*Concept*

# Over de beoordeling van de servicecentra

**maart 2008**

## 1. Inleiding

In de bestuurlijke agenda 2006-2007 van het College van Bestuur was één van de ambities een gezonde, moderne en optimale bedrijfsvoering te bewerkstelligen. Aandachtspunten hierbij waren optimale taakverdeling, gezamenlijke verantwoordelijkheid, standaardisatie en gemeenschappelijkheid. Omdat de organisatie destijds niet aan deze maatstaven voldeed, is besloten tot het reorganisatieproces Efficiënte, Moderne Bedrijfsvoering. Wanneer de implementatie van deze reorganisatie is voltooid, zullen de streefdoelen van deze reorganisatie, worden getoetst. De toetsing zal een combinatie betreffen van het verzamelen van platte feiten (is er een producten- en dienstencatalogus beschikbaar die voldoet een vastgestelde kwaliteitseisen) en de opvattingen van afnemers (bestaat het gevoel dat het beter gaat dan voorheen).

In deze notitie worden de volgende begrippen gebruikt:

- Eigenaren: Conform het gedachtegoed van EMB zijn de faculteiten, tezamen met het College van Bestuur, 'eigenaar' van de servicecentra. De wijze waarop dit eigenaarschap wordt vormgegeven, is in ontwikkeling. Deze notitie levert daar mede een bijdrage aan. Eigenaren worden ook wel aangeduid als opdrachtgever of financier.[1]
- Klanten: In andere documenten die betrekking hebben op EMB worden zij ook wel aangeduid als '(eind)gebruikers' of 'afnemers'. Zij zijn de ultieme afnemers van de dienst, het product dat wordt geleverd door het service centrum.

Bij de beoordeling plaatsen we enkele opmerkingen:

Het proces van het beoordelen van het succes van de reorganisatie richt zich vooreerst op de servicecentra, vanzelfsprekend in samenhang met de faculteiten. In een later stadium zal echter ook gekeken moeten worden naar de veranderingen die in het kader van EMB *binnen* de faculteiten zijn voorgenomen alsmede de veranderingen die spelen bij de concerndiensten (S&C, FEZ en PA&O).

Een nulmeting is niet uitgevoerd. Het vaststellen van het succes van de servicecentra richt zich op de waardering door de klanten en de relatie met de eigenaren. Dienstverlening die aansluit bij de behoeften en wensen van de klanten in een vorm die door de klanten wordt gewaardeerd, met een efficiënte organisatie, waarbij de afgesproken EMB-bezuinigingen ten opzichte van de jaarrekening 2005 gerealiseerd worden (en in vergelijking met de eerste begroting van het servicecentrum een beperkte en begrepen kostenstijging kent).

- Complementair aan de ontwikkeling van de servicecentra, waarbij de overdracht van taken en personeel uit faculteiten naar de servicecentra heeft plaatsgevonden, bestaat de mogelijkheid dat de faculteiten servicecentrum-taken zelf blijven uitvoeren. Een dergelijke dubbeling of het onttrekken van taken aan het servicecentrum is ongewenst in het licht van de optimalisatie die op instellingsniveau wordt bewerkstelligd door de EMB-operatie. Derhalve dient periodiek bezien te worden in welke mate faculteiten daadwerkelijk de service-diensten afnemen van de servicecentra.
- Voor de servicecentra geldt dat technologische innovatie, dominante opvattingen binnen het vakgebied en serendipe vondsten mede bepalend zijn voor de invulling van de dienstverlening. In het oordeel over de dienstverlening wordt beschreven welke keuzes en uitgangspunten (strategie) het servicecentrum in deze hanteert. De servicecentra zullen een redelijke mate van autonomie hebben ten aanzien van de vakgerichte en dienstverleningsontwikkeling. De eigenaren van de servicecentra zijn de eerste gesprekspartners in dezen en zullen een oordeel vellen over de ontwikkeling van het servicecentrum in voornoemde termen. Ook kunnen adviesraden de servicecentra ondersteunen bij het bepalen van de gewenste ontwikkeling.

---

S&O kent nog een extra opdrachtgever/financier: de Student Union.

Voor de servicecentra is, zoals eerder aangegeven, het begrip "eigenaren" geïntroduceerd. De beoordeling geeft inzicht in de wijze waarop deze eigenaren betrokken zijn bij de servicecentra en zich een oordeel kunnen vormen over de werkwijzen en efficiëntie van de servicecentra.
In het reorganisatieplan EMB is opgenomen dat processen van de servicecentra meer uniform, gestandaardiseerd en gezamenlijk worden. De servicecentra zullen expliciet beleid hierop formuleren. Het is overigens duidelijk dat standaardisatie ook iets betekent voor de gebruikers. Zij zullen veel meer dan nu het geval is een *gezamenlijke* verwachting moeten uitspreken.

Om tot een beoordeling van de servicecentra in het licht van de ambities van EMB te kunnen komen zal op meerdere momenten onderzoek worden uitgevoerd. Dat onderzoek zal bestaan uit analyse van jaarplannen en begrotingen, uit interviews, uit vragenlijsten die door klanten worden ingevuld. Ook kan gedacht worden aan een klantenpanel. Voor de UT is de systematische analyse en beoordeling van klanttevredenheid over de dienstverlening nieuw. De informatie die wordt gegenereerd in dezen moet enerzijds een toetsing van de doelstellingen uit EMB mogelijk maken en moet anderzijds stuurinformatie opleveren voor management en bestuur, op basis waarvan keuzes ten aanzien van de vervolginvulling van dienstverlening gemaakt kunnen worden. Dit alles op een wijze die tot weinig bureaucratie leidt. Een overzicht van de geplande activiteiten is opgenomen aan het slot van deze notitie waarbij een onderscheid is gemaakt tussen 'algemene criteria' en 'aspecten die specifiek zijn voor de ontwikkeling van één service center'.

## 2. Over de toetsingscriteria

De EMB operatie voorziet in diverse uitgangspunten en criteria. Die dienen in de beoordeling van het succes van de invoering van de servicecentra gemeten te worden. EMB plaats ten aanzien van de servicecentra de klanten en eigenaren centraal. Hierover de volgende opmerkingen:

De servicecentra kennen een overleg van/met eigenaren: het eigenarenoverleg. Het zijn de eigenaren die toezien op de planning en control van de servicecentra. Daartoe wordt gewerkt met planningsdocumenten en verslaglegging die dit mogelijk maakt. De servicecentra zullen alle cruciale besