte's, omdat de gemeente Westland een organisatie is waar veel afdelingen op dezelfde wijze gebruik maken van dienstverlening van het team FZ. Hierdoor is een verdeling per aantal medewerkers per afdeling relevant en toepasbaar. Wanneer er veel verschillende gebruikers (die meer of juist minder van hun werkplek gebruik maken) binnen een afdeling werkzaam zijn, is het aantal medewerkers van de afdeling niet relevant. Het zou in zo'n situatie makkelijk kunnen voorkomen dat van de medewerkers van de afdeling maar 25% aanwezig en de rest ergens op pad is. In zo'n situatie worden per afdeling vaak flexplekken gebruikt. Hierbij is het aan te raden gebruik te maken van een verdeling van de budgetten op basis van gebruikte m².
Bij de gemeente Westland is dit niet het geval, waardoor voor deze SLA is het budget voor de afdeling Financiën verdeeld op basis van het aantal Fte's van de afdeling.

3.3.2 Evaluatie

In het voortraject voor het opstellen van de voorbeeld-SLA is gebleken dat het van groot belang is dat beide partijen hun afspraken nakomen. Voor het team FZ, was het zaak het huidige proces van de ad-hoc dienstverlening en de omschrijving van de dienst ad-hoc dienstverlening in de Producten en Diensten Catalogus inzichtelijk te hebben. Ook de gegevens die benodigd waren voor de verdeling van het facilitaire budget moesten inzichtelijk zijn. Voor beide partijen was het van groot belang, het belang van de in te voeren SLA en de meerwaarde hiervan voor beide partijen te onderkennen.

Na evaluatie met de afdeling Financiën, kan worden geconcludeerd dat SLA's bij de gemeente Westland daadwerkelijk kunnen werken ter verbetering en professionalisering van de dienstverlening van het team FZ. De Professionaliteit is verbeterd, doordat het team FZ nu veel meer pro-actief werkt. Ook het inzicht in de kosten en de koppeling hiermee tot kostenreductie zijn tot stand gekomen. Het imago van het team FZ is verbeterd en de zelfstandigheid van de dienstverlening is met sprongen vooruit gegaan.
Ook voor de klant kunnen SLA's positief uitwerken. Vooral de budgetverantwoordelijkheid en de hieruit vloeiende meer klantgerichte werkwijze van het team FZ worden als positief verklaard.
Er zijn enkele knelpunten te benoemen, waar de gemeente Westland op zou moeten letten als deze ervoor kiest voor alle facilitaire diensten SLA's af te sluiten:

- De randvoorwaarden om te beginnen met SLA's moeten in orde zijn: Processen, PDC, inzicht in facilitaire kosten.
- Het begrip tijd moet niet worden onderschat. Het opstellen, onderhandelen over en invoeren van SLA's kost voor beide partijen veel tijd.
- Het is van groot belang de SLA op symmetrisch hiërarchisch niveau af te sluiten. Daarom is de voorbeeld-SLA ook opgesteld uit naam van de afdeling Interne Dienstverlening.
- Onderkenning van wederzijdse doelen. Beide partijen moeten gemeenschappelijke doelen hebben met het invoeren van de SLA.
- De communicatie moet ten alle tijden optimaal en gestructureerd gebeuren. Wanneer dit niet het geval is, volgt onherroepelijk scheefgroei in denkbeelden en/of einddoelen.
- Teveel tegelijk willen. Het invoeren van SLA's hoeft niet met grote stappen tegelijk te gaan. Het si beter goed en iets minder werk af te leveren, dan veel en kwalitatief minder werk.

Hoofdstuk 4 Conclusie

In de conclusie is getracht een antwoord te formuleren op de probleemstelling:

"Wat zijn de consequenties van de invoering van Service Level Agreements,voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland?"

Aan de hand van onderzoek is getracht een antwoord te krijgen op de subprobleemstellingen:

1. Hoe is de facilitaire organisatie bij de gemeente Westland vormgegeven?
2. Wat zijn Service Level Agreements (SLA's) en wat kunnen de meerwaarden hiervan zijn voor een organisatie als de gemeente Westland?
3. Wat zullen de consequenties in de strategie van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
4. Wat zullen de consequenties in de structuur van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
5. Wat zullen de consequenties voor de kwaliteit van de dienstverlening zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
6. Wat zullen de consequenties in de financiële gang van zaken van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
7. Op welke manier moet met de klant rekening worden gehouden, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?
8. Hoe kan een SLA van het team FZ er bij de Gemeente Westland uit zien?
9. Hoe kunnen SLA's worden geïmplementeerd binnen het team FZ van de Gemeente Westland?

In de volgende paragrafen is getracht een antwoord te formuleren op deze subprobleemstellingen. Op basis van deze antwoorden is een antwoord geformuleerd op de probleemstelling in paragraaf 4.8 Dit is gedaan door gebruik te maken van de resultaten uit het onderzoek naar, de consequenties van de invoer van SLA's voor facilitaire diensten, bij de gemeente Westland.

4.1 Service Level Agreements (SLA's)

Om de subprobleemstelling *"Wat zijn SLA's?"* te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode: deskresearch. Door een omvangrijk bronnenonderzoek is een duidelijke omschrijving bekend geworden van het begrip SLA: "Een SLA is een contract overeengekomen tussen (interne) klantengroepen en een leverancier waarin de dienstverlening via prestatie-indicatoren is overeengekomen en bewaakt."

In SLA's worden dus afspraken tussen het team Facilitaire Zaken (FZ) en een bepaalde klantengroep vastgelegd in een contract. Wanneer de Gemeente Westland zal willen werken met SLA's, zal er zeker met bepaalde randvoorwaarden rekening moeten worden gehouden. Voordat de Gemeente Westland SLA's wil invoeren moeten minimaal de processen van de dienstverlening zijn beschreven en een Producten en Diensten Catalogus moeten worden opgezet. Tevens is het aan te raden om over te gaan op het gebruik van een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). Meerwaarden van het invoeren van SLA's binnen de gemeente Westland, kunnen benoemd worden als:

Meerwaarden voor de organisatie

- Inzicht krijgen in facilitaire kosten
- Kostenbeheersing
- Kostenreductie
- Sturen op kwaliteit van dienstverlening
- Risicobeheersing

Meerwaarden voor de facilitaire organisatie

- Inzicht geven in facilitaire diensten en producten
- Inzicht geven in facilitaire kosten
- Kostenbewustwordingsproces van klanten
- Creëren van optimale ondersteuning door en meer pro-actieve en klantgerichte benadering
- Structureren, uniformeren en standaardiseren van facilitaire diensten en producten
- Bieden van toegevoegde waarde
- Profilering van het facilitair bedrijf
- Betere positionering van de facilitaire afdeling
- Imagoverbetering
- Professionalisering van het facilitair afdeling

Doelen van de klant

- Kwalitatief betere dienstverlening ontvangen
- Beter inzicht in facilitaire dienstverlening
- Zelf budgetverantwoordelijk zijn voor facilitaire kosten
- Meer klantgerichte benadering van de facilitaire afdeling

4.2 Consequenties voor de strategie

Wanneer de Gemeente Westland kan voldoen aan de gestelde randvoorwaarden om SLA's in te voeren, kan de Gemeente Westland gaan denken aan het mogelijk invoeren van SLA's. Als de gemeente Westland deze fase heeft bereikt, kan een beschrijving van de consequenties voor de organisatie van groot belang zijn om tot een 'Go - No Go' beslissing te komen voor de daadwerkelijke start van het in hoofdstuk 5 beschreven implementatieproces van SLA's.
Op de subprobleemstelling: *"Wat zullen de consequenties in de strategie van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?"* zijn verschillende consequenties te benoemen. De gebruikte onderzoeksmethoden bij deze subprobleemstelling zijn interviews en benchmarking.
Er zijn verschillende redenen, ter verbetering van de strategie van het team FZ, te benoemen om de in te voeren SLA's te verklaren. Deze redenen zijn als volgt beschreven:

- 'Smaller' maken van de facilitaire dienstverlening
- 'Better' maken van de facilitaire dienstverlening
- 'Different' maken van de facilitaire dienstverlening
- Leveren van input voor het opstellen van de facilitaire strategie
- Bijdrage leveren aan de imagoverbetering van de facilitaire afdeling bij de interne klanten

Door de invoering van SLA's voor facilitaire diensten bij de gemeente Westland, wordt gestuurd op professionalisering van de dienstverlening van het team FZ. Door de SLA's wordt het team FZ gedwongen de dienstverlening af te stemmen op de klant. Dit kan gedaan worden door een meer pro-actieve instelling, dan reactief. Op deze manier is de dienstverlening veel meer vraaggestuurd en op de klant gericht.
Voor het management van het team FZ is het zaak, de strategie van het team zo in te richten dat de klant beter gevoel over de dienstverlening krijgt, waardoor het imago van het team FZ zal verbeteren.

4.3 Consequenties voor de structuur

Om een antwoord te formuleren op de subprobleemstelling: *"Wat zullen de consequenties in de structuur van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?"* is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethoden: interviews en benchmarking.
In principe zal de structuur van de organisatie niet veel veranderen. Eigenlijk werken SLA's voor facilitaire diensten, bij de gemeente Westland niet zozeer vernieuwend, maar meer controlerend. De bevonden consequenties voor de structuur van de Gemeente Westland zijn dan ook:

- Door verzelfstandiging van de verschillende afdelingen zal de relatie tussen beide partijen veranderen van collegialiteit en gelijkwaardigheid, naar die van klant – leverancier.
- De huidige structuur van de gemeente Westland zal worden versterkt. Door de uitbreiding van de standaardisatie van de vaardigheden van het team FZ, zal de dienstverlening nog transparanter en inzichtelijke worden. Hierdoor zal historisch gegroeide scheefgroei binnen taken en bevoegdheden van verschillende afdelingen van de gemeente Westland zullen worden rechtgetrokken.

Bij het starten van het implementatieproces ter invoering van SLA's dient rekening gehouden te worden met twee punten. Dit is nodig, om niet in het beginstadium van het implementatieproces problemen te krijgen tussen beide partijen. Deze twee aandachtspunten zijn:

- De relatie moet symmetrisch zijn
- Wederzijdse afhankelijkheid zal een uitgangspunt moeten zijn

4.4 Consequenties voor de kwaliteit

Kwaliteit is een relatief begrip. Wat wordt immers onder kwaliteit verstaan. Voor de één is iets kwalitatief voldoende, terwijl dit voor een ander niet het geval is. Om de subprobleemstelling: *"Wat zullen de consequenties voor de kwaliteit van de dienstverlening zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?"* te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethoden interviews en benchmarking. Er zijn verschillende consequenties voor de kwaliteit van de dienstverlening van het team FZ, door de invoer van SLA's aan te geven:

- Door standaardisatie en transparantie zullen de 'gaps' tussen verwachtingen van de dienstverlening verkleinen, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening zal verbeteren.
- Door een regelmatige evaluatie van de afgesloten SLA tussen de beide partijen, zal de minimalisering van de 'gaps' ook daadwerkelijk minimaal blijven.

Als het Servqual-model goed wordt doordacht, kan een mate van onredelijkheid in de theorie worden herkend, wanneer het streven van het team is om de dienstverlening te professionaliseren door meet klantgericht te werk te gaan.
Het Servqual-model gaat uit van het managen van tevredenheid. Dus als de klant tevreden is over de dienstverlening, is de dienstverlening voldoende. Wanneer dit niet het geval is, zal dit liggen aan één van de beschreven 'gaps' en zal deze moeten worden verkleind. Dit is een reactie op mogelijke ontevredenheid van de klant.
Het meer vraaggericht en klantgericht werken, komt juist voort uit een pro-actieve instelling van het team FZ. Dus los de melding al op, voordat de klant erachter komt dat de melding er is.

Met het invoeren van SLA's voor de facilitaire dienstverlening van de gemeente Westland, wordt door standaardisatie en transparantie de kwaliteit van de dienstverlening structureel verbeterd. Door een pro-actieve houding van het team FZ, wordt de kwaliteit verbeterd. De klant heeft veel minder meldingen, waardoor het imago van het team FZ zal verbeteren.
Het gedachtegoed van Porter kan goed te gebruikt worden bij evaluaties van de SLA's om de klanttevredenheid weer te geven. Hierdoor kunnen de SLA en dienstverlening worden aangepast aan het gewenste dienstverleningsniveau van de klant.

4.5 Consequenties voor de financiën

Op de subprobleemstelling: *"Wat zullen de consequenties in de financiële gang van zaken van de organisatie zijn, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?"* zullen verschillende antwoorden kunnen worden geformuleerd. In het onderzoek naar deze subprobleemstelling, zijn de volgende onderzoeksmethoden gebruikt: interviews en benchmarking. De consequenties voor de financiële gang van zaken van het team FZ van de Gemeente Westland, wanneer er SLA's worden ingevoerd, zijn:

- SLA's kunnen, afhankelijk voor de keuze voor budgettaire verantwoordelijkheid van de klant, het management van de klantengroep of het team FZ, helpen om het aan te vragen budget op te stellen en te onderbouwen.
- Met budgettaire verantwoordelijkheid van de klant, zal kostenbewustzijn van de klantengroep toenemen en kostenreductie op termijn worden bewerkstelligd.
- Met de invoering van SLA's voor facilitaire dienstverlening wordt, door de budgettaire verantwoordelijkheid van de afdeling, het team FZ gedwongen de dienstverlening meer marktconform te maken. Hiervoor zal het team FZ de dienstverlening meer klantgericht moeten maken.
  Een betere marktconformiteit kan bewerkstelligd worden door:
  - Betere kennis van de dienstverlening voor klant en de facilitaire afdeling
  - Betere kennis over de (externe0 concurrenten en ontwikkelingen binnen het branchegebied

4.6 Rekening houden met de klant

SLA's worden niet alleen door het team FZ afgesloten, maar door twee partijen. De facilitaire afdeling en een klantengroep sluiten als gelijkwaardige partijen een SLA af. Voor de beantwoording van de subprobleemstelling: "Op welke manier moet met de klant rekening worden gehouden, wanneer het team FZ over gaat tot invoering van SLA's?" is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethoden: interviews en benchmarking.
Wanneer een organisatie besluit SLA's in te voeren voor facilitaire diensten, dient nooit het klantenperspectief uit het oog verloren te worden.

- *Verschillende relaties tussen klant en leverancier*
  Naast de nieuwe relatie van klant – leverancier, ontstaat ook de partnerrelatie tussen beide partijen. Ze sluiten immers gezamenlijk een overeenkomst af met elkaar.
- *Beslissingsbevoegdheid kan stimuleren*
  Door de budgetten daar te leggen waar ook de beslissingen genomen worden, wordt de klant gestimuleerd. Iets waar met zelf verantwoordelijkheid voor draagt zal automatisch meer motiveren.
- *Bedreiging van inzichtelijkheid*
  Wanneer inzichtelijkheid wordt gebruikt om klantengroepen aan te spreken op fouten, kan hier een negatieve tendens door ontstaan. Beter kan inzichtelijkheid worden gebruikt om de totale kwaliteit te verbeteren.
- *Vergelijk tussen klanten moet minimaal zijn*

Als er verschillende SLA's zijn, moet vergelijk tussen SLA's minimale verschillen weergeven. Als dit wel het geval is, kunnen afdelingen hierdoor het vertrouwen in het team FZ verliezen.

- *Streven naar professionaliteit kan negatief werken*
  Wanneer het voornaamste doel is het team FZ te professionaliseren, kan de klant het gevoel krijgen, te worden gebruikt als middel om dit te kunnen bewerkstelligen.
- *Verschraling van de dienstverlening*
  Wanneer klanten niet worden geattendeerd op de mogelijkheden (pluspakketten) binnen een SLA, kan het beeld ontstaan dat de dienstverlening van het team FZ door de invoering van SLA's alleen maat verschraalt is.
- *Standaardisatie ontmoedigd*
  Door te veel bureaucratie door standaardisatie, kan het gevoel van inventiviteit en eigen initiatief tegengewerkt worden.

Buiten deze perspectieven van de klant waar rekening mee gehouden moet worden, zijn er over de verschillende paragrafen, consequenties voor de klant benoemd, wanneer SLA voor facilitaire dienstverlening worden ingevoerd. De belangrijkste consequenties voor de klant, wanneer SLA's voor facilitaire dienstverlening bij de gemeente Westland worden ingevoerd, zijn:

- Scheefgroei van historisch gegroeide rechten wordt rechtgetrokken
- Klanten hebben beter inzicht in de prijs en kwaliteit van de facilitaire dienstverlening
- De relatie tussen de facilitaire afdeling en de klant zal meer veranderen naar een klant – leverancier relatie
- De kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten, zal naar alle waarschijnlijkheid verbeteren
- Klanten hebben budgetverantwoordelijkheid over facilitaire diensten
- Klanten hebben beslissingbevoegdheid over facilitaire diensten
- Klanten en management kunnen beter sturen op kosten van facilitaire dienstverlening

4.7 SLA's in gebruik bij de gemeente Westland

Om de subprobleemstelling: *"Hoe kan een SLA van het team FZ er bij de Gemeente Westland uit zien?"* te kunnen beantwoorden, is een voorbeeld SLA opgesteld voor de dienst ad-hoc dienstverlening. Voor het beantwoorden van deze subprobleemstelling, zijn de onderzoeksmethoden observatie, interviews en benchmarking gebruikt.
Na evaluatie van het opstel, implementatie en invoeringstraject van deze SLA met de afdeling Financiën, zijn verschillende conclusies en aandachtspunten, voor het team FZ, naar voren gekomen.

- Alle randvoorwaarden voor het opstellen van een SLA moeten in orde zijn. Hiermee worden bedoeld: procesbeschrijving huidige dienstverlening, procesbeschrijving gewenste dienstverlening, PDC, inzichtelijkheid over de facilitaire kosten.
- Het begrip tijd moet niet worden onderschat. Het opstellen, onderhandelen over en invoeren van SLA's kost voor beide partijen veel tijd.
- Het is van groot belang de SLA op symmetrisch hiërarchisch niveau af te sluiten. Daarom is de voorbeeld-SLA ook opgesteld uit naam van de afdeling Interne Dienstverlening.
- Onderkenning van wederzijdse doelen. Beide partijen moeten gemeenschappelijke doelen hebben met het invoeren van de SLA.
- De communicatie moet ten alle tijden optimaal en gestructureerd gebeuren. Wanneer dit niet het geval is, volgt onherroepelijk scheefgroei in denkbeelden en/of einddoelen.
- Teveel tegelijk willen. Het invoeren van SLA's hoeft niet met grote stappen tegelijk te gaan. Het si beter goed en iets minder werk af te leveren, dan veel en kwalitatief minder werk.

Uit de evaluatie is gebleken dat SLA's een aantoonbare meerwaarde kunnen vormen voor de gemeente Westland. Bij de voorbeeld-SLA, is alleen de ad-hoc dienstverlening besproken. Hieruit is al gebleken dat alleen al door deze SLA zijn verschillende meerwaarden bereikt:

- De professionaliteit is verbeterd, doordat het team FZ nu veel meer pro-actief werkt.
- Het inzicht in de kosten en de koppeling hiermee tot kostenreductie zijn tot stand gekomen
- Het imago van het team FZ is verbeterd en de zelfstandigheid van de dienstverlening is met sprongen vooruit gegaan.
- De kwaliteit van de dienstverlening is verbeterd

4.8 Algemene conclusie

In de bovenstaande paragrafen zijn de verschillende subprobleemstellingen behandeld. Aan de hand van de getrokken consequenties kan een conclusie op de probleemstelling worden gegeven. De probleemstelling luidt:

"Wat zijn de consequenties van de invoering van Service Level Agreements, voor facilitaire diensten, met betrekking tot zowel interne als externe partijen van de gemeente Westland?"

Geconcludeerd kan worden dat de invoer van SLA's bij het team FZ van de gemeente Westland voornamelijk positieve consequenties met zich meebrengt. Door de invoering van SLA's zal de dienstverlening van het team FZ van de gemeente Westland zich verder professionaliseren. Voor de gemeente Westland laat deze professionalisering zich uitdrukken in de volgende termen:

- Imagoverbetering van de totale facilitaire dienstverlening van het team FZ
- Standaardisatie van de dienstverlening van het team FZ
- Hogere mate van transparantie van de dienstverlening
- Versterking van de organisatiestructuur
- Beter inzicht in de verwachting van de klant over de te leveren dienstverlening
- Door verplaatsing van de facilitaire budgetten, zal de budgetverantwoordelijkheid voor facilitaire dienstverlening komen te liggen, waar de beslissing wordt genomen, namelijk bij de klant.
- Meer klantgerichte dienstverlening. De dienstverlening zal veranderen van reactief naar pro-actief
- Verandering in relatie tussen team FZ en klantengroepen
- Onderbouwing van aan te vragen facilitair budget (wanneer het facilitaire budget bij het Team Facilitaire Zaken blijft)
- Hoger kostenbewustzijn van klantengroepen (wanneer wordt overgegaan op interne marktwerking). Dit kostenbewustzijn zal op termijn ook kostenreductie met zich meebrengen.

Er wordt geadviseerd om pas over te gaan tot het invoeren van SLA's, als het team Facilitaire Zaken kan voldoen aan de gestelde randvoorwaarden. Tot die tijd hoeft de gemeente Westland voorlopig niet te denken, aan het invoeren van SLA's voor facilitaire dienstverlening, bij de gemeente Westland. Wanneer hieraan wordt voldaan kunnen SLA's dé stap zijn in professionalisering van de facilitaire dienstverlening van de gemeente Westland.

Hoofdstuk 5 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de laatste subprobleemstelling: "Hoe kunnen SLA's voor de bodedienst worden geïmplementeerd bij de Servicedesk?". Dit wordt gedaan door een implementatieadvies te geven voor de invoering van SLA's bij de gemeente Westland. Hierbij is gebruik gemaakt van de onderzoeksresultaten uit het verrichtte onderzoek. De voor dit onderzoek gebruikte methoden van onderzoek zijn deskresearch, benchmarking en interviews.
De invoer van SLA's bij de gemeente Westland zal een hevige verandering in de huidige cultuur met zich meebrengen. Om dit enigszins te kunnen sturen, is in paragraaf 5.1 een figuur opgenomen welke rollen de verschillende partijen kunnen aannemen in een veranderproces.
Op basis van de resultaten uit het onderzoek is het volgende stappenplan[24] ter implementatie van SLA's naar voren gekomen.

- Fase 0: Onderzoek
- Fase 1: Intentieverklaring inzetten SLA's
- Fase 2: Voortraject: belangendiscussie, draagvlak scheppen en inzetten cultuuromslag
- Fase 3: 'Go-No Go' beslissing
- Fase 4: Invoeringstraject
- Fase 5: Going concern

In paragraaf 5.2 tot en met 5.7, zullen de verschillende fasen voor de implementatie van SLA's nader worden uitgelegd. In paragraaf 5.8 wordt een beknopte weergave gegeven van de kosten die verbonden zijn aan het totale invoeringstraject van SLA's.

5.1 Vandercultuur van de facilitaire organisatie

Om SLA's te kunnen implementeren is het verstandig de vandercultuur van de organisatie in kaart te brengen. Te vaak, is de invoering van SLA's fout gegaan door te snelle of niet goed afgestemde implementatie. Door veranderkundig expert de Caluwé, zijn vijf mogelijke kleurdrukken beschreven waarmee mensen veranderprocessen ingaan[25](zie figuur 5). Deze kleurdrukken kunnen ook beschouwd worden als denkwijzen en cultuurvormen van organisaties. Bij veranderkundige processen, zoals het invoeren van SLA's, is het van groot belang dat alle partijen in dezelfde 'kleur'denken. Als dit niet het geval is, loopt het proces grote kans te mislukken door miscommunicatie, verschillende einddoelen en irritaties over en weer.

Kleur	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Kenmerken	Organisatie van politieke belangen	Rationeel planmatig werken	Binden en goed prikkelen van mensen	De lerende gemotiveerde mens	Eigen energie ruimte geven en complexiteit
Resultaten	Neuzen richten, Coalities maken	Afrekenen op resultaten	Van tevoren bedacht, maar geen garantie	Resultaten geschetst, geen garantie	Onvoorspelbare veranderingen
Instrumenten	Breed overleg, coalities maken	Projectmatig werken, strategische analyses	Geavanceerde HRM-instrumenten	Groepsleren	Indirect beïnvloeden

[24] Bron: Service Level Agreements (Nota)
[25] Bron: Artikel FMM nr.114, Blz. 20

Figuur: 5. Kleurendrukmodel van Caluwé en Vermaak

Een voorbeeld kan gegeven worden voor een organisatie waarbij het management snel geld wil verdienen en SLA's hierin ziet als de ideale mogelijkheid. Door standaardisatie van processen kan immers snel een goed resultaat worden geboekt. De organisatie denkt hierbij in 'Blauwdruk'.
De facilitaire afdeling daarentegen, komt net uit een reorganisatie en wil SLA's langzaam invoeren en van de eerste in te voeren SLA's vooral leren, om in een later stadium meerdere SLA's organisatiebreed in te voeren. SLA's worden hier vooral gebruikt in 'Groendruk' voor de lerende organisatie.

5.2 Fase 0: Onderzoek

Voordat een organisatie gelijk begint met een implementatieproces tot het invoeren van SLA's, is het verstandig om eerst een 'quick scan' van het team FZ en de totale organisatie te maken. Door het stellen van kritische vragen, kan het team FZ erachter komen of SLA's de oplossing kunnen zijn tot een betere oplossing van de problemen en een kwalitatief betere dienstverlening. Kritische vragen om hier achter te komen kunnen zijn:

- Is de cultuur van de organisatie wel toe aan de omslag naar interne klantgerichtheid en verdeling van de budgetten?
- Hoe ver is de facilitaire afdeling zelf met bijvoorbeeld het beschrijven van de processen diensten?
- Is er voldoende draagvlak binnen de organisatie om dergelijke veranderingen door te voeren?
- Hoe sterk is de noodzaak tot veranderen van de interne relaties?

Wanneer op basis van deze vragen een quick scan wordt gehouden voor het team FZ van de gemeente Westland, kan al snel de conclusie worden getrokken dat de organisatie op dit moment nog niet toe is aan het invoeren van SLA's.
Doordat de gemeente Westland pas een jaar oud is, zijn de organisatie en de cultuur hiervan nog in de ontwikkelingsfase. Alles is nog nieuw en onzeker en veel dingen in de organisatie kunnen nog van het ene op het andere moment worden gewijzigd.
De organisatie is op dit moment in het beginstadium van het beschrijven van de processen en diensten van de verschillende afdelingen van de gemeente Westland. Bij het team FZ is geen Producten en Diensten Catalogus en er zijn geen uitgebreide procedures voor het verlenen van de dienstverlening voor de medewerkers van het team FZ.
Binnen de gemeente Westland is er op dit moment nog niet voldoende draagvlak om dergelijke veranderingen door te voeren. Zoals al eerder gezegd is de totale organisatie nog in ontwikkeling. Hierdoor zijn niet alleen de taken en verantwoordelijkheden binnen de het team FZ niet helder, maar ook bij de meeste andere afdelingen is men nog steeds zoekende. Hierdoor is men niet gelijk zeer enthousiast over uitgebreide veranderingsprocessen die waarschijnlijk een behoorlijke dosis tijd van de afdelingen vragen.
De noodzaak tot verandering in de relatie met andere afdeling is wel aanwezig. Nog veel teveel afdeling zijn totaal niet kostenbewust over de facilitaire dienstverlening binnen de gemeente Westland.
Het is wel noodzaak dat hier iets aan gedaan gaat worden. Daarom wordt de het team FZ ook geadviseerd zo snel mogelijk te beginnen met het opstellen van een Producten en Diensten

Catalogus en het beschrijven van de processen. Wanneer dit gedaan is kan het team FZ pas gaan denken aan het invoeren van SLA's.

5.3 Fase 1: Intentieverklaring inzetten SLA's

Wanneer uit het vooronderzoek is gebleken dat de organisatie van de gemeente Westland klaar is voor SLA's, is de volgende stap het draagvlak te creëren van alle betrokkenen. Hieruit moet uiteindelijk een intentieverklaring voortvloeien, dat alle betrokkenen toekomst zien in de invoering van SLA's en zij gezamenlijk het verdere implementatieproces ingaan.
In deze intentieverklaring worden streefdoelen (het afsluiten van een SLA) en de randvoorwaarden van het implementatieproces vastgelegd. Met deze intentieverklaring verklaren beide partijen te willen onderzoeken wat de mogelijkheden zijn tot het invoeren van SLA's. Tevens wordt naar het hogere management van de organisatie een signaal afgegeven dat alle betrokkenen serieus zijn in hun streven om SLA's succesvol in te voeren.

5.4 Fase 2: Voortraject

Als alle partijen met elkaar zijn overeengekomen, dat zij samen met elkaar SLA's willen invoeren, kan het voortraject ter invoering van de SLA's gestart worden. Dit voortraject wordt gekenmerkt door vier onderdelen:

a) *Vaststellen veranderstrategie en –plan*
De verandering in de relatie tussen betrokkenen moet niet worden onderschat. Doordat de relatie verschuift van onderlinge collega's naar een meer klant – leverancier relatie, zal de relatie meer professioneler van aard worden. Ook de partnerrelatie tussen beide partijen als afsluiters van de SLA dient niet vergeten te worden.

b) *Inrichten van de projectorganisatie*
Vervolgens dient er een duidelijke projectorganisatie te worden opgezet. Dit houdt in dat er een duidelijk plan wordt opgezet met een beschrijving van alle betrokkenen, subdoelen, verantwoordelijkheden, deadlines, planning en een communicatieplan. Het is aan te bevelen om de Facility Manager en een gelijkwaardige teamleider van de klantengroep als projecttrekkers te benoemen.

c) *Inhoudelijk vormgeven SLA methodiek*
Er zal een voorlopig voorstel moeten worden gemaakt om de SLA in te vullen. Hierbij kan gedacht worden aan prestatie indicatoren om de kwaliteit van de dienstverlening te toetsen, de wijze en mate van doorbelasting en een basisvoorstel tot het benoemen van basis- en pluspakketten.

d) *Draagvlak zoeken voor SLA's*
Een belangrijk speerpunt in het ontwikkelen van de veranderstrategie is het zoeken naar wederzijdse belangen om draagvlak te scheppen. Wanneer aan alle betrokkenen de meerwaarde van SLA's, duidelijk kan worden gemaakt, zal het draagvlak voor de verandering veel groter zijn. Vaak helpt het immers niet als een verandering er vanuit het management doorheen wordt gedrukt. Vaak zien zeker operationele medewerkers deze verandering als een bedreiging voor de huidige, bekende situatie. Veel mensen zijn bang voor veranderingen. Het is aan het management om de medewerkers de veranderingen niet te laten zien als bedreiging, maar als kans.
In deze fase is het van belang dat alle betroken partijen in dezelfde 'kleurendruk' het verandertraject ingaan.

5.5 Fase 3: 'Go-No Go' beslissing

Wanneer het voortraject is afgerond komt er een moment van bezinning. Beide partijen zullen moeten beslissen of zij tevreden zijn met de te verwachten eindresultaten en dus willen doorgaan met het implementatieproces. Wanneer deze Go - No Go beslissing positief is genomen kan deze beslissing bindend gemaakt worden door de eerder afgesloten intentieverklaring en de opgestelde voorstellen en strategieën om te zetten in een sterker symbolisch contract. Beide partijen spreken met elkaar hierin af met elkaar verder te gaan om SLA's in te voeren.

5.6 Fase 4: Invoeringstraject

De beslissing is nu genomen. De SLA zal worden ingevoerd, nu komt het invoeringstraject. Voor de projectorganisatie is het van belang om de eerder afgesloten overeenkomsten en verklaringen om te zetten in een SLA. De feitelijke SLA-besprekingen worden in deze fase gedaan. Vaak geldt een huidige Producten en Diensten Catalogus voor de basis van de samen te stellen SLA. Bij deze producten en diensten van het team FZ dienen zaken als kostprijs en prestatie indicatoren te worden besproken. Dus wat houdt een te leveren dienst precies in, welke kwaliteit kan ik hierbij verwachten en wat is de kostprijs hiervan.
Bij de invoering van SLA's zal de communicatie naar de klant een belangrijke factor voor succes zijn. Het afsluiten van een SLA kan dan bij het management van een bepaalde klantengroep wel bekend zijn, maar dit houdt niet in dat bijvoorbeeld een operationele medewerker van een afdeling Financiën ook maar iets afweet van SLA's. Daarom is het belangrijk om zeker voor de klanten die niet direct bij het invoeringsproces betrokken zijn een goede communicatievoorziening op poten te zetten. Dit kan gebeuren door bijvoorbeeld nieuwsbrieven en bijeenkomsten over de te verwachten veranderingen op te zetten.

5.7 Fase 5: Going concern

Als de SLA's eenmaal zijn ingevoerd binnen de organisatie, moeten de SLA's in stand gehouden worden. Zeker wanneer de SLA's nog niet zo lang van kracht zijn, is het belangrijk de SLA's in te regelen. In de praktijk kan het voorkomen dat iets wat op papier logisch leek, niet blijkt te werken. Hierdoor is er regelmatige bijsturing vereist om de SLA's tot een succes te maken. Als een SLA niet wordt bijgehouden, zullen de afspraken verwateren en zal de SLA zijn bestaansrecht verliezen. Door, zeker in de beginfase, regelmatig te evalueren zullen onregelmatigheden snel kunnen worden bijgesteld en kunnen de meerwaarden op termijn structureel voor de dienstverlening van het team FZ worden.

5.8 Projectbegroting

Als het totale implementatietraject bekend is, kan aan dit totale traject een tijdsschema worden gehangen. Voor iedere organisatie is het van belang om te weten hoe lang de looptijd van een bepaald project is. Op basis hiervan kan het management zijn afdelingsplan opstellen en een projectbegroting opstellen en wanneer nodig extra krediet aanvragen voor dit project.
Voor de invoering van SLA's bij het team FZ van de gemeente Westland, kan worden uitgegaan van de volgende tijdsplanning:

- Fase 0: Tot twee maanden
- Fase 1: 1 week
- Fase 2: 3 maanden
- Fase 3: 1 week
- Fase 4: tot 1 jaar
- Fase 5: -

Voor het projectplan 'Invoering SLA's' zullen de kosten niet bijster hoog zijn. Wanneer aan alle randvoorwaarden (zoals bijvoorbeeld beschrijving van de processen en een Producten en Diensten Catalogus) wordt voldaan, zijn de projectkosten alleen de aan het project besteedde personeelsuren. Er worden geen goederen of diensten aangekocht of verkocht, de enige financiële wijziging is de verplaatsing van de budgetten zoals beschreven in paragraaf 4.2.4. In figuur 4 wordt een korte weergave gegeven van de financiële kosten voor de facilitaire afdeling. Voor de kosten per uur zijn bruto loonkosten per uur van een facilitaire beleidsmedewerker genomen. Hiervoor is een aanname genomen dat deze zich gemiddeld in ambtenarenloonschaal 9 trap 5 bevindt (€ 2605,- bruto per maand in een 36-urige werkweek).

Fase	Schatting aantal uren	Kosten per uur	Totaalprijs per fase
0	80	€ 72,36	€ 5788,80
1	10	€ 72,36	€ 723,60
2	100	€ 72,36	€ 7236,00
3	10	€ 72,36	€ 723,60
4	150	€ 72,36	€ 10.854,00
5	Onbekend	€ 72,36	-
Totaal			**€ 25.326,00**

Figuur: 6 Kostenraming projectkosten invoering SLA's

Aangezien de baten van de invoering van SLA's niet precies in geld uit te drukken zijn, maar meer in kwaliteit uit te drukken zijn, kan gesteld worden dat een eenmalige uitgave van € 25.326,00 aan projectkosten een goede investering is. Door de invoering van SLA's zal de dienstverlening van de facilitaire afdeling een dusdanige impuls krijgen, waardoor op lange termijn een positief resultaat kan worden behaald. Vanuit de facilitaire afdeling zal immers de dienstverlening een stuk efficiënter verlopen waardoor er op termijn minder personeel nodig zal zijn. Vanuit de klant zal er een hoger kostenbewustzijn ontstaan over de te ontvangen facilitaire diensten, waardoor uiteindelijk de totale uitgaven aan facilitaire kosten zullen dalen.
Kostenreductie kan plaats vinden door reducering van de verdeelde facilitaire budgetten. Dit houdt in dat de aan de afdelingen (klanten) verdeelde budgetten, structureel in de begroting omlaag moeten gaan. Op deze manier heeft de klant een lager budget voor facilitaire diensten en zullen de totale facilitaire kosten dus ook lager zijn.

Literatuuropgave

Boeken

- A conceptual model of Service Quality and its implications for future research, Auteurs: V.A. Zeithaml en L.L. Berry, uitgeverij American Marketing Science Institute, 1994
- Advieskunde voor praktijkstages, Auteurs: P.M. Kempen& J.A. Keizer, uitgeverij Wolters Noordhoff, 2e druk, ISBN: 9001 46822 5
- Adviesrapport De Servicedesk, Auteur : R.F. Belt, Inspectie Verkeer en Waterstaat, 2002
- ARHI: Ministerie van Binnenlandse Zaken, uitgeverij Lakerveld BV, Den haag, 1991
- Basisboek methoden en technieken, Auteurs: D.B. Baarda & en de Goede, uitgeverij Stenfert Kroese / Educatieve Partners, ISBN: 90-20702589-0, 2e herziene druk
- Competing for the future, Auteurs: G. Hamel en C.K. Prahalad, uitgeverij Harvard Business School Press, 1994
- Competitive Strategy, Auteur: M.E. Porter, uitgeverij : Free Press, 1980
- Facility Management, Auteurs: drs. G.W.A. Maas & J.W. Pleunis, uitgeverij Kluwer, 1e druk, ISBN: 90-14-07794-7
- Grondslagen van de marketing, Auteurs: Prof, dr. B. Verhage, uitgeverij EPN, 4e druk, ISBN: 90-207-2818-0
- Handleiding voor de afstudeeropdracht, 2003-2004, Auteur; R. Bouter, 9e herziene druk
- Kwaliteitsmanagementing de dienstverlening, Auteurs: L.Th.R. Wijchers e.a., uitgeverij Kluwer, 1e druk, ISBN: 90-267-1792 X
- Marketing van de facilitaire organisatie, Auteurs:H.B. Kok, uitgeverij Samsom, 1e druk, ISBN: 90-14-05657-5
- Marktonderzoek, Auteur: R. Kooiker, uitgeverij Wolters Noordhoff, 5e druk, ISBN: 90-01-48828-5
- Ontwerp en invoering, Auteurs: Dr. A. J. Cozijnsen & Prof. Ir. Drs.W.J. Vrakking, uitgeverij Samsom, ISBN: 9789014-050119
- Openbaar Bestuur, Auteurs: M.A.P. Bovense.a., uitgeverij Kluwer, 6e herziene druk, ISBN: 9-789014-063492
- Structures of five; Auteur H. Mintzberg, uitgeverij Prentice Hall, 1983, ISBN: 90-5261-139-4
- Organisatie van gemeenten en provincies, Auteur: H. Dijkgraaf, uitgeverij Lemma BV, 2e geheel herziene druk, ISBN: 90-5189-798-7
- Profielschets Gemeente Westland, Stuurgroep Gemeente Westland, 2003
- Service level Agreements, Auteur: M.E.D.A. Nota e.a., uitgeverij Domesta BV, 1e druk, ISBN: 90-76525-04-8
- Van Dale handwoordenboek van hedendaagse Nederlandse taal, van Stekkenburg
- Basisboek beschrijving Processen in Protos, Pallas Athena, 2002
- Nen Norm 2748; Uitgeverij Nederlands Normalisatie Instituut, 2001
- Nen Norm 2748 aanvulling 2003; Uitgeverij Nederlands Normalisatie Instituut, 2003

Syllabus

- Facilitaire Diensten, code 2330, jaar 2000-2001, samenstelling: J.B. De Boer e.a.
- Facility management in perspectief, code 2347,jaar 2002-2003, samenstelling, Drs. J. van Krimpen
- Handleiding schriftelijke rapportage, code 2318, jaar 2001-2002, samenstelling Y.A. Mante
- Methode van onderzoek en de markt, code 2384, jaar 1999-2000, samenstelling: C.M. Genet
- Risicomanagement, code 2344, jaar 2001-2002, samenstelling: P.Pauw

Scripties

- Contractbeheer op basis van kwaliteitsmeetsystemen, Linda Schussler, 2003
- Een klacht is een tip van een kenner, Marjon van de Rijken, 2003
- Een onderzoek naar de tevredenheid van de interne klanten van facilities, Ellen van der Linden, 2001
- Het Facilitair Servicepunt, Mariska Muller, 2002
- ING Facility Management, ondernemende partner in business, Mignon Coolegem, 2002
- Op koers naar een facilitaire bedrijf; Sander van Straaten , 2003

Artikelen Facto Mediabase (download 12-10-2003)

- Facilitair Servicepunt in de praktijk. KPN als Voorbeeld, Auteur: Th. Roelofs
- Het facilitair Servicemeldpunt, Drs. B. Schuthof
- Het FMIS vanuit kennismanagement perspectief, Auteur: A. Veenman
- Het Hoe, Wat en waarom van Service Level Agreements, Auteur: A. de Thouars
- Implementatie van een intranet based FMIS bij Akzo Nobel, Auteur:Jan Kaspers en Hans Riesewijk
- Service Level Agreements; het proces richting klanttevredenheid, Auteur: Drs. M. de Groot en C.J. Wielinga MFM

Overige artikelen

- Service Level Agreements, Hoe werken ze wel?; Auteurs Drs. S. Aghina en A. de Thouars, uit Facility Management Magazine oktober 2003, nr. 114
- Service Level Agreements, Hoe werkt de klant mee?; Auteurs Drs.A. de Vries.en C.J. Wielinga Facility Management Magazine december 2004, nr. 126
- Blueprinting the EFL Service Provision, Auteur: J. Walker, afkomst onbekend (verkregen via docent)
- Service Level Agreements, een literatuuroverzicht; Auteurs: mevr. D. Vandaele, Dhr. P. Gemmel, universiteit van Gent, 2003
- De Service Niveau Overeenkomst, Auteur: drs. A.J. Kompier en C. Ouwehand, uit Het Facility Management Handboek 1997
- Moment van de waarheid, professionaliseren van facilitaire dienstverlening, Auteur: A. Lemmens, uit Facility Management Magazine oktober 2000

- Servicemapping, back to basics, Auteur: J. Kingman-Brundage, afkomst onbekend (verkregen via docent)

Websites

- http://www.gemeentewestland.nl
- http://www.gemeentewestland.nl/intranet
- http://www.facto.nl
- http://www.inkopers.net
- http://www.facilitymanagement.pagina.nl
- http://www.facilitair.pagina.nl
- http://www.sem.hhs.nl
- https://blackboard.hhs.nl
- http://www.fmh.nl
- http://www.fmm.nl
- http://www.planon.nl
- http://www.prequest.nl
- http://www.venwnet.nl
- http://www.nen.nl
- http://www.nfcindex.nl

Bijlagen

BIJLAGE 1 HET ONTSTAAN VAN DE GEMEENTE WESTLAND 67
BIJLAGE 2 WET ARHI, WETTELIJKE BEPALINGEN BETREFFENDE GEMEENTELIJKE HERINDELINGEN 70
BIJLAGE 3 GEMEENTEN ALGEMEEN 71
BIJLAGE 4 ORGANISATIE VAN HET HERINDELINGPROCES VAN DE GEMEENTE WESTLAND 72
BIJLAGE 5 OPGESTELDE TOEKOMSTPROFIELEN VAN DE GEMEENTE WESTLAND 75
BIJLAGE 6 ORGANISATIESCHEMA GEMEENTE WESTLAND 81
BIJLAGE 7 RESULTATEN UIT BENCHMARKING ONDERZOEK 82
BIJLAGE 8 RESULTATEN UIT TACTISCH / STRATEGISCHE INTERVIEWS 87
BIJLAGE 9 RESULTATEN UIT OPERATIONELE INTERVIEWS 97
BIJLAGE 10 RESULTATEN UIT OBSERVATIE ONDERZOEK 107
BIJLAGE 11 PROCESSCHEMA, HUIDIGE SITUATIE AD-HOC DIENSTVERLENING 110
BIJLAGE 12 PROCESSCHEMA, IDEALE (GEWENSTE) SITUATIE AD-HOC DIENSTVERLENING 113
BIJLAGE 13 SERVICEDESK VERDER UITGEWERKT 116
BIJLAGE 14 PRODUCTEN EN DIENSTEN CATALOGUS, AD-HOC DIENSTVERLENING 121
BIJLAGE 15 BEKNOPTE WEERGAVE AFDELING FINANCIËN 122
BIJLAGE 16 VOORBEELD SLA MET AFDELING FINANCIËN, AD-HOC DIENSTVERLENING .. 123

Bijlage 1 Het ontstaan van de gemeente Westland

Begin 2000: start onderzoek IVA Tilburg
Begin 2000 geven de Westlandse gemeentebesturen het onderzoeksbureau IVA Tilburg opdracht een onderzoek in te stellen naar de bestuurlijke toekomst van het Westland. Centraal daarbij staat de vraag op welke wijze de zeven Westlandse gemeenten in de toekomst hun belangen zo goed mogelijk kunnen behartigen, ten gunste van burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen.

Oktober 2000: rapport IVA
In oktober 2000 verschijnen de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. Uit het rapport 'De toekomstige bestuurlijke organisatie van het Westland' blijkt dat er voor het Westland verschillende keuzemogelijkheden zijn, variërend van het laten voortbestaan van de huidige situatie tot het samenvoegen van de Westlandse gemeenten tot één gemeente. Daartussen zitten nog allerlei andere varianten van samenvoeging.

Juni 2001: voorlopig standpunt gemeentebesturen
De zeven Westlandse gemeenten kiezen vrijwillig voor schaalvergroting. Een gemeentelijke herindeling vindt men onvermijdelijk en onontkoombaar. In juni 2001 nemen de zeven gemeenteraden een voorlopig standpunt in over de bestuurlijke organisatie van het Westland. Ieder gemeentebestuur blijkt zijn eigen mening en prioriteiten te hebben.

September 2001: volksraadpleging
In september 2001 mogen de inwoners van de zeven gemeenten zich via een volksraadpleging uitspreken over de voorgenomen herindeling.
De gemeenteraden van Maasland en Schipluiden geven later aan met z'n tweeën verder te willen gaan als gemeente Midden-Delfland. De overige vijf gemeenten blijven streven naar een zo groot mogelijke gemeente Westland.
November 2001-februari 2002: overleg betrokken partijen
Van november 2001 tot en met februari 2002 wordt er door Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland, de zeven Westlandse gemeenten en andere belanghebbenden druk gediscussieerd over de wens tot wijziging van de gemeentelijke indeling.

Maart 2002: vaststelling concept-ontwerpherindelingsadvies Westland
Na al het overleg volgt op 12 maart 2002 de vaststelling van het concept-ontwerp-herindelingsadvies door Gedeputeerde Staten.

April 2002: vaststelling ontwerp-herindelingsadvies Westland
Op 9 april 2002 stelt Gedeputeerde Staten (GS) het ontwerp-herindelingsadvies Westland vast. In dit ontwerp-herindelingsadvies stelt GS voor te komen tot de vorming van twee nieuwe gemeenten in het Westland: gemeente Westland en gemeente Midden-Delfland. De eerste gemeente bestaat uit de huidige gemeenten De Lier, 's-Gravenzande, Monster, Naaldwijk en Wateringen, aangevuld met een klein gedeelte van het huidige grondgebied van de gemeente Maasland. De nieuw te vormen gemeente zal na de samenvoeging een oppervlakte hebben van circa 8.000 hectare en een geschat inwonertal van 96.000.

Oktober 2002: vaststelling Herindelingsadvies Westland
Op 8 oktober 2002 hebben Gedeputeerde Staten het herindelingsadvies ter vaststelling aangeboden aan Provinciale Staten. Daarna hebben Provinciale Staten op 16 oktober 2002 een besluit genomen over het herindelingsadvies. Met het aanvaarden van twee moties zijn wijzigingen in het door Gedeputeerde Staten voorgestelde grensbeloop aangebracht. Vervolgens hebben Gedeputeerde Staten het advies aangeboden aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de betrokken gemeenteraden.

December 2002: brief aan minister
De zeven gemeenten in het Westland (De Lier, 's-Gravenzande, Maasland, Monster, Naaldwijk, Schipluiden en Wateringen) pleiten in een gezamenlijke brief aan minister Remkes van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor een voortvarende aanpak van het wetgevingsproces dat moet leiden tot de herindeling van het Westland per 1 januari 2004.

December 2002: ministerraad stemt in met wetsvoorstel
De ministerraad stemt, op voorstel van minister Remkes van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, op 13 december 2002 in met het wetsvoorstel tot gemeentelijke herindeling van het Westland. Voorgesteld wordt de gemeenten De Lier, 's-Gravenzande, Monster, Naaldwijk en Wateringen samen te voegen tot de nieuwe 'glasgemeente' Westland. De gemeenten Maasland en Schipluiden fuseren tot de nieuwe 'grasgemeente' Midden-Delfland. Bij de bepaling van de grens tussen de twee nieuwe gemeenten is in hoofdzaak het onderscheid tussen glas en gras leidend. Daarnaast wordt een aantal grenscorrecties met de gemeenten Maassluis en Delft voorgesteld.
Met het wetsvoorstel wordt in hoofdlijnen het herindelingsvoorstel van de provincie Zuid-Holland gevolgd. De beoogde ingangsdatum van de herindeling is 1 januari 2004.

April 2003: indiening wetsvoorstel bij Tweede Kamer
Het wetsvoorstel is behandeld door de Raad van State en vervolgens ingediend bij de Tweede Kamer.

Mei 2003: goedkeuring wetsvoorstel in Tweede Kamer
Op donderdag 22 mei 2003 stemt de Tweede Kamer zonder stemming in met het wetsvoorstel.

Juni 2003: behandeling wetsvoorstel in Eerste Kamer
Op dinsdag 17 juni 2003 is het wetsvoorstel herindeling Westland door Eerste Kamer goedgekeurd en staat vast dat de afzonderlijke gemeenten worden samengevoegd tot één gemeente Westland.

Voorbereiding samenvoeging
De voorbereiding van de samenvoeging van de vijf Westlandse gemeenten is in volle gang. Het fusieproces wordt bestuurlijk getrokken door de Stuurgroep gemeente Westland, die bestaat uit de portefeuillehouders herindeling van de vijf betrokken gemeenten. In juli 2002 stelde de Stuurgroep het Plan van Aanpak 'Bouwen aan de nieuwe gemeente Westland' vast. In dit plan staan de stappen beschreven die moeten worden gezet om te komen tot de nieuwe gemeente, een gemeente van bijna 100.000 inwoners.

Bijlage 2 Wet ARHI, wettelijke bepalingen betreffende gemeentelijke herindelingen

Per 1 juli 1991 bestaat de wet ARHI. (Wet algemene regels herindeling). Deze wet is opgesteld om herindelingen, grenscorrecties en wijzigingen van gemeenten en provincies te kunnen structureren. Volgens de wet zijn er 5 verschillende soorten herindelingen:

- Binnenprovinciale grenscorrectie;
- Interprovinciale grenscorrectie;
- Binnenprovinciale wijziging van de gemeentelijke indeling;
- Interprovinciale wijziging van de gemeentelijke indeling;
- Wijziging van de provinciale indeling.

Voor de herindeling het Westland is van toepassing de 'Binnenprovinciale wijziging van de gemeentelijke indeling'. Hierbij gaat het erom dat bij één of meer van de betrokken gemeenten het inwonertal 10% zal toe- of afnemen.

Bijlage 3 Gemeenten algemeen

Voor de inrichting van de gemeentelijke organisatie zijn in de basis bepaalde wettelijk vastgestelde regels en de basis van de inrichting van een gemeente zullen in deze paragraaf kort worden weergegeven.

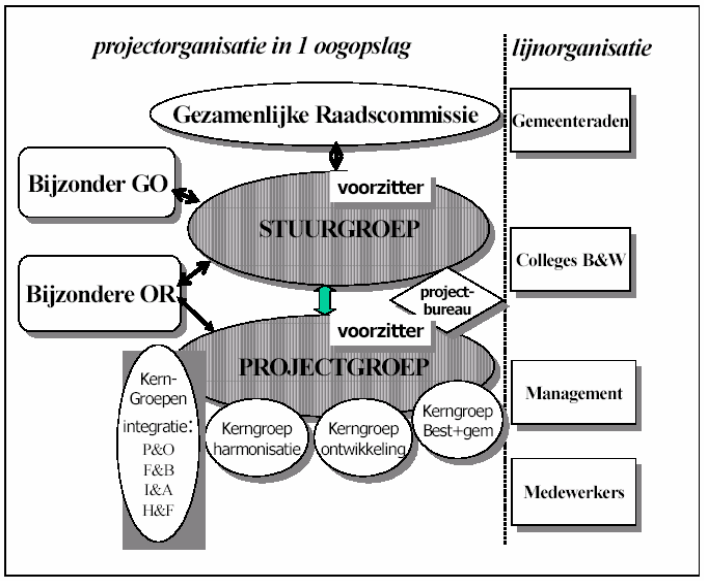
In elke gemeente is conform artikel 6 Gemeentewet een raad, een college van burgemeester en wethouders en een burgemeester. Deze drie bestuursorganen moeten in ieder geval aanwezig zijn. Commissies en ambtenaren kunnen in bepaalde gevallen ook gemeentebestuurlijke bevoegdheden hebben. Zij zijn dan ook gemeentelijke bestuursorganen.
Voor de grootte van de raad zijn standaardkengetallen aanwezig. Op basis van aantal inwoners van de gemeente, wordt bepaald hoeveel gemeenteraadsleden er zullen komen in de raad. Voor de Gemeente Westland zal dit aantal 37 zijn, aangezien het inwonertal 96.000 is. Het aantal leden van een gemeenteraad is altijd oneven, omdat er zo voorkomen kan worden dat er een gelijk aantal stemmen is en er geen besluiten genomen kunnen worden.

Artikel 34 uit de Gemeentewet bepaalt dat het college van burgemeester en wethouders bestaat uit de burgermeester, die tevens voorzitter is en de wethouders. De wethouders worden gekozen uit en door de raad. Zij zitten net als de raad voor een periode van vier jaren en treden gelijk af met de leden van de gemeenteraad. Het aantal wethouders staat niet vast maar mag maximaal een vijfde zijn van het aantal raadsleden en moet minimaal twee zijn. De burgemeester is nu nog benoemd door de Kroon, er gaan echter steeds meer stemmen, in de landelijke politiek, op om ook de burgemeester door het volk gekozen te laten worden

Dan is er nog de gemeentesecretaris, dit is de hoogste ambtenaar van de gemeente en wordt door de raad benoemd, geschorst of ontslagen. De gemeentesecretaris heeft twee belangrijke taken, dit zijn het ondersteunen van het bestuur en het leiding geven aan het totale ambtelijk apparaat.

Bijlage 4 Organisatie van het herindelingproces van de gemeente Westland

Voor de herindeling moeten besluiten gemaakt worden en adviezen gegeven worden om de samenvoeging van de gemeenten zo voorspoedig mogelijk te kunnen laten verlopen. De projectorganisatie van de herindeling van het Westland bestaat uit verschillende beslissings-, advies en/of werkgroepen.
Er is een Gezamenlijke Raadscommissie Fusie ingesteld, waarin de vijf gemeenteraden vertegenwoordigd zijn. Hierin worden de uiteindelijke beslissingen gemaakt.
Hieronder valt de stuurgroep, deze het fusieproces bestuurlijk. De Stuurgroep gemeente Westland bestaat uit de portefeuillehouders herindeling van de vijf gemeenten en een onafhankelijk voorzitter. Deze portefeuillehouders zijn de vijf burgemeesters van de gemeenten.
De ambtelijke leiding van het fusieproces is in handen gelegd van de Projectgroep, bestaande uit de vijf gemeentesecretarissen en een onafhankelijk externe voorzitter (projectleider).
Ter advisering van deze twee groepen zijn er kerngroepen gevormd. Deze gaan zorgen voor de producten binnen de verschillende deelsporen: de deelprojecten Integratie, Ontwikkeling, Harmonisatie en Bestuur & Gemeenschap. Onder het deelproject Integratie vallen vier sporen, namelijk Personeel & Organisatie, Bedrijfsvoering & Financiën, Informatievoorziening & Automatisering en Huisvesting & Faciliteiten. Elke kerngroep bestaat uit een deelprojectleider (één van de vijf gemeentesecretarissen) en een aantal medewerkers uit de gemeenten, zonodig ondersteund door een externe adviseur. De verschillende kerngroepen werken met werkgroepen, bestaande uit medewerkers van de vijf gemeenten. Eén van deze werkgroepen is de werkgroep Bode- en Kantinefaciliteiten. Deze werkgroep is de belangrijkste werkgroep wat betreft de facilitaire dienst, omdat er van deze werkgroep wordt verwacht advies te geven op gebieden als catering, post/repro en schoonmaak.
In figuur 1 is een duidelijk beeld weergegeven van de organisatie en beslissingsbevoegdheid binnen het herindelingstraject van de nieuwe Gemeente Westland. Onder deze figuur volgt van elke soort groep / commissie een korte uitleg.


projectorganisatie in 1 oogopslag
lijnorganisatie
Gezamenlijke Raadscommissie
Gemeenteraden
Bijzonder GO
voorzitter
STUURGROEP
Colleges B&W
Bijzondere OR
project-
bureau
voorzitter
PROJECTGROEP
Kern-
Groepen
integratie:
P&O
F&B
I&A
H&F
Kerngroep
harmonisatie
Kerngroep
ontwikkeling
Kerngroep
Best+gem
Management
Medewerkers

Figuur: 1

Gezamenlijke Raadscommissie:
Dit is de beslissingscommissie gevormd uit afgevaardigden uit de zittende gemeenteraden van de vijf gemeenten. Hier worden alle voorstellen en adviezen vastgesteld, afgekeurd of retour gezonden voor verbetering.

Stuurgroep:
Inzittenden zijn de portefeuillehouders (burgemeesters) van de vijf afzonderlijke gemeenten. Deze Stuurgroep zorgt voor de indiening en verdediging van gemaakte adviezen vanuit de kerngroepen. Daarnaast geldt de stuurgroep ook nog als onderhandelaar van de werkgeverskant voor de arbeidsvoorwaarden.

Projectgroep:
De ambtelijke leiding van het fusieproces is in handen gelegd van de Projectgroep, bestaande uit de vijf gemeentesecretarissen en een onafhankelijk externe voorzitter. Deze groep stuurt het totale fusietraject aan.

Bijzonder Georganiseerd Overleg (GO):
Overleg tussen afgevaardigden van de vakbondsleden van de vijf gemeenten. Voert met de stuurgroep onderhandelingen over de nieuwe arbeidsvoorwaarden van de ambtenaren.

Bijzondere Ondernemings Raad (OR):
Overleg tussen leden van de leden van de ondernemingsraden van de vijf gemeenten. In nauw overleg met de GO, stuurgroep en projectgroep over arbeidsvoorwaarden en werkzaamheden van de ambtenaren.

Projectbureau:
Het Projectbureau is de ondersteunende afdeling die administratief de taken en werkzaamheden van de stuur- en projectgroep in goede banen probeert te laten lopen.

Kerngroepen:
Dit zijn adviesgroepen die adviezen moeten geven over de invulling van taken en werkzaamheden in de nieuwe gemeente Westland. Geeft adviezen aan de Stuurgroep die deze weer moet verdedigen in de raadscommissie fusie. Deze adviezen concluderen zij door, de uitvoerende adviezen die van de werkgroepen worden ontvangen te combineren met een beleidsmatige kijk hierop.

Werkgroepen:
De werkgroepen zijn de adviesgroepen die de Kerngroepen van zijn uitvoerende adviezen voorziet. Deze werkgroepen doen dus eigenlijk het totale uitzoekwerk, offerterondes etc.

Bijlage 5 Opgestelde toekomstprofielen van de gemeente Westland

Missie: Glas en meer
De glastuinbouw is in het Westland direct en indirect een zeer belangrijke sector met een sterke dynamiek. Veel mensen werken in de sector of werken in toeleverende ondernemingen in de logistiek of de handel of hebben familieleden waarvoor dit geldt. De mentaliteit en identiteit van de mensen in de gemeente wordt mede hierdoor bepaald. Het glastuinbouwcomplex stelt de gemeente Westland de komende jaren voor belangrijke beleidsopgaven. De technologische ontwikkelingen en de internationale marktverhoudingen vragen om voortdurende aanpassing, reconstructie en innovatie binnen de sector zelf. De gemeente dient dit te faciliteren door middel van ruimtelijk beleid, voorzieningen op het terrein van infrastructuur en een krachtig (ook internationaal georiënteerd) economisch en arbeidsmarktgericht beleid. Maar de gemeente zal hier ook kaders en waar nodig grenzen voor moeten aangeven op het terrein van leefbaarheid, milieu en waterbeheer. Daarbij zal een goede balans gevonden moeten worden tussen de belangen van de glastuinbouw en die van andere economisch en/of ruimtelijk relevante functies, zowel op regionaal en stadsgewestelijk niveau als op het niveau van de gemeente en de kernen. Om die faciliterende en kaderstellende taken ten behoeve van het glastuinbouwcomplex goed uit te kunnen voeren moet de gemeente op regionaal en landelijk niveau een rol van betekenis kunnen spelen. Een rol van betekenis in de verhouding tot de omliggende stedelijke partners, richting departementen en andere landelijke overheidsorganisaties en in de verhouding tot belangrijke maatschappelijke partners die op regionaal en nationaal niveau opereren.
Westland veel meer dan glas. Voor de Westlanders is de gemeente Westland natuurlijk vooral een woon- en leefgemeente. Het behouden en waar mogelijk versterken van aantrekkelijke woonmilieus, de aanwezigheid van voorzieningen op zowel kernniveau als gemeenteniveau en de zorg voor veiligheid en leefbaarheid op buurt- en wijkniveau zijn belangrijke factoren in de ontwikkeling van kwaliteit van leven in de gemeente Westland. Het Westland kent naast de arealen glas ook landschappelijk aantrekkelijke en waardevolle gebieden die van belang zijn voor zowel de inwoners als voor recreanten uit omliggende gebieden. Belangrijke punten zijn tevens de waterhuishouding en het kustbeheer. De gemeente Westland ziet het als een belangrijk doel om de economische basis te verbreden en de beeldvorming over het gebied bij te stellen. Er is naast het glas en de gerelateerde activiteiten in handel en logistiek óók veel werkgelegenheid en dynamiek in vooral de dienstverlenende sector met een grote hoeveelheid vaak kleinere en jonge ondernemingen met een groot innovatief vermogen.
De toeristisch-recreatieve infrastructuur van de kustgebieden kan verder worden ontwikkeld en versterkt met het oog op de verbreding van het economisch activiteitenpatroon en het profiel van het Westland. Naast de specifieke glasgebonden ontwikkelingen zal de gemeente Westland de komende jaren dus voor nieuwe beleidsopgaven komen te staan op tal van terreinen. Er liggen belangrijke opgaven op het terrein van diversificatie en verbreding van de economie en op de gebieden recreatie, woningbouw en kustontwikkeling. Er komen ook belangrijke beleidsopgaven op de gemeente af op het gebied van gemeenschapstaken en "kwaliteit van leven" in de brede zin van het woord. Verwacht wordt een sterke vergrijzing en een noodzakelijke inhaalslag op het terrein van zorg- en woonvoorzieningen voor ouderen. Aan de andere kant dreigt een vergaande "ontgroening" door het vertrek van jonge mensen met alle gevolgen van

dien voor zowel de arbeidsmarkt als het gemeenschapsleven en het draagvlak van voorzieningen. Ook deze gemeenschapsontwikkelingen vragen een krachtige positie en optreden van de gemeente in regionaal verband, o.a. ten aanzien van woningbouw, gezondheidszorg, welzijnsvoorzieningen en onderwijs.

Op basis van de geformuleerde doelstelling en beleidsopgaven wordt als missie ten behoeve van de gemeente Westland geformuleerd:

"De gemeente Westland, geworteld in de sterk internationaal georiënteerde glastuinbouw, werkt voortdurend aan versterking en verbreding van de economische activiteit, aan de kwaliteit van wonen en leven en de vitaliteit van de gemeenschappen in het Westland. Het dynamische glastuinbouwcomplex wordt op duurzame wijze gefaciliteerd in combinatie met behoud en ontwikkeling van kust, landschap en natuur. De gemeente staat voor een hoog niveau van dienstverlening voor allen die in het Westland werken, wonen en recreëren."

Deze missie zal nog worden vertaald in een motto. Als suggesties daarvoor zijn naar voren gebracht: "Westland, Europa's tuin", "Westland, Tuin van Europa", "Westland, glazen stad", "Westland, gewoon werelds". Uit deze motto's zal, in samenspraak met Westlandse burgers, een nadere keuze worden gemaakt.

Cultuur
In de nieuwe gemeente Westland zullen de huidige korte lijnen en de goede relaties tussen gemeente en de burgers, bedrijfsleven en instellingen zo goed mogelijk worden gewaarborgd. Een open, transparante, pragmatische en betrokken bestuursstijl en cultuur is een belangrijke waarborg voor het kort houden van de afstand tot de burgers. Deze eigenschappen typeren de huidige gemeenten in het Westland en in de nieuwe gemeente zullen deze eigenschappen opnieuw moeten worden geaccentueerd. De gemeente Westland zal bij een duidelijk grotere schaal van de gemeente de kwaliteiten van kleinschaligheid in de relatie tot burgers, bedrijven en instellingen moeten koesteren. De gemeente zal wel méér moeten doen dan alleen vertrouwen op de Westlandse bestuursstijl en cultuur. Actief kerngericht beleid en kerngericht werken is van groot belang en wordt vanaf het begin van de nieuwe gemeente georganiseerd. Een kwalitatief goede dienstverlening voor alle burgers en andere "klanten" van de gemeente is van groot belang voor het vertrouwen in organisatie en bestuur van de gemeente Westland.

Beleidsopgaven van de gemeente Westland
De gemeente Westland heeft een groot aantal hoogwaardige beleidsopgaven op diverse terreinen en een ambitieuze missie. Er ligt een grote uitdaging om de schaalsprong te combineren met behoud en versterking van vitale kleinschaligheid in het functioneren van de gemeente. Er ligt dus een enorme uitdaging om een organisatie op te bouwen die prestaties levert op drie niveaus/
prestatievelden:

Presteren op regionale en Westlandschaal
De gemeente Westland moet presteren op Westlandschaal, als eigenstandig onderdeel van een grote stedelijke agglomeratie en als partner van belangrijke bestuurlijke en maatschappelijke partners. Dit betekent:

De nieuwe gemeente moet goed ingericht worden om de versterking van de externe strategische positie in de regio goed waar te kunnen maken, zowel op beleidsinhoudelijk als bestuurlijk terrein. Bestuurders en managers moeten ondersteund worden in hun strategie, activiteiten, onderhandelingen en netwerken op dit schaalniveau.

Om tot een goede regie en sturing te komen op de ruimtelijk functionele ontwikkeling van het gebied is het van groot belang dat het grondbeleid en de regie op de projectontwikkeling op het terrein van wonen en werken binnen de organisatie van de nieuwe gemeente goed verankerd wordt en dat hierbij tevens de bestaande ontwikkelingen als IOPW, Westlandse Zoom en andere strategische ruimtelijke ontwikkelingen worden geïntegreerd. De gemeente Westland moet in staat worden gesteld om grootschalige projecten op het gebied van infrastructuur, economie, recreatie, waterhuishouding etc. op te pakken en uit te voeren.

De kwaliteit en continuïteit van voorzieningen op het terrein van zorg, onderwijs en maatschappelijk leven op Westlandschaal moet als speerpunt van beleid worden gezien. De gemeente Westland moet op deze schaal een kwaliteitsslag maken ten aanzien van voorzieningen op het gebied van cultuur, sport, gezondheidszorg, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening boven de schaal van de dorpen en gemeenschappen. Ook de ruimtelijke spreiding van voorzieningen over het gebied van de nieuwe gemeente moet een belangrijk punt van aandacht zijn.

Belangrijk beleidsspeerpunt voor de nieuwe gemeente dient de zorg voor een goede infrastructuur en mobiliteit in de nieuwe gemeente te zijn. Dit is van belang voor zowel de economische kracht als de leefbaarheid van het gebied.

In de nieuwe gemeente wordt de zorg voor openbare veiligheid en in het algemeen de leefbaarheid van woongebieden van groot belang geacht. Hiertoe behoort ook een goede organisatie van de regelgevende, toezichthoudende en handhavende taak van de overheid op dit schaalniveau.

Het economische profiel van de nieuwe gemeente ("glas en meer") behoeft verdere uitwerking en versteviging, evenals een goede verankering in de vormgeving van bestuur en organisatie van de nieuwe gemeente.

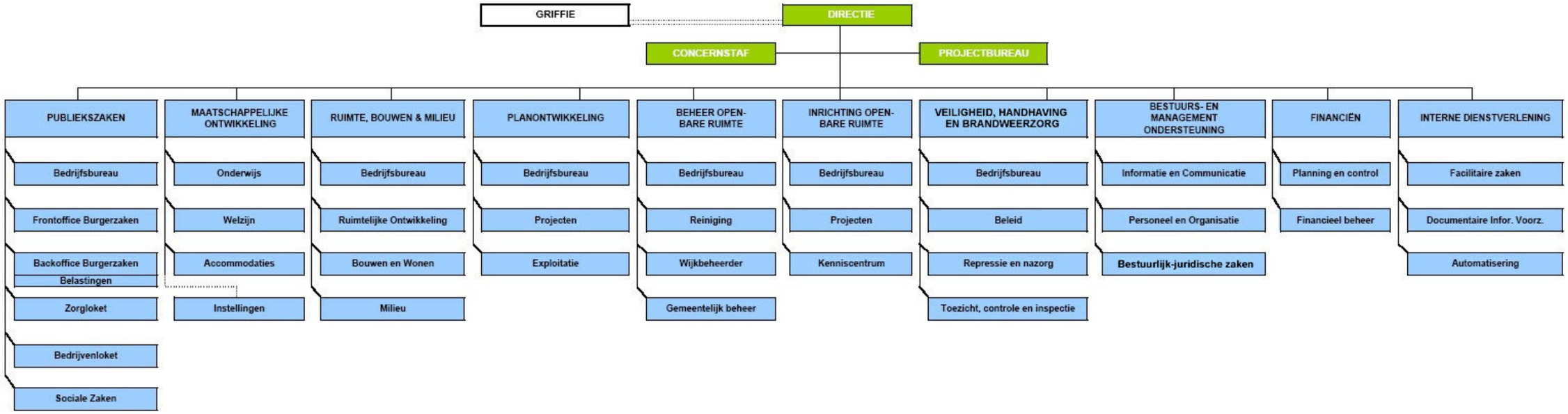
Er is veel aandacht gevraagd voor sturing op en uitvoering van een goed woningbouwbeleid en een goed woonruimteverdelingbeleid. Dit zal nog dit jaar veel aandacht krijgen bij het ontwikkelen van een woonvisie vanuit Haaglanden.

Presteren op de schaal van wijken en kernen
De gemeente Westland moet presteren op de schaal van wijken en kernen als partner van (organisaties) van bewoners, van maatschappelijke instellingen en van marktpartijen. Dit is een zeer belangrijke invalshoek, omdat de nieuwe gemeente niet zoals veel andere grote gemeenten qua opbouw van gemeente en grondgebied een stedelijk profiel heeft en ook geen centrumfunctie heeft voor de omliggende gemeenten. De gemeente Westland is in zekere zin een "vereniging van dorpen" waar de wijze van samenleven en werken voor heel veel mensen en groepen een niet (groot)stedelijk en juist meer landelijk patroon kent. Ook de opbouw van het maatschappelijk leven (kerken, verenigingen, instellingen e.a.) zal voor een belangrijk deel gebaseerd zijn en blijven op de schaal van de dorpen.Een deel van de uitvoerende taken, maar ook enige beleidsafweging en uitwerking zal op dit niveau plaatsvinden. Daarbij treedt de overheid (b.v. in het kader van wijkbeheer, veiligheid, doelgroepenbeleid) ook op als partner van maatschappelijke organisaties op allerlei terreinen. Presteren voor individuele burgers, bedrijven en instellingen De gemeente

Westland moet presteren op de schaal van de individuele klant met directe dienstverlening, zorg en ondersteuning aan individuele bewoners, ondernemers en andere cliënten. Hierbij speelt de keuze van het serviceconcept een belangrijke rol. De aan te brengen verhouding centraal/decentraal in de aanbieding van gemeentelijke producten is daarbij een belangrijk facet. De gemeente Westland stelt op centraal niveau beleidsmatige en beheersmatige kaders vast voor de uitvoering van wettelijke en beheerstaken van de gemeente en voor de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers en de overige uitvoering van beleid. Doch zeker zo belangrijk is de organisatie van kwaliteit in dienstverlening, de aanspreekbaarheid en transparantie voor klanten vanuit verschillende doelgroepen van de gemeente als dienstverlenend instituut en de daarmee samenhangende kostprijs van de dienstverlening.

Bijlage 6 Organisatieschema gemeente Westland

ORGANISATIESCHEMA GEMEENTE WESTLAND



Bijlage 7 Resultaten uit benchmarking onderzoek

Vragenlijst benchmarking Service Level Agreements

1. Wat is uw naam?

2. Wat is uw functie binnen uw organisatie?

3. Bij welke organisatie bent u werkzaam?

4. Kunt u in het kort iets vertellen over de afdeling FZ binnen uw organisatie?

SLA's algemeen

5. Bent u bekend met de term SLA's en zo ja, wat verstaat u daar dan onder?

6. Kunt u de voor- en nadelen van SLA's opnoemen?

7. Wat zijn volgens u meerwaarden van SLA's, als die er zijn?

8. Werkt uw organisatie ook met SLA's en waarom wel of niet?

9. Welke randvoorwaarden zijn er te kunnen werken met SLA's?

10. Wat voor valkuilen en of knelpunten zijn er voor het werken met SLA's

Specifieke vragen

11. Wat denkt u dat de consequenties voor de strategie van een organisatie zijn als deze gaat werken met SLA's?

12. Wat denkt u dat de consequenties voor de structuur van een organisatie zijn als deze gaat werken met SLA's?

13. Wat denkt u dat de consequenties voor de kwaliteit van de dienstverlening zijn als een organisatie gaat werken met SLA's?

14. Wat denkt u dat de consequenties voor de financiële gang van zaken zijn als een organisatie gaat werken met SLA's?

15. Welke rol speelt de klant volgens u in het totale invoeringstraject van SLA's?

16. Hoe denkt u dat SLA's het best binnen een organisatie te implementeren zijn?

Bij alle interviews wordt verwacht door te vragen, wanneer er onduidelijkheden of meer vragen zijn. Van alle interviews dient een verslag te worden opgesteld.

Gemeente Heusden
De heer Horvers is werkzaam binnen de gemeente Heusden als hoofd Facilitaire Zaken. De afdeling Facilitaire Zaken, bestaat uit de bodedienst en de Servicedesk. Daarnaast hoort ook het archief bij ons. De afdeling ICT valt niet onder mijn verantwoordelijkheid, maar is wel een van onze voornaamste samenwerkingspartners.

De Gemeente Heusden is net als de Gemeente Westland een samenvoeging van verschillende gemeenten. Alleen was deze gemeentelijke herindeling iets kleiner van formaat en langer geleden. Bij de Gemeente Heusden is men voorlopig tevreden over de dienstverlening. Er is een voor iedereen bekende Producten en Diensten Catalogus opgesteld en alle processen en procedures zijn duidelijk voor de medewerkers van de afdeling Facilitaire Zaken. Een FMIS werkt op dit moment alleen bij de afdeling gebouwenbeheer die hiermee het meerjarenonderhoud van een planning voorziet. Op dit moment is men bezig een planning te maken voor aanschaf en implementatie van een FMIS voor de Servicedesk. Ook het gebruik van SLA's is uitvoerig besproken, maar nog niet nodig geacht aangezien de organisatie "hier nog niet aan toe was". Volgens de facilitair manager moet eerst alles op orde zijn en werken, voordat men zich bezig kan gaan houden met SLA's, omdat een SLA niet zomaar iets vrijblijvends is.

Volgens de heer Horvers zijn er verschillende consequenties van de invoering van SLA's te benoemen. Omdat de gemeente Heusden het gebruik van SLA's serieus heeft bekeken, weet de heer Horvers voldoende van SLA's om mij van hoogwaardige kennis te voorzien.
Hoewel de consequenties natuurlijk niet helemaal voorspeld kunnen worden, zijn er verschillende consequenties die eigenlijk bijna zeker zich voordoen. De consequenties die de heer Horvers toe kan schrijven aan het gebruik van SLA's zijn:

Budgetverantwoordelijkheid zal bij interne doorbelasting naar de klant gaan
Door budgetverantwoordelijkheid, wordt FZ gedwongen meer klantgericht te gaan werken
Ook het kostenbewustzijn van afdelingen zal stijgen
De het beschrijven van de processen en diensten zal de kwaliteit verbeteren
Doordat de kwaliteit verbetert, zal ook het imago van FZ verbeteren
De klant zal vrije keuze hebben in leverancierskeuze, waardoor FZ gedwongen wordt ook in de kosten marktconform te worden.

Gemeente Leiden
De heer de Groot is hoofdbode bij de gemeente Leiden. De Gemeente Leiden heeft een soortgelijke organisatie als de Gemeente Westland. Er zijn veel verschillende locaties, waarbij er gestreefd wordt naar centrale dienstverlening. Door diverse reorganisaties is de organisatie van de facilitaire afdeling iets achter gebleven. Er was ooit een Producten en Diensten Catalogus en beschreven processen en procedures. Helaas is deze niet onderhouden en inmiddels niet meer helemaal representatief. Op dit moment is men wel bezig deze te verbeteren, zodat de dienstverlening van een hogere kwaliteit kan zijn. Helaas is hier door bezuinigingen vaak geen geld voor. SLA's zijn er ooit wel gemaakt, maar al lang niet meer geldig en nodig aan vervanging toe. Hier tegenover staat wel de werking van een FMIS voor de vergaderzalen. Deze worden voor alle locaties centraal geregeld en doorbelast naar de afdelingen. Door een nauwkeurige beschrijving van alle

kosten die door de facilitaire afdeling worden gemaakt, worden alle kosten doorbelast naar de afdelingen.

Inspectie Verkeer en Waterstaat, Divisie Vervoer
De heer Immers is coördinator Servicedesk van de Inspectie verkeer en waterstaat Divisie Vervoer. Het team FAZ bestaat uit het archief, de backoffice, de Servicedesk (frontoffice), de repro afdeling en de postafdeling.Voor de IVW DV is de heer Immers verantwoordelijk geweest voor de invoering van de eerste SLA's binnen de organisatie.

Bij de Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft men alle randvoorwaarden beschreven en uitgewerkt. Procedures, processen en PDC zijn beschreven en een FMIS werkt, waarbij er tevens ook echt managementinformatie wordt gegenereerd en gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. SLA's zijn hier vastgelegd met de afdeling Financiën, Planning en Controle. De SLA, bij de IVW genoemd Dienstverleningsovereenkomst, werkt naar behoren. Beide afdelingen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten en kunnen elkaar hier ook op afrekenen wanneer de dienstverlening niet naar behoren verloopt.Daarnaast is men hier bezig met het opstellen van nog een SLA met de afdeling Handhaving. Het ontwikkelingsproces is hiervan gaande en zeer belangrijk. Door de klantgroep (in dit geval afdeling) een, op basis van de Producten en Dienstencatalogus, programma van eisen en wensen opgesteld. Hierover gaan de afdeling Facilitaire Zaken en Handhaving in onderhandeling over punten als kwaliteit, kwantiteit en doorlooptijd. Wanneer deze onderhandelingen worden afgehandeld kunnen de SLA's definitief worden opgesteld en ondertekend door de leidinggevenden van beide afdelingen.
Bij de IVW, DV worden de te leveren diensten aan klanten niet doorbelast, derhalve is doorbelasting van diensten ook niet opgenomen in de dienstverleningsovereenkomst.

Volgens de heer Immers zijn de belangrijkste consequenties van het invoeren van SLA's voor het team FAZ. Dat alle oude afspraken komen te vervallen waardoor je als afdeling weer met een schone lei kunt beginnen. Veel afdelingen hadden allerlei rechten die ze normaal nooit zouden hebben. Ook de transparantie voor de klant is gebleken als een groot voordeel. Voor de klant is het grote voordeel dat de afdeling FAZ nu veel meer pro-actief werkt in plaats van reactief. Daardoor zijn er veel minder meldingen, waardoor ook iedereen veel positiever over FAZ is. Voor iedereen is duidelijk wat ze wel en niet kunnen verwachten.
FAZ werkt dan wel nog niet met doorbelasting, maar probeert wel te werken alsof afdelingen zelf kunnen uitmaken welke leverancier zij kiezen voor de dienstverlening. Door te proberen zoveel mogelijk marktconform te zijn probeert de afdeling de dienstverlening echt te verbeteren. Dit wordt gedaan door goed inzicht te hebben op de eigen processen en tegelijkertijd te kijken hoe andere leverancier (extern) de dienstverlening verleend.
FAZ is bezig zich te verdiepen in de NFC index. Een landelijke benchmark voor facilitaire organisaties.

Haagse Hogeschool
De Haagse Hogeschool heeft voor elk gebouw een apart facilitair Servicepunt voor zowel studenten, docenten als externe bezoekers. Dit houdt in dat er meerdere verschillende klantgroepen zijn. Hiervoor zijn bij de Haagse Hogeschool verschillende procedures en processen beschreven. Voor alle gebruikers is een Producten en Diensten Catalogus beschikbaar op het intranet van de Haagse Hogeschool. Men werkt ook met een FMIS voor meldingen en alle SLA's zijn beschreven. Toch werkt dit niet bij de Servicepunten van de Haagse Hogeschool. De SLA's zijn inmiddels verlopen en door de vele verschillende organisatiewijzigingen niet meer van toepassing. Het is dus zeer belangrijk voor een organisatie om actuele SLA's op te stellen en deze ook vooral bij te houden. Elke keer wanneer er een wijziging in de organisatie plaatsvindt, zou de SLA hierop moeten worden aangepast om deze actueel te houden.
Consequenties voor het werken met SLA's zijn volgens de Haagse hogeschool vooral de transparantie van de dienstverlening. Het is wel zaak dat er iemand binnen de organisatie is die voldoende kennis en tijd heeft om alle SLA's bij te werken en bij te houden. Dat is de grote fout geweest bij de HHS, dat het onderhoud werd onderschat, waardoor SLA's automatisch verliepen en zo niet meer geldig waren of door reorganisaties ongeldig werden, doordat de andere partij simpelweg ophield te bestaan.
Als SLA's eenmaal werken en de kosten ook echt worden doorbelast, is marktconformiteit erg belangrijk. Dus weten wat je eigen dienstverlening is en die van de concurrent.

Bijlage 8 Resultaten uit tactisch / strategische interviews

Vragenlijst strategisch – tactische interviews Service Level Agreements

1. Wat is uw naam?

2. Wat is uw functie binnen de organisatie?

3. Kunt u in het kort uw achtergrond vertellen?

SLA's algemeen

4. Bent u bekend met de term SLA's en zo ja, wat verstaat u daar dan onder?

5. Kunt u de voor- en nadelen van SLA's opnoemen?

6. Wat zijn volgens u meerwaarden van SLA's, als die er zijn?

7. Werkt uw organisatie ook met SLA's en waarom wel of niet?

8. Welke randvoorwaarden zijn er te kunnen werken met SLA's?

9. Wat voor valkuilen en of knelpunten zijn er voor het werken met SLA's

Specifieke vragen

10. Wat denkt u dat de consequenties voor de strategie van een organisatie zijn als deze gaat werken met SLA's?

11. Wat denkt u dat de consequenties voor de structuur van een organisatie zijn als deze gaat werken met SLA's?

12. Wat denkt u dat de consequenties voor de kwaliteit van de dienstverlening zijn als een organisatie gaat werken met SLA's?

13. Wat denkt u dat de consequenties voor de financiële gang van zaken zijn als een organisatie gaat werken met SLA's?

14. Welke rol speelt de klant volgens u in het totale invoeringstraject van SLA's?

15. Hoe denkt u dat SLA's het best binnen de gemeente Westland organisatie te implementeren zijn?

Voor alle vijf te interviewen personen, is het van belang door te vragen, als niet bekend is wat ze nou precies bedoelen of wanneer je het gevoel krijgt. Dat dit niet alles is.

Van alle interviews zijn de resultaten samengevat in een verslag.

Mevr. J. Kooijenga
Uitwerking interviews Strategisch – Tactisch niveau

Mevrouw Jantine Kooijenga is het hoofd Interne Dienstverlening van de Gemeente Westland. De afdeling Interne Dienstverlening bestaat uit de drie teams: Facilitaire Zaken, Documentaire Informatievoorziening en ICT. Mevrouw Kooijenga is per 1 januari in dienst van de Gemeente Westland en was hiervoor werkzaam bij het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen.

Algemeen
Mevrouw Kooijenga is een voorstander van het gebruik van een Servicedesk en SLA's bij de Gemeente Westland. Voor de huidige situatie van de Servicedesk van de Gemeente Westland geeft zij aan dat zij gematigd tevreden is. De afhandeling van de meldingen gebeurt snel en accuraat en de medewerkers van de Servicedesk en de backoffices hebben voldoende kennis van zaken om de huidige Servicedesk te kunnen runnen.
Toch is er ook ontevredenheid. Er zijn geen duidelijke procesbeschrijvingen bij de Servicedesk. Hierdoor komt het voor dat de ene locatie andere diensten levert dan de andere terwijl dit niet helemaal de bedoeling is. Ook zijn er bijvoorbeeld locaties waarbij een storing van een printer door de Bodedienst wordt afgehandeld, terwijl deze op een andere locatie weer door de ICT afdeling wordt afgehandeld. Hier moeten duidelijke procesbeschrijvingen en helderheid in taken zijn.
Ook een Producten en Diensten Catalogus is nog niet opgezet. Voor de klanten is het zeer belangrijk dat ook deze snel bekend wordt. Zo weet de medewerker welke diensten hij kan verwachten en welke kwaliteit hierbij hoort.
Daarnaast wordt er nog geen gebruik gemaakt van een FMIS. Bij de Servicedesk registreert men de meldingen wel, maar in een excelsheet. Doordat zelfs de taken binnen het team Facilitaire Zaken niet duidelijk zijn, worden meldingen die bij een bode worden gedaan, zomaar afgehandeld. Dan wordt er ineens helemaal niets meer geregistreerd. Dit klopt niet en is natuurlijk niet de bedoeling. Door het ontbreken van een FMIS, kan er ook geen goede managementinformatie worden gegenereerd. Als leidinggevend persoon binnen de facilitaire organisatie is dit natuurlijk van cruciaal belang. Zonder deze management informatie is het haast onmogelijk om snel knelpunten te ontdekken. Als het kan moet een FMIS ook intranet-based zijn. Dus medewerkers kunnen ook vergaderingen boeken op hun eigen computer. Dit zal voor de Servicedesk en voor de klant veel tijd schelen.
Het sturen van bevestigingen is zeer belangrijk. Ook de overige communicatie naar de klanten toe is van grote waarde. Wanneer dit niet gebeurt, weet de klant niet wat er met zijn melding gebeurt en krijgt hij al snel de indruk dat de melding maar op de 'grote hoop' komt te liggen.

SLA
Het gebruik van SLA's zal volgens mevrouw Kooijenga veel consequenties met zich meebrengen. Toch denkt zij dat SLA's een duidelijke meerwaarde kunnen vormen voor de facilitaire organisatie. Al is het alleen maar dat het team Facilitaire Zaken (FZ) wordt gedwongen de eigen diensten en de kwaliteit en kosten hiervan te beschrijven.
Voor de strategie van de afdeling zal er best wat gebeuren. Door budgetverdeling zal FZ worden gedwongen zich nog meer richten op het leveren van goede kwaliteit. Deze kwaliteit zal verbeteren door een hogere mate van transparantie van de dienstverlening. Het kostenbewustzijn van de klanten zal stijgen doordat deze dit nu moeten betalen van

eigen budget. De structuur van FZ of de afdeling Interne Dienstverlening (ID) zal volgens mevrouw Kooijenga niet veel veranderen. Door de verdeling van budgetten zal uiteindelijk FZ helemaal geen eigen budget meer hebben. Uiteindelijk moet dit het streven zijn van de totale afdeling ID. Dan kunnen diensten misschien wel worden samengevoegd als ICT en FZ. Door SLA's zal de afdeling ID zich beter kunnen richten op de kwaliteit, omdat de kosten nu worden betaald door budget van de afdelingen. Mevrouw Kooijenga denkt dat de organisatie nu nog te onrustig is om SLA's in te voeren. Eerst moet de servicedesk maar eens alles op poten hebben. Daarna kan gedacht worden aan het invoeren van SLA's.

Dhr. H. Heeneman
Uitwerking interview Strategisch – Tactisch niveau

De heer Henk Heeneman is teamleider Facilitaire Zaken bij de Gemeente Westland. Henk Heeneman was voor de herindeling hoofd Interne Zaken bij de oude Gemeente Naaldwijk en is al 10 jaar werkzaam als leidinggevende binnen facilitaire afdelingen in het Westland. Tevens is de heer Heeneman mijn huidige stagebegeleider.

Algemeen
Volgens Henk Heeneman is de Servicedesk van de Gemeente Westland nog zoekende. De Servicedesk was per 1 januari opgericht en had het toen al gelijk zeer druk. Van de 950 medewerkers van de gemeente Westland, kreeg ongeveer 80% per 1 januari een nieuwe werkplek in een nieuw pand. Alle meldingen van bureaus, kantoorartikelen, stoelen, tafels, schilderijen, etc. kwamen gelijk op 2 januari binnen bij het centrale facilitaire nummer 5555.
Deze drukte is volgens de heer Heeneman zeer goed opgevangen. Alleen door deze drukte was het binnen het team FZ niet mogelijk om ook nog eens goed te kijken naar dingen als een Producten en Diensten Catalogus. Helaas is deze niet aanwezig en hier zal snel aan begonnen moeten worden. Ook procesbeschrijvingen staan hoog op het lijstje van de Facility manager. Hierdoor zullen de interne knelpunten goed zichtbaar worden en kunnen de taakomschrijvingen van alle medewerkers van FZ beter op elkaar afgestemd worden.
Het ontbreken van een goed FMIS programma is een doorn in het oog van Henk Heeneman. Een FMIS kan veel bijdragen aan het professionaliseren van FZ. Wanneer een FMIS wordt aangeschaft, zou het raadzaam zijn deze gelijk te koppelen aan bijvoorbeeld het systeem van ICT. Door gebruik van een gezamenlijk programma, kunnen beide afdelingen de taken nog beter op elkaar afstemmen. Nu worden de meldingen wel geregistreerd, maar valt hier verder niets uit op te maken. Dit komt doordat de helft van de meldingen wordt aangenomen door de andere backoffices die de melding alleen maar afhandelen en er verder niets mee doen.

SLA
SLA staat voor Service Level Agreement. Hierin worden afspraken gemaakt tussen FZ en een bepaalde klantengroep. Deze afspraken worden vastgelegd in de vorm van een onderling contract. In SLA's worden de te leveren diensten beschreven met daarbij de te verwachten kwaliteit en de kosten hiervan. Kosten zullen doorberekend worden aan de afdelingen die allemaal een eigen facilitair budget hebben. Uiteindelijk hebben wij als FZ dus geen budget meer en kan de dienstverlening voorop staan. Hiervoor zal de relatie tussen FZ en de andere afdeling moeten veranderen van onderlinge collega's naar meer formeel als klant-leverancier. Bij het opstellen van SLA's kan ervoor gekozen worden een standaard en een pluspakket te kiezen. Iedere afdeling krijgt een standaardpakket aan diensten Als schoonmaak en kantoorartikelen. Al het extra kan een afdeling krijgen door een pluspakket af te sluiten met FZ.
Door het gebruik van eigen budgetten van de afdelingen zullen deze niet meer zo snel een lunchvergadering aanvragen maar gewoon alleen koffie en thee. Want voor budget geldt immers gewoon op=op.

De Strategie van de afdeling zou volgens Henk wel veranderen. Hoe dit precies zal veranderen vindt hij moeilijk om in te schatten. Er komt immers een totale andere insteek van de dienstverlening van FZ. De kwaliteit zal (alleen wanneer SLA's goed worden ingevoerd) best kunnen stijgen. Iedereen weet nu immers wat hij kan verwachten en wat niet. Natuurlijk is het moeilijk in te schatten hoe het gebruik van SLA's gaat lopen, maar dhr. Heeneman denkt dat door SLA's en vooral de beschrijving hiervan de dienstverlening van FZ en ook de Servicedesk zo helder dat alleen dit al een groot pluspunt is. Doordat er geen verplichte winkelnering is, kunnen afdelingen gewoon overal naartoe gaan. Voor de Servicedesk en hierbij FZ is het dus zaak om marktconform te worden. Dit houdt in dat de prijs en de kwaliteit van onze dienstverlening zich zal moeten kunnen meten met die van externe concurrenten.
Het verdelen van de budgetten zal aardige gevolgen met zich meebrengen. In het begin zullen afdelingen allerlei rare dingen bestellen. Voor de Servicedesk is het zaak om hier een richtlijn in te vinden.

Dhr. J. Rolaff
Uitwerking interview Strategisch – Tactisch niveau

De heer Jan Rolaff is controller bij de afdeling financiën. Binnen zijn functie is hij de contactpersoon van de afdeling Financiën bij de afdeling interne Dienstverlening. Wanneer er bij de afdeling Interne Dienstverlening dus vragen of problemen zijn kan bij Jan Rolaff hier informatie over worden verkregen. Hij lijkt dus de aangewezen persoon om de onderzoekers te informeren over de gevolgen van de verdeling van budgetten.

Wanneer gekozen wordt voor interne budgettering, zal dit behoorlijke gevolgen met zich meebrengen. Bij de Gemeente Westland worden de budgetten volgens Jan per jaar toegekend. Dit houdt dus in dat de verdeling van budgetten per jaar zal moeten gaan. Wanneer hiervoor gekozen wordt, is het erg belangrijk om de kosten erg goed inzichtelijk te maken. Dus voor echt alle diensten die in de SLA komen moeten de precieze kosten beschreven moeten worden. Deze zullen ook nog eens conform de marktprijzen moeten zijn, anders kan een afdeling gewoon naar de veel goedkopere externe leverancier kunnen gaan. Deze kosten kunnen ook wel interne verrekenprijzen worden genoemd. Dit is dus de prijs van de diensten die FZ vraagt voor de te leveren diensten aan de afdelingen.
SLA's kunnen naar mijn mening op twee manieren meespelen in de financiële consequenties voor de organisatie. De eerste is eigenlijk wanneer een organisatie er wel voor kiest om SLA's in te voeren maar niet alle kosten door te berekenen. Door deze kosten wel te beschrijven kan de afdeling Interne Dienstverlening zijn aangevraagde jaarbudget beter verdedigen, waardoor er meer kans is om het maximale budget te krijgen.
Wanneer de organisatie besluit om wel alles door te belasten, zal dit zorgen dat op de lange termijn de totale kosten zullen dalen. Klanten zullen kostenbewuster worden. Ze moeten nu immers zelf betalen voor hun dienstverlening. Omdat de afdeling nu ziet hoe duur de dienstverlening is, zullen ze niet meer zomaar alles bestellen.
Als gekozen wordt voor het invoeren van SLA's zal hier eerst een duidelijk plan voor moeten worden opgezet. Nu zijn de kosten van de dienstverlening totaal niet inzichtelijk. Men weet niet wat een vergaderzaal kost, maar ook niet wat de kosten van schoonmaak zijn. Hiervoor zullen dus ook alle contracten boven water moeten komen. Het team FZ moet eerst de totale financiële boekhouding op orde te hebben voordat gedacht kan worden aan het doorbelasten van de kosten.

Dhr. E. Pol
Uitwerking interview Strategisch – Tactisch niveau

De heer Erik Pol is werkzaam bij de Gemeente Westland als beleidsmedewerker serviceorganisatie van het team ICT. Erik Pol was al bij de Gemeente Naaldwijk werkzaam bij de ICT afdeling. In de Gemeente Westland heeft hij de verantwoording gekregen alle taken van de ICT Servicedesk in goede zaken te leiden. De Heer Pol heeft veel kennis met betrekking tot het gebruik van Servicedesk en SLA's. Bij ICT zal de insteek zijn dat de processen worden beschreven op basis van de ICT ITIL methode.

Volgens de heer Pol is het gebruik van SLA's een langlopend proces. Voordat begonnen kan worden aan de invoering van SLA's bij FZ, zal net zoals bij ICT nog moet gebeuren ook hier een Producten en Diensten catalogus moeten worden opgezet. Daarnaast moeten alle processen van FZ moeten worden beschreven. Bij ICT doen we dat op basis van ITIL, maar dat is een wijze die meer gericht is op ICT. Toch zullen deze zaken eerst helemaal op poten moeten zijn om met SLA's te kunnen gaan werken. Wij zitten er bij ICT aan te denken om eerst maar een soort SLA voor onszelf, dus de afdeling ICT op te zetten. Dus beschrijf maar eens eerst de diensten en de processen van de afdeling. Hierbij dienen alle verrekenprijzen en de kwaliteit van de diensten te worden beschreven. Wanneer dit allemaal gebeurt, is zetten wij bij ICT zelf een SLA op en kijken we eerst of wij onszelf hier wel aan kunnen houden. Als dit lukt, kunnen we gaan denken aan echte SLA's afsluiten tussen ons en verschillende afdelingen.
Naar mijn mening is het ook mogelijk om in de toekomst de gehele afdeling Interne Dienstverlening samen te voegen onder één Servicedesk en één Producten en Diensten Catalogus. Het is het natuurlijk wel zaak om alle processen en producten en diensten op elkaar af te stemmen. Hierdoor voorkom je wel dat processen elkaar overlappen. Een voorbeeld hiervan zijn bijvoorbeeld printers. Storingen en toners bijvullen overlapt elkaar natuurlijk heel erg, alleen het ene wordt gedaan door de ICT afdeling en het andere door de Bodedienst. Zou het niet makkelijker zijn alles door een Servicedesk te laten registreren en bijvoorbeeld de ICT medewerkers ook gelijk een toner laten bijvullen. Hiervoor is het zaak om dus ook met een eenzelfde FMIS programma te werken. Bij ICT werken we met Quism, jullie met een excelsheet, maar gaan misschien weer met Prequest draaien. Zou het niet gemakkelijk zijn om allemaal hetzelfde systeem te gebruiken?
Wanneer FZ ervoor kiest SLA's in te voeren zal dit forse gevolgen met zich meebrengen. Denk alleen maar aan de cultuurschok als alle kosten worden doorberekend. Iedereen weet nu hoe duur facilitaire dienstverlening eigenlijk is en zal heel wat meer op de kosten gaan letten. Een eigen budget neemt immers heel wat meer kostenbewustzijn met zich mee.
Ook de strategie van de afdeling zal een impuls krijgen. In onderhandelingen bespreek je ook de wensen van de klant. Hierdoor wordt de verwachting van de klant afgestemd op de dienstverlening. Hierdoor krijg je een betere input vanaf beneden. Dit kan helpen in de strategie bepaling van de totale afdeling Interne Dienstverlening. Ook de kwaliteit kan door deze afstemming een hoger niveau behalen.
Doordat de diensten van het team FZ worden beschreven, is voor iedereen duidelijk wat hij of zij kan verwachten van FZ. Hierdoor zal het imago van de totale facilitaire dienstverlening stijgen.
Alleen wanneer de Gemeente Westland aan alle randvoorwaarden voldoet, kan gedacht worden aan het invoeren van SLA's hiervoor is wel een stappenplan te geven:

Fase 0:	Onderzoek
Fase 1:	Intentieverklaring
Fase 2:	Voortraject
Fase 3:	Go - No Go
Fase 4:	Invoering
Fase 5:	Going concern

Dhr. A. Wijten
Uitwerking interview Strategisch – Tactisch niveau

De heer Arie Wijten is concerncontroller van de Gemeente Westland. De concerncontroller geeft leiding aan de concernstaf. Deze afdeling heeft een adviserende rol binnen de gemeente en ondersteund afdelingen in zaken als structuur en strategie.
De heer Wijten was voorheen werkzaam in de Gemeente Naaldwijk als hoofd middelen. In deze functie was hij leidinggevende van de totale ondersteunende diensten. Hieronder vielen Interne Dienstverlening, Personeel en Organisatie, Communicatie en Financiën.

Het begrip SLA was bij de heer Wijten al behoorlijk bekend. Hij weet wat dit zijn en wat de meerwaarde kunnen zijn. Volgens Arie Wijten ligt voor de organisatie de grootste winst in de transparantie en standaardisatie van de dienstverlening van het team FZ. Daarnaast is ook de verdeling van de budgetten een groot pluspunt.
Voor de strategie van de onderneming is het belangrijk om de theorie van Porter in het achterhoofd te houden. Het belangrijkste kenmerk hierin is het behalen van concurrentievoordelen. Dus goedkoper, beter of anders zijn dan de concurrentie. Op deze manier komt de klant eerder naar jouw dan een ander. Vooral als de dienstverlening goedkoper of beter is dan een ander, kan dit van groot belang zijn. Het is zeker de bedoeling dat de dienstverlening gelijkwaardig is. Door deze marktconformiteit en een afspraak tot verplichte winkelnering, wordt het bestaansrecht van de dienstverlening van het team FZ verankerd in de organisatie.
Wat betreft de structuur zal deze niet zo snel veranderen. Het belangrijkste wat zal gebeuren met de structuur is dat door de beschrijving en feitelijke opstelling van regels, deze nog meer versterkt zal worden. Ook de relatie tussen beide partijen zal moeten veranderen
Het is belangrijk bij het opstellen van SLA's om uit te gaan van twee basisprincipelen. De eerste is dat de relatie niet A-symmetrisch is. A-symmetrie houdt in dat de ene partij bijvoorbeeld een afdelingshoofd is en de andere een normale operationele medewerker. Wanneer dit wel gebeurt, zal bijvoorbeeld bij geschillen terug gegrepen worden naar de hiërarchie. En dit is natuurlijk niet gewild bij afspraken als SLA's. Tevens is er het gevaar van miscommunicatie. Een operationele medewerker denkt vaak meer in detail en praktisch, terwijl een afdelingshoofd juist in grote lijnen denkt en voor een langere termijn. Daarnaast moeten beide partijen dezelfde insteek in het proces hebben. Er moet dus ook wederzijdse afhankelijkheid zijn. Als beide partijen immers een andere instreek in het verhaal hebben kunnen hier misverstanden over ontstaan en zal de SLA gedoemd zijn te mislukken.
De verdeling van de budgettering is ook een punt van aandacht. De afdeling financiën zal de budgetten moeten verdelen. Hiervoor zal FZ dus moeten aangeven wat de kosten zijn en de afname hiervan. De beschrijving hiervan vergt dus nogal wat tijd en secuurheid.
Ook de rol van de klant is niet onbelangrijk. Als leidende afdeling in het opstellen van SLA's, is het van belang rekening te houden met de denkwijzen van de klant. Als je dit niet doet, kan de klant zich snel tekortgeschoten voelen, of niet meer de meerwaarde van de SLA onderkennen. Wanneer dit gebeurt, is het eind zoek en wordt het invoeren van SLA's een onmogelijke missie. Let op dat je het samen moet doen. Het zijn twee partijen die samen de SLA afsluiten niet FZ en de rest heeft niets te vertellen.

Wanneer FZ dit plan van SLA's ook echt gaat uitwerken en het werkt ook echt, kan de facilitaire afdeling misschien wel een leidende rol gaan spelen binnen de organisatie en vooruitstrevendheid.

Bijlage 9 Resultaten uit operationele interviews

Vragenlijst huidige situatie dienstverlening bodedienst

Intro

1. *Wat is uw naam?*
   Bert Zeeman

2. *Op welke locatie bent u werkzaam?*
   Locatie Monster

3. *Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?*
   Marktmeester, post, kantoorartikelen, klein onderhoud, huwelijken, repro, etc.

4. *Met welke afdelingen (klanten) heeft u te maken?*
   Milieu, planontwikkeling Onderwijs, DIV., Publiekszaken

Ad-hoc Dienstverlening

Dit zijn alle losse klusjes die er vaak even snel tussendoor komen, zoals toners vervangen, TL vervangen, bureau omhoog, etc.

5. *Hoe worden op dit moment op uw locatie omgegaan met ad-hoc dienstverlening?*
   Dit wordt zo snel mogelijk opgelost bij de meldingen die we zelf ontvangen. Meldingen via de Servicedesk ontvangen wij op een lijst. Als wij zelf meldingen ontvangen lossen we die gelijk zelf, zonder de Servicedesk.

5a *Weet de Servicedesk hier dan niets vanaf?*
   Nee, het is onzin, om iemand die naast je staat eerst naar de SD te laten bellen om vervelend het van de SD te horen wat je moet doen.

5b *Meldt u de melding ook niet achteraf aan de Servicedesk?*
   Nee waarom?

6. *Heeft u een overzicht van alle binnengekomen meldingen voor dienstverlening op uw locatie?*
   Nee, zelf registreren wij niks, de servicedesk wel geloof ik, maar daar heb ik geen overzicht van. Ik zou ook niet weten wat ik daarmee zou moeten in Monster. Ik kan begrijpen dat ze dat bij de Servicedesk kunnen gebruiken.

7. *Hoeveel tijd bent u kwijt aan het afhandelen van meldingen van dienstverlening?*
   Ik denk iets van 2 uur

7a *Per wat is dat precies?*
   Per week, maar het kan erg verschillen hoor. De ene week is t heel veel en de andere juist weer niet.

8. *Hoe krijgt ontvangt u de verzoeken tot ad-hoc dienstverlening?*
   Telefonisch en per mail, en lijsten van de Servicedesk.

8a Zit hier geen lijn in?
Ja, eigenlijk krijgen we de meeste meldingen per lijst, maar de laatste tijd sturen ze ook steeds meer los per mail of gewoon telefonisch. Ik weet niet of ze die dan wel genoteerd hebben of dat überhaupt doen.

9. Vindt er een terugkoppeling betreffende ad-hoc dienstverlening plaats naar het management?
Nee, niet bij ons, misschien wel de Servicedesk, maar daar heb ik geen kijk op hier in Monster.

10. Vindt er een terugkoppeling betreffende de status van de melding van dienstverlening plaats naar de klant?
Van de Servicedesk weet ik dat niet, omdat ik dat zelf nooit ben. Ikzelf doe het eigenlijk nooit. Ja, een enkel keertje als ik langs iemand loop, dan geef ik een seintje dat het geregeld is ofzo.

10a Koppelt u afgehandelde meldingen wel terug naar de Servicedesk?
Nee, die doen hier vaak ook niks mee, omdat ze zelf niet op hun lijst hebben staan als ik ze zelf aanneem.

11. Ondervindt u problemen met de huidige manier van ad-hoc dienstverlening?
Soms is het erg druk en soms juist niet. Dit moet beter te plannen zijn. Als er wat meer structuur in het hele verhaal zou komen, zou dit denk ik veel schelen. Het zou ook handig zijn als de mensen wisten wat ze van ons kunnen verwachten.

12. Wat doet u met een melding als u die zelf niet kan oplossen?
Dat ligt er een beetje aan. De ene keer zeg ik gewoon dat ik ze niet kan helpen, de andere keer bel ik de melding door bij de Servicedesk en de andere keer vraag ik ze zelf de Servicedesk te bellen.

Vragenlijst huidige situatie dienstverlening bodedienst

Intro

1. *Wat is uw naam?*
   C.D. Visser

2. *Op welke locatie bent u werkzaam?*
   De Lier

3. *Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?*
   Catering, Kopiëren, reserveren vergaderruimtes, huwelijken, postverzorging, klein onderhoud

4. *Met welke afdelingen (klanten) heeft u te maken?*
   Financiën en Publiekszaken

Ad-hoc Dienstverlening

Dit zijn alle losse klusjes die er vaak even snel tussendoor komen, zoals toners vervangen, TL vervangen, bureau omhoog, etc.

5. *Hoe worden op dit moment op uw locatie omgegaan met ad-hoc dienstverlening op uw locatie?*
   Deze worden direct behandeld.

6. *Heeft u een overzicht van alle binnengekomen meldingen voor dienstverlening op uw locatie?*
   Nee, hier is geen overzicht over, wij handelen altijd alles gelijk af.

7. *Hoeveel tijd bent u kwijt aan het afhandelen van meldingen van dienstverlening?*
   Dit verschilt erg per dag, de ene dag een half uur, de andere twee uur.

8. *Hoe krijgt ontvangt u de verzoeken tot ad-hoc dienstverlening?*
   Per telefoon, e-mail en persoonlijk, daarnaast ontvangen wij van de Servicedesk in Naaldwijk regelmatig een lijst met meldingen.

9. *Vindt er een terugkoppeling betreffende ad-hoc dienstverlening plaats naar het management?*
   Nee, soms vraagt de Servicedesk met een lijstje aan te geven welke, meldingen er al zijn afgehandeld en welke niet. Wat deze hiermee doet is niet bekend.

10. *Vindt er een terugkoppeling betreffende de status van de melding van dienstverlening plaats naar de klant?*
    Nee, klanten merken zelf wel wanneer hun melding is afgehandeld.

11. *Ondervindt u problemen met de huidige manier van ad-hoc dienstverlening?*
    Ja, het is niet helemaal duidelijk waar nou alle meldingen binnen komen. Soms bij ons en soms bij de Servicedesk.

12. *Wat doet u met een melding als u die zelf niet kan oplossen?*

Doorspelen naar de Servicedesk

Vragenlijst huidige situatie dienstverlening bodedienst

Intro

1. *Wat is uw naam?*
   F.W. de Lijster

2. *Op welke locatie bent u werkzaam?*
   s-Gravenzande

3. *Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?*
   Bode werkzaamheden, allerhande facilitaire ondersteuning, leidinggeven aan cateringafdeling.

4. *Met welke afdelingen (klanten) heeft u te maken?*
   Ruimtelijke Ordening, Bouwen, Milieu, Planontwikkeling, Westlandse zoom, Frontoffice Publiekszaken, DIV

Ad-hoc Dienstverlening

Dit zijn alle losse klusjes die er vaak even snel tussendoor komen, zoals toners vervangen, TL vervangen, bureau omhoog, etc.

5. *Hoe worden op dit moment op uw locatie omgegaan met ad-hoc dienstverlening op uw locatie?*
   Direct opgelost. Hier maak ik mijn eigen planning voor.

6. *Heeft u een overzicht van alle binnengekomen meldingen voor dienstverlening op uw locatie?*
   Nee, dit is niet aanwezig, soms zou dit wel gemakkelijk zijn om sommige meldingen terug te zoeken.

7. *Hoeveel tijd bent u kwijt aan het afhandelen van meldingen van dienstverlening?*
   Ongeveer 3.5 uur per week. Dit zijn alleen de meldingenlijsten die van de Servicedesk afkomen. Voor andere dingen is echt geen schatting te maken.

8. *Hoe krijgt ontvangt u de verzoeken tot ad-hoc dienstverlening?*
   Mondeling, per telefoon en/of per e-mail. Mensen binnen de locatie spreken mij aan. Dit onthoud ik n/of voer ik uit. Alle meldingen die ik zelf niet kan afhandelen, speel ik door naar de facilitaire Servicedesk.

9. *Vindt er een terugkoppeling betreffende ad-hoc dienstverlening plaats naar het management?*
   Nee, ook hiervoor vind ik dat je deze personen niet met dit soort details bezig moet houden.

10. *Vindt er een terugkoppeling betreffende de status van de melding van dienstverlening plaats naar de klant?*
    Ja, ik informeer altijd een klant persoonlijk hoe het verder zal gaan met zijn melding.

11. Ondervindt u problemen met de huidige manier van ad-hoc dienstverlening?
Nee

12. Wat doet u met een melding als u die zelf niet kan oplossen?
Doorgeven aan de Servicedesk

Vragenlijst huidige situatie dienstverlening bodedienst

Intro

1. *Wat is uw naam?*
   G.H.C. Witkamp

2. *Op welke locatie bent u werkzaam?*
   Mijn standplaats in Naaldwijk, maar de laatste tijd ben ik ook veel door personele onderbezetting aanwezig op de locatie Naaldwijk waar ik de administratie van kantoorartikelen voor de totale Gemeente Westland doe. Daarnaast zal ik ook assisteren met huwelijken.

3. *Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?*
   Al mijn werkzaamheden bestaan uit het facilitair voorzien van de medewerkers van de gemeente daaronder horen de volgende zaken, de postverzorging de postvoorziening de interne verhuizingen en kleine reparaties die voor kunnen komen het assisteren bij huwelijken het bestellen van kantoor en kantinebenodigdheden het repareren van diversen printers en voor vijfentwintig procent het uitoefenen van het marktmeesterschap.

4. *Met welke afdelingen (klanten) heeft u te maken?*
   BOR, IOR, Frontoffice Publiekszaken en DIV.

Ad-hoc Dienstverlening

Dit zijn alle losse klusjes die er vaak even snel tussendoor komen, zoals toners vervangen, TL vervangen, bureau omhoog, etc.

5. *Hoe worden op dit moment op uw locatie omgegaan met ad-hoc dienstverlening op uw locatie?*
   Meestal proberen we dit zelf te doen en zo snel mogelijk. Wanneer dit niet mogelijk is zullen de meldingen centraal worden doorgegeven aan de Servicedesk.

6. *Heeft u een overzicht van alle binnengekomen meldingen voor dienstverlening op uw locatie?*
   Nee, dit komt doordat er ook meldingen via het centrale nummer binnen komen.

7. *Hoeveel tijd bent u kwijt aan het afhandelen van meldingen van dienstverlening?*
   Hier is echt geen schatting op te geven, doordat het zeer uiteen ligt per dag.

8. *Hoe krijgt ontvangt u de verzoeken tot ad-hoc dienstverlening?*
   Telefonisch en per mail, en lijsten van de Servicedesk.

9. *Vindt er een terugkoppeling betreffende ad-hoc dienstverlening plaats naar het management?*
   Nee, volgens mij is hier geen sprake van

10. *Vindt er een terugkoppeling betreffende de status van de melding van dienstverlening plaats naar de klant?*

Wel als de meldingen via de Servicedesk binnenkomen, als de meldingen direct bij mij binnen komen, merken de mensen het zelf wel.

11. *Ondervindt u problemen met de huidige manier van ad-hoc dienstverlening?*
    Wanneer alle meldingen eerst naar de Servicedesk gaan, zijn dit teveel schijven. Als het direct bij ons komt gaat dit veel sneller.

12. *Wat doet u met een melding als u die zelf niet kan oplossen?*
    Uitzoeken met behulp van de Servicedesk, zodat ik hem wel zelf kan oplossen, anders aan de Servicedesk overlaten

Vragenlijst huidige situatie dienstverlening bodedienst

Intro

1. *Wat is uw naam?*
   L. van der Nol

2. *Op welke locatie bent u werkzaam?*
   Naaldwijk

3. *Wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden?*
   Post, kantoorartikelen, klein onderhoud, huwelijken, repro, catering

4. *Met welke afdelingen (klanten) heeft u te maken?*
   P&O, DIV, ICT, Bestuur, Frontoffice Publiekszaken en SOZA

Ad-hoc Dienstverlening

Dit zijn alle losse klusjes die er vaak even snel tussendoor komen, zoals toners vervangen, TL vervangen, bureau omhoog, etc.

5. *Hoe worden op dit moment op uw locatie omgegaan met ad-hoc dienstverlening?*
   Doormelden aan de Servicedesk en zo snel mogelijk afhandelen

6. *Heeft u een overzicht van alle binnengekomen meldingen voor dienstverlening op uw locatie?*
   Bij de Servicedesk is dat aanwezig volgens mij

7. *Hoeveel tijd bent u kwijt aan het afhandelen van meldingen van dienstverlening?*
   Iets van 2.5 uur.

8. *Hoe krijgt ontvangt u de verzoeken tot ad-hoc dienstverlening?*
   Meestal van de Servicedesk, soms spreken mensen mij aan op de gang

9. *Vindt er een terugkoppeling betreffende ad-hoc dienstverlening plaats naar het management?*
   Dat zou ik echt niet weten, bij mij in ieder geval niet.

10. *Vindt er een terugkoppeling betreffende de status van de melding van dienstverlening plaats naar de klant?*
    Bij de Servicedesk wel, losse meldingen soms.

11. *Ondervindt u problemen met de huidige manier van ad-hoc dienstverlening?*
    Deze moet beter te plannen zijn.

12. *Wat doet u met een melding als u die zelf niet kan oplossen?*
    Doorgeven aan de Servicedesk

Bijlage 10 Resultaten uit observatie onderzoek

Als voorbereiding op het observatieonderzoek is een observatielijst gemaakt. Hierop staan werkzaamheden van de medewerkers van de Servicedesk om ad-hoc dienstverlening te kunnen voldoen. Hierna is met deze informatie een beoordeling gemaakt met behulp van de kritische succesfactoren: processen, ervaring en kennis, communicatie en taakverdeling.
In de onderstaande tekst worden, aan de hand van deze kritische succesfactoren, de hoofdtaken van de huidige situatie van de Servicedesk beschreven.
Op basis van de verkregen informatie uit de scorelijst en de losse observatie zijn de Servicemaps van bijlage 7 en 8 opgesteld.

Processen
Voor de ad-hoc dienstverlening is geen standaard proces beschreven. Voor de ad-hoc dienstverlening is het afhankelijk bij wie de klant zijn melding doet, of deze wordt genoteerd. Als de melding direct bij een backoffice (bode) wordt gedaan, dan wordt hier geen registratie van gedaan, terwijl wanneer de servicedesk wordt gebeld wordt de melding wel geregistreerd. De processen van dienstverlening zijn ook bij elke locatie anders. Door het ontbreken van procesbeschrijvingen, is de dienstverlening op elke locatie anders.
Door het ontbreken van een Producten en Diensten Catalogus, weten de klanten niet precies wat voor soort diensten men kan verwachten van de Servicedesk.

Ervaring en kennis
Ondanks dat de servicedesk pas vanaf 1 januari 2004 bestaat, is er bij de medewerkers van de Servicedesk een redelijke dosis kennis in huis. Voor aanvang van de Servicedesk is geïnformeerd bij andere organisaties hoe een Servicedesk kan lopen. Wanneer de medewerkers hun meldingen ontvangen, kunnen deze vrij snel de aard en soort van de dienstverlening schatten. Dit komt door de achtergrond van de Servicedesk medewerkers uit het bodevak (backoffice).

Communicatie
De communicatie naar de klanten is niet optimaal. Er is wel een centraal telefoonnummer en emailadres, maar het komt geregeld voor dat deze niet worden beantwoord. Dit komt doordat de Servicedesk medewerkers vaak zelf nog bezig zijn met het afhandelen van ad-hoc dienstverlening.
Ook de communicatie naar de klanten toe kan verbeteren. Zoals al eerder benoemt, ontbreekt er een Producten en Diensten Catalogus. Hierdoor weten de klanten niet welke diensten wel en niet worden geleverd.

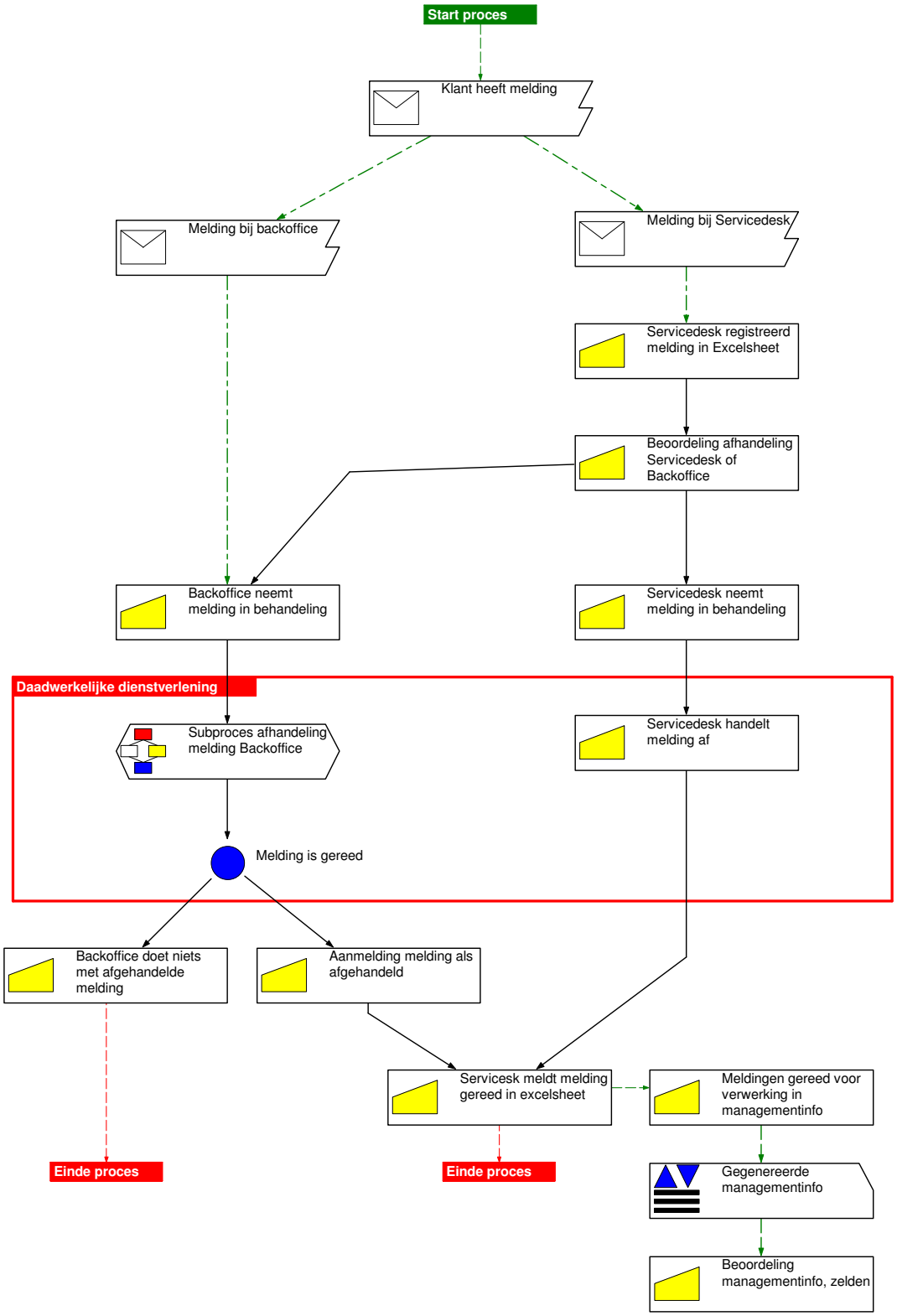
Taakverdeling
Er is bij de servicedesk geen duidelijke taakverdeling van wie doet wat. Dit komt door de veelzijdigheid aan meldingen. De servicedesk medewerkers zijn tevens afkomstig uit het bodevak. Dit betekend dat zij graag de handen uit de mouwen willen steken en niet alleen maar achter de computer willen zitten. Hierdoor zwerven de Servicedesk medewerkers een beetje door de backoffices heen en helpen regelmatig met hand en spandiensten.

Mede dankzij de informatie verkregen uit het benchmark onderzoek is het processchema van de huidige ad-hoc dienstverlening uit bijlage 11 opgesteld.

Scores zijn gegeven op een schaal van 1-5

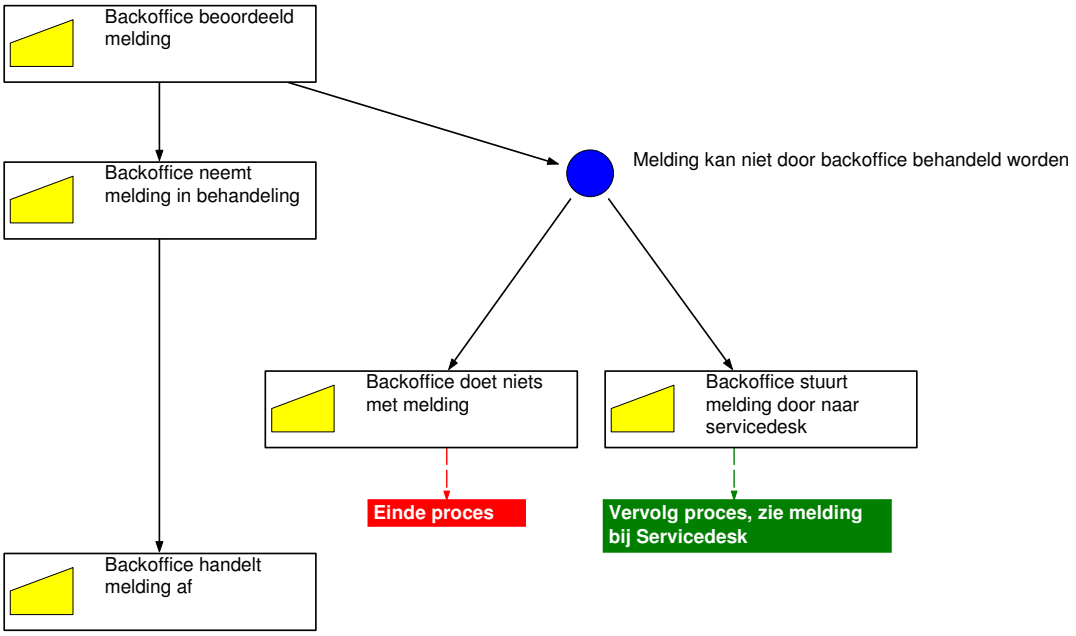
Nr	Eigenschap	Opmerkingen	Score
1	Centraal aanspreekpunt alle meldingen van alle locaties	Soms wel, soms niet. Ligt eraan bij wie en welke backoffice de melding wordt gedaan	3
2	Bemant aanspreekpunt voor meldingen (baliefunctie)	Servicedesk is meestal bemand	3
3	Bereikbaarheid e-mail van Servicedesk (registratiepunt)	Per e-mail kan altijd naar Facilitair@gemeentewestland.nl	4
4	Bereikbaarheid telefonisch van Servicedesk (registratiepunt)	5555 is de hele dag bereikbaar, dus best goed	4
5	Mogelijkheid van melden KWIS op eigen werkplek via intranet	NVT	0
6	Mogelijkheid van opstellen managementrapportages	Moeilijk doordat alleen Servicedesk registreert en backoffice niet, zijn meldingen niet helemaal representatief.	1
7	Inkijkfunctie intranet voor klant in meldingensysteem	NVT	0
8	Overzicht van alle te leveren ad-hoc diensten	PDC is niet aanwezig	0
9	Gebruiksvriendelijkheid intranet meldingen programma (voor klant)	NVT	0
10	Gebruiksvriendelijkheid meldingen programma (voor medewerkers)	Meldingen worden gedaan in excelsheet. Wanneer deze rustig wordt uitgelegd is t voor alle medewerkers duidelijk	2
11	Aanwezigheid gegevens (naam, afd, tel.) van alle medewerkers van de gemeente in systeem	Geen gegevens. Meestal wordt alleen de naam, tel. Nr en kamer opgeschreven, soms maar 1 van deze gegevens	2
12	Automatische signalering wanneer er niet aan een SLA kan worden voldaan	NVT	0
13	Back-up van gegevens	Het totale systeem wordt dagelijks gebackuped. Zelf doet de Servicedesk hier niets aan.	4
14	Automatische terugkoppeling status melding	Wordt niet gedaan. De mensen merken zelf wel dat hun melding wordt verholpen is het huidige motto	2
15	FMIS aanwezig	Nee, alleen gebruik van Excel registratie sheet	0

Bijlage 11 Processchema, huidige situatie ad-hoc dienstverlening


Start proces
Klant heeft melding
Melding bij backoffice
Melding bij Servicedesk
Servicedesk registreerd melding in Excelsheet
Beoordeling afhandeling Servicedesk of Backoffice
Backoffice neemt melding in behandeling
Servicedesk neemt melding in behandeling
Daadwerkelijke dienstverlening
Subproces afhandeling melding Backoffice
Servicedesk handelt melding af
Melding is gereed
Backoffice doet niets met afgehandelde melding
Aanmelding melding als afgehandeld
Servicesk meldt melding gereed in excelsheet
Meldingen gereed voor verwerking in managementinfo
Einde proces
Einde proces
Gegenereerde managementinfo
Beoordeling managementinfo, zelden

Figuur 2

Subproces afhandeling melding Backoffice



Figuur 3

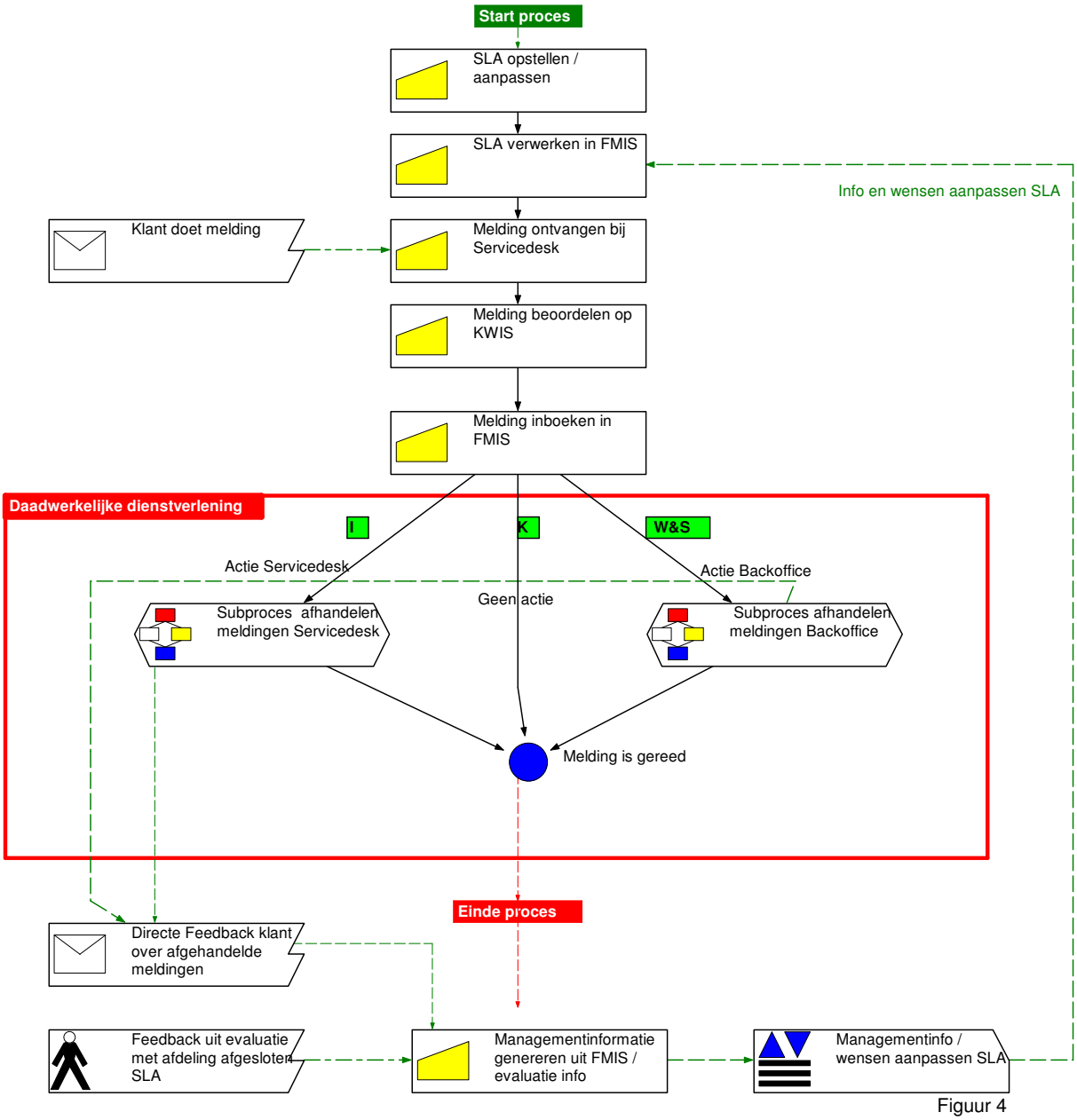
Aanvullende informatie

Dit processchema is opgesteld met behulp van de verkregen informatie uit het observatie onderzoek en de operationele interviews. Daarnaast is ook mijn persoonlijke kennis op de werking van de Servicedesk meegenomen in het opstellen van dit processchema.

Dit processchema is opgezet met behulp van het programma Protos, dat speciaal voor het tekenen van processchema's is ontwikkeld.

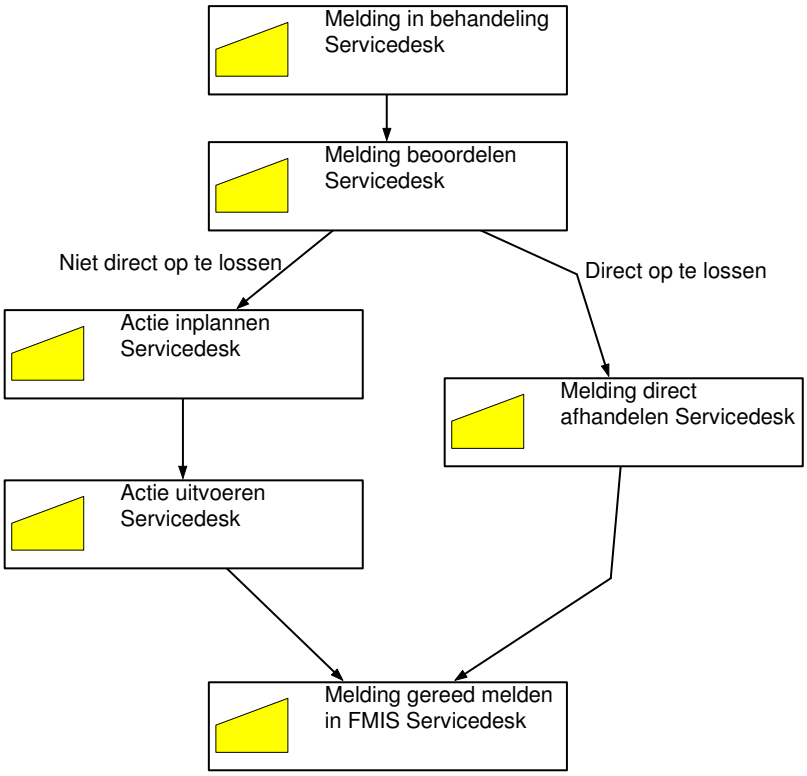
Het rode vierkant geeft aan waar de klant de daadwerkelijke ad-hoc dienstverlening ontvangt van het team FZ. Alleen de activiteiten waar een geel documentje bij staat zijn activiteiten of acties. De onderdelen waar de groene pijlen uitkomen zijn meer weergaven van situaties. Omdat de stappen voor de afhandeling van een melding door de backoffice, vrij onoverzichtelijk zijn, zijn deze in een apart subproces weergegeven.

Bijlage 12 Processchema, ideale (gewenste) situatie ad-hoc dienstverlening



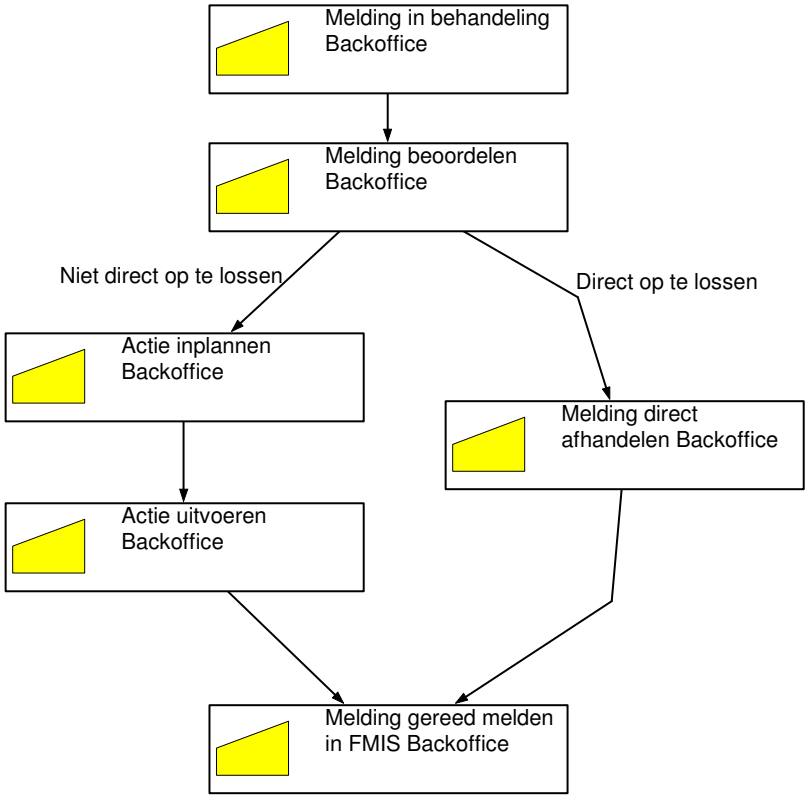
Figuur 4

Subproces afhandelen meldingen Servicedesk



Figuur 5

Subproces afhandelen meldingen Backoffice



Figuur 6

Aanvullende informatie

Dit processchema is opgesteld met behulp van de verkregen informatie uit het tactisch – structurele interviews, de deskresearch en het benchmark onderzoek.

Dit processchema is opgezet met behulp van het programma Protos, dat speciaal voor het tekenen van processchema's is ontwikkeld.

De handelingen van de daadwerkelijke dienstverlening (vermeld in het rode vierkant) zijn in een apart subproces weergegeven, om het processchema niet te onoverzichtelijk te maken.

Ook bij dit processchema geldt dat alleen de activiteiten waar een geel documentje bij staat activiteiten of acties zijn. De onderdelen waar de groene pijlen uitkomen zijn meer weergaven van situaties of informatiestromen.

Bijlage 13 Servicedesk verder uitgewerkt

Wat is een Servicedesk?[26]
Modern facilitair management gaat uit van de integrale benadering van de facilitaire processen. Een facilitaire organisatie bestaat uit de postkamer, het archief, de receptie, de schoonmaak, het wagenpark, etc., maar dan wel aangeboden aan de klant via één centraal aanspreekpunt, de Servicedesk. Vrij algemeen wordt verondersteld dat de invoering van een Servicedesk bijdraagt aan bijvoorbeeld de verbetering van de communicatie tussen vrager en aanbieder van de dienstverlening, een afnemersvriendelijkere uitstraling en een verbeterde procedureafhandeling. Vrijwel alle praktijksituaties zijn berust op dergelijke theoretische concepten.
Een Servicedesk fungeert als intermediair tussen de klant en de facilitaire organisatie. De verschillende aanvragers kunnen bij de Servicedesk (telefonisch, aan de balie, per fax of per e-mail) terecht met: verzoeken tot dienstverlening, klachten, wensen, informatieaanvragen en storingen (KWIS). Binnen de Servicedesk (de frontoffice) worden deze verzoeken op professionele en gestructureerde wijze aangenomen en zichtbaar gemaakt, om vervolgens gelijk (informatievoorziening) of door de uitvoerende dienstverleners (de backoffice) te worden uitgevoerd. De Servicedesk fungeert niet alleen als doorgeefluik. Zij speelt een actieve rol bij het op gang brengen van het dienstverleningsproces, het bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant. Een professionele Servicedesk reguleert de communicatiestromen en stelt hierdoor het management in staat de actuele vraag naar dienstverlening en de hoeveelheid werk van de totale facilitaire organisatie op ieder moment inzichtelijk te maken. Daarnaast maakt een Servicedesk het mogelijk de actuele werkwijzen en technieken onder de loep te nemen, probleemsituaties te herkennen en gerichte oplossingen aan te dragen. Tevens worden de uitvoerende afdelingen (de backoffice) ontlast van ad-hoc klantcontacten die de dagelijkse werkzaamheden veel en vaak onnodig verstoren. Voor de klant heeft het als voordeel dat deze één centraal aanspreekpunt heeft binnen de facilitaire organisatie, men hoeft niet meer op zoek naar wie waarvoor benaderd moet worden. Eén vraag en alles wordt door de medewerkers van de Servicedesk in gang gezet.
Ook de verschillen in benadering en de hoeveelheid contacten die men heeft om samengestelde dienstverlening aan te vragen wordt verminderd. In principe verlopen alle aanvragen voor dienstverlening via de Servicedesk. Voor een aantal diensten kan gekozen worden om het directe contact te behouden. Te denken valt aan producten en diensten waarbij advies en / of zeer specialistische kennis van de uitvoerende medewerkers noodzakelijk is.

[26] Bron: Adviesrapport De servicedesk

De meerwaarde van de Servicedesk
Door de invoering van een Servicedesk kunnen verschillende meerwaarden voor de facilitaire organisatie worden benoemd. Deze meerwaarden zijn;

Verbeteren van de communicatiestromen
Doordat er met de invoer van een Servicedesk nog maar één aanspreekpunt is voor alle te leveren diensten, hoeven klanten niet meer naar drie of vier verschillende nummers te bellen om hun gewenste dienst geleverd te krijgen. Vroeger moest iemand die bijvoorbeeld een vergaderzaal wou reserveren, eerst de bodedienst bellen om de zaal te reserveren, daarna de catering bellen om de koffie en theevoorziening te regelen en daarna ook nog eens de ICT afdeling te bellen om de beamer klaar te laten zetten. Nu er één aanspreekpunt is, is het voor iedereen duidelijk waar zij naartoe moeten bellen en zullen er minder snel onduidelijkheden zijn in de aanvragen. Dit komt omdat de aanvragen nu niet meer door drie verschillende afdelingen worden geregeld, maar nog maar door één.

Klachtenregistratie
Wanneer de ontvangen klachten worden geregistreerd, zal dit de dienstverlening van de facilitaire afdeling op lange termijn kunnen verbeteren. Een klacht is immers niets meer of minder dan een gratis advies. Een klacht geeft aan dat het niveau van de dienstverlening niet voldoet aan het verwachtingspatroon van de klant. Wanneer alle klachten worden geregistreerd, is het dus aan de Facility manager om hier verbanden tussen te leggen en vervolgens actie op te ondernemen om zo de dienstverlening te verbeteren naar een hoger niveau.

Verzamelen van facilitaire managementgegevens
Punt drie sluit naadloos aan bij punt twee. Bij de Servicedesk worden alleen ontvangen KWIS geregistreerd en afgehandeld of doorgevoerd verder de organisatie in. Door deze registratie is managementinformatie te genereren met betrekking tot afhandelingstijden, aantal meldingen, etc. Ook hier is het aan de Facility manager om deze te beoordelen. Op deze manier kan de facilitaire dienst overgaan van reactieve dienstverlening naar meer proactieve dienstverlening. Reactieve dienstverlening houdt in dat men pas in actie komt wanneer een melding wordt gedaan. Door registratie van meldingen kan hierop worden ingesprongen en kan de facilitaire dienst de melding al verhelpen voordat hij überhaupt is gedaan. Dit wordt proactieve dienstverlening genoemd.

Tijdwinst door centrale coördinatie.
Doordat er een centraal aanspreekpunt is, zal de facilitair medewerker (of bode in het geval van de Gemeente Westland) niet meer de hele dag van zijn werk worden afgehouden doordat hij constant telefoon krijgt. Nu krijgt de facilitair medewerker een lijst (on-line of op papier) waarin zijn werkzaamheden staan aangegeven met daarbij de prioriteit welke melding het eerst en welke daarna zal moeten worden afgehandeld. De medewerkers van de Servicedesk beoordelen immers de urgentie van de melding en zullen dit ook vermelden in de werklijst van de facilitair medewerker.
Op deze manier is het voor de klant beter inzichtelijk wanneer zijn/haar melding zal worden afgehandeld en zal de facilitair medewerker niet meer constant worden gestoord in zijn werkzaamheden. Dit de productiviteit van de facilitair medewerker vergroten, waardoor ook de algehele facilitaire dienstverlening een hoger niveau zal krijgen en de meldingen sneller afgehandeld zullen worden.

Het doel van een Servicedesk
De filosofie van de facilitaire dienst is gebaseerd op vijf pijlers. Deze pijlers vormen de basis van de doelstellingen die te stellen zijn aan de facilitaire diensten:

Kwaliteit
De klant bepaalt de eisen waaraan de dienstverlening moet voldoen binnen de afgesproken grenzen en budgetten.

Continuïteit
De klant moet kunnen vertrouwen op een ongestoorde voortgang van zijn primaire proces.

Doeltreffendheid
De gewenste kwaliteit moet juist en op tijd worden geleverd.

Doelmatigheid
De klant moet kunnen controleren of de geleverde prestatie overeenkomt met de afspraak.

Professionaliteit
De producten en diensten van de facilitaire dienst moeten voldoen aan de wettelijke of vakmatige normen en op een professionele manier worden aangeboden.

Op basis van deze pijlers en de in de vorige paragraaf benoemde meerwaarden, kunnen doelstellingen worden aangegeven die met het gebruik van een Servicedesk dienen te worden gerealiseerd. Deze doelstellingen zijn voor de Gemeente Westland als volgt vast te stellen:

Klantgerichte aanpak
Bij een goed georganiseerde Servicedesk werken professionele medewerkers. Hun primaire taak is het optreden als contactpersoon voor de klant. Deze medewerkers moeten ervoor zorgen dat een optimale relatie met de klanten wordt opgebouwd of verbeterd.

Het verbeteren van de herkenbaarheid van de facilitaire dienst.
Door gebruik te maken van één centraal, permanent en representatief aanspreekpunt, wordt het voor de klant duidelijk deze alle verzoeken tot dienstverlening kan plaatsen. De Servicedesk vormt hierdoor tevens het visitekaartje van de facilitaire organisatie.

Het systematisch afhandelen van de ad-hoc verzoeken tot dienstverlening.
De Servicedesk kan de afhandeling van de meldingen en opdrachten volgen en controleren, zodat de kans op missers zo klein mogelijk wordt. Door een goede registratie van alle meldingen, kan de afhandelingen hiervan beter te plannen zijn, waardoor er geen ad-hoc meldingen meer binnenkomen.

Het inzichtelijk maken van de dienstverlening die de klanten eisen of wensen.
Door een goede centrale registratie wordt het mogelijk inzichtelijk te maken welke kwaliteit en welke hoeveelheden de klanten minimaal verwachten van de facilitaire diensten en producten. Hiermee kan het verschil tussen de verwachting van de klant en de werkelijke kwaliteit gereduceerd worden en zelfs naar de positieve kant uitslaan (het product of de dienst overtreft de verwachting).

Het genereren van relevante managementinformatie.
Op basis van de registratie, kunnen periodiek overzichten worden gemaakt die duidelijk maken waar de knelpunten en aandachtspunten liggen, zodat gerichte sturing mogelijk wordt. Men wordt in staat gesteld de dienstverlenende processen zodanig af te stemmen, dat van correctieve naar preventieve dienstverlening kan worden overgegaan. Vooral de klachtenregistratie is hiervoor een goede leverancier van input.

Het reguleren van de communicatiestromen.
Eén contact met het centraal aanspreekpunt zet het proces van dienstverlening in werking. De Servicedesk (de frontoffice van de facilitaire organisatie) geeft de opdracht aan de backoffice (het deel van de organisatie dat werkelijk de dienst of het product verleent) of handelt het verzoek zelf af.

Het reduceren van informele leveringscircuits.
Om inzicht en grip op de dienstverlenende processen te krijgen, is het zaak de informele leveringcircuits af te snijden door gebruik te maken van één formeel kanaal om verzoeken tot dienstverlening te honoreren. Hierdoor blijft de mogelijkheid om de totale dienstverlening te beheersen en te sturen behouden. Dit in tegenstelling tot het informele circuit waar het ontbreken van prioriteitstelling en financiële afwikkeling de boventoon voeren. Deze doelstelling is sterk afhankelijk van de uitwerking van het kanaliseren en efficiënter maken van de communicatielijnen. Er kan dus in toekomst niet meer even zo maar wat afgehaald worden. Dit moet altijd eerst aangevraagd worden bij het centrale aanspreekpunt, de Servicedesk.

Het reduceren en beperken van het aantal 'loketten'.
Door gebruik te maken van één centraal aanspreekpunt wordt het voor de klant duidelijk waar hij al zijn verzoeken tot dienstverlening kan plaatsen.

Informatie en verzoeken tot (ad-hoc) dienstverlening op gestructureerde wijze aanbieden.
Medewerkers van de facilitaire dienst worden aangestuurd door de frontoffice. Op deze manier worden die medewerkers ontlast van continue binnenkomende vragen van de interne klant.

Bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant.
Door middel van een goede registratie van gegevens van klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen kan op elk gewenst moment de voortgang worden bekeken van te leveren diensten en zo de klant zo goed mogelijk worden geïnformeerd

Bijlage 14 Producten en Diensten Catalogus, ad-hoc dienstverlening

A Ad-hoc Dienstverlening

Algemeen
Ad-hoc dienstverlening is alle dienstverlening die u verwacht van het team FZ, die als onverwacht komen en u per direct storen in het afhandelen van uw primaire werkzaamheden. Al uw meldingen van Klachten, Wensen, Informatieverzoeken of Storingen (KWIS) kunt u melden bij de Facilitaire Servicedesk. U melding krijgt standaard de status normaal aangewezen. Dit betekend dat u melding binnen 8 uur na de melding afgehandeld wordt door een medewerker van het team Facilitaire Zaken. Als u een andere status aan uw melding gekoppeld wild hebben, kunt u dit aangeven bij de Facilitaire Servicedesk. Andere mogelijke statussen zijn:

- Hoog afhandelingtijd: 4 uur
- Spoed afhandelingtijd: 0.5 uur

Bereikbaarheid
De Facilitaire Servicedesk kunt u bereiken op:

- Telefoon: 5555
- E-mail: facilitair@gemeentewestland.nl

Kosten
Standaard worden de kosten van uw melding doorberekend naar uw afdeling. Afhankelijk van de status die uw melding heeft worden de kosten doorberekend. De prijzen voor het afhandelen van uw melding zijn:

- Status normaal prijs: € 5,00
- Status hoog prijs: € 7,50
- Status spoed prijs: € 12,50

Voorbeelden

- TL verlichting is kapot
- Bureau moet omhoog / omlaag

Bijlage 15 Beknopte weergave afdeling Financiën

De afdeling Financiën is met Bestuurs- en Management Ondersteuning en Interne Dienstverlening één van de drie ondersteunende afdelingen van de gemeente Westland. De afdeling adviseert en ondersteunt de andere afdelingen bij de financiële planning en control en de financiële administratie. De afdeling vervult hierbij een spilfunctie tussen de afdelingshoofden, die integraal verantwoordelijk zijn voor de financiële planning en control op afdelingsniveau en de concernstaf, die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en monitoring van de concernbrede planning en controlkaders. De controllers van de afdeling Financiën werken in opdracht van (en ondersteunen) het afdelingsmanagement, maar worden functioneel aangestuurd door de concerncontroller. Deze specifieke positie in het gemeentelijk krachtenveld is belangrijk voor het waarborgen van checks & balances in de gemeentelijke organisatie. De afdeling is ook belast met de ondersteuning en advisering ten aanzien van het onderdeel financieel beheer. Voor de positionering van de afdeling Financiën binnen de totale organisatie van de gemeente Westland verwijs ik u naar bijlage 4.

Cultuur
Er wordt bij de afdeling financiën gestreefd naar een open cultuur met respect voor elkaar waarin vakbekwame en betrokken medewerkers zich verder ontwikkelen Doelstellingen korte termijn:

Doelstellingen algemeen
- Administratie is bij en op orde
- Actuele en betrouwbare informatie is beschikbaar
- Afdeling op sterkte
- Rol en taken afdeling voor iedereen duidelijk
- Kwaliteit dienstverlening op peil

Doelstellingen specifiek
- Begroting 2005
- Treasurystatuut
- Aanzet risico-management
- Nota reserves en voorzieningen/afschrijvingsbeleid
- Implementatie BBV

Doelstellingen lange termijn
- Tijdig genereren van betrouwbare financiële informatie
- Deskundige ondersteuning van bestuur en vakafdelingen
- Producten zoals begroting en jaarrekening behoren kwalitatief tot de betere van de 100.000 gemeenten
- Externe profilering op vakgebied (bv. participatie in landelijke overleggremia)

Bijlage 16 Voorbeeld SLA met afdeling Financiën, ad-hoc dienstverlening

Algemeen

Organisatieomschrijving
De Gemeente Westland is op 1 januari 2004 voortgekomen uit vijf, voorheen afzonderlijke gemeenten; De Lier, 's-Gravenzande, Naaldwijk, Monster en Wateringen. De Gemeente Westland is met 950 medewerkers verantwoordelijk voor de dienstverlening aan 96.000 inwoners.
Door het uitgebreide kassengebied wordt het Westland ook wel de tweede lichtstad van Nederland of een kassengemeente genoemd. Daarnaast mag het Westland zich met het kassengebied, na Schiphol en de Rotterdamse Haven de derde mainport van Nederland noemen. De verwachting is dat de Gemeente Westland binnen enkele jaren de 100.000'ste inwoner kan begroeten. Met het ontstaan van één gemeente Westland, zal het Westland zich tot een belangrijker sparringpartner kunnen ontwikkelen voor grote buren als Rotterdam en Den Haag.

Missie
"De gemeente Westland, geworteld in de sterk internationaal georiënteerde glastuinbouw, werkt voortdurend aan versterking en verbreding van de economische activiteit, aan de kwaliteit van wonen en leven en de vitaliteit van de gemeenschappen in het Westland. Het dynamische glastuinbouwcomplex wordt op duurzame wijze gefaciliteerd in combinatie met behoud en ontwikkeling van kust, landschap en natuur. De gemeente staat voor een hoog niveau van dienstverlening voor allen die in het Westland werken, wonen en recreëren."

Organisatiedoelen
De nieuwe gemeente moet goed ingericht worden om de versterking van de externe strategische positie in de regio goed waar te kunnen maken, zowel op beleidsinhoudelijk als bestuurlijk terrein. Bestuurders en managers moeten ondersteund worden in hun strategie, activiteiten, onderhandelingen en netwerken op dit schaalniveau.

Om tot een goede regie en sturing te komen op de ruimtelijk functionele ontwikkeling van het gebied is het van groot belang dat het grondbeleid en de regie op de projectontwikkeling op het terrein van wonen en werken binnen de organisatie van de nieuwe gemeente goed verankerd wordt en dat hierbij tevens de bestaande ontwikkelingen als IOPW, Westlandse Zoom en andere strategische ruimtelijke ontwikkelingen worden geïntegreerd. De gemeente Westland moet in staat worden gesteld om grootschalige projecten op het gebied van infrastructuur, economie, recreatie, waterhuishouding etc. op te pakken en uit te voeren.

De kwaliteit en continuïteit van voorzieningen op het terrein van zorg, onderwijs en maatschappelijk leven op Westlandschaal moet als speerpunt van beleid worden gezien. De gemeente Westland moet op deze schaal een kwaliteitsslag maken ten aanzien van voorzieningen op het gebied van cultuur, sport, gezondheidszorg, onderwijs en maatschappelijke dienstverlening boven de schaal van de dorpen en gemeenschappen. Ook de ruimtelijke spreiding van voorzieningen over het gebied van de nieuwe gemeente moet een belangrijk punt van aandacht zijn.

Belangrijk beleidsspeerpunt voor de nieuwe gemeente dient de zorg voor een goede infrastructuur en mobiliteit in de nieuwe gemeente te zijn. Dit is van belang voor zowel de economische kracht als de leefbaarheid van het gebied.

In de nieuwe gemeente wordt de zorg voor openbare veiligheid en in het algemeen de leefbaarheid van woongebieden van groot belang geacht. Hiertoe behoort ook een goede organisatie van de regelgevende, toezichthoudende en handhavende taak van de overheid op dit schaalniveau.

Het economische profiel van de nieuwe gemeente ("glas en meer") behoeft verdere uitwerking en versteviging, evenals een goede verankering in de vormgeving van bestuur en organisatie van de nieuwe gemeente.

Er is veel aandacht gevraagd voor sturing op en uitvoering van een goed woningbouwbeleid en een goed woonruimteverdelingbeleid. Dit zal nog dit jaar veel aandacht krijgen bij het ontwikkelen van een woonvisie vanuit Haaglanden.

Formeel

Benoeming partijen
De partijen die de Service Level Agreement binnen de gemeente Westland met elkaar aangaan, zijn de afdeling Interne Dienstverlening en de afdeling Financiën.

Contactpersonen
Voor beide partijen zijn twee contactpersonen benoemd die de projectleiding hebben over de af te sluiten SLA.

- Voor de afdeling Interne Dienstverlening is mevr. J. Kooijenga (hoofd afdeling Interne Dienstverlening) benoemd als contactpersoon voor de SLA benoemd.
- Voor de afdeling Financiën is dhr. B. Waterman (hoofd afdeling Financiën) benoemt als contactpersoon voor de SLA benoemd.
- Voor geschillenbehandeling is mevr. M. Kersbergen (hoofd afdeling Bestuurs- en Management Ondersteuning) bereid gevonden als tussenpersoon tussen beide partijen op te treden.

Looptijd
De looptijd van deze SLA is 1 jaar. Minimaal 3 maanden voor het verlopen van de SLA dienen beide partijen met elkaar in gesprek te gaan over aanpassing en/of verlenging van de huidige overeenkomst.

Kwaliteit en kwaliteitsmeting
Per kwartaal wordt van beide partijen verwacht de lopende overeenkomst met elkaar te evalueren en wanneer nodig aan te passen. Maandelijks wordt gegenereerde managementinformatie door de afdeling Interne Dienstverlening gerapporteerd aan de afdeling Financiën.

Verantwoordelijkheden van beide partijen
Van beide partijen wordt verwacht dat deze zich houden aan de in deze overeenkomst vastgelegde afspraken. Wanneer dit niet het geval is, kunnen beide partijen elkaar hierop aanspreken, al dan niet in samenspraak met de benoemde tussenpersoon.

Klantspecifiek

Basisdienstenpakket
Ad-hoc dienstverlening zoals beschreven in de Producten en Diensten Catalogus. Voor standaard ad-hoc dienstverlening is een standaard omlooptijd van 8 uur in gebruik. Meldingen krijgen hierbij de status NORMAAL toegekend.

Mogelijke pluspakketten van te leveren diensten
Als de afdeling Financiën gebruik wil maken van pluspakketten voor kwalitatief betere dienstverlening is dit mogelijk. Per melding kan een gewenste status van omlooptijden doorgegeven worden aan de medewerkers van de Servicedesk.

Verrekening en budgettering van kosten
Per gemaakte melding bij de Servicedesk van het team FZ, wordt door deze een bedrag van
€ 5,00 doorberekend aan de afdeling. Bij melding die zijn gedaan uit het pluspakket wordt voor meldingen met status HOOG € 7,50 doorberekend en voor status SPOED € 12,50.

Kwaliteitsafspraken
Er wordt van de afdeling Interne Dienstverlening verwacht dat de kwaliteit van de te verlenen ad-hoc dienstverlening gelijk is de kwaliteit van de normaal te verlenen dienstverlening zoals beschreven in de Producten en Diensten Catalogus.

Levertijden
Voor ad-hoc dienstverlening wordt een standaard omlooptijd gehanteerd van 8 uur. Voor meldingen uit het pluspakket is dit 4 uur bij status HOOG en 0,5 uur voor status SPOED.

Verplichte winkelnering
Met het afsluiten van deze overeenkomst verplicht de afdeling Financiën zich, tot het aflopen van deze overeenkomst, de in deze overeenkomst beschreven dienstverlening af te nemen bij de afdeling Interne Dienstverlening. Wanneer er geen tevredenheid van een van beide partijen is over de verleende of genoten dienstverlening kan van de overeengekomen verplichte winkelnering worden afgeweken, wanneer beide partijen hier toestemming voor geven of wanneer de tussenpersoon hier toestemming voor geeft.

Aldus overeengekomen op *DATUM*

Mevr. J. Kooijenga	Dhr. B. Waterman	Mevr. M. Kersbergen
Hoofd afdeling	Hoofd afdeling	Hoofd afdeling

Interne Dienstverlening	Financiën	Bestuurs- en Management
Ondersteuning		(tussenpersoon)

•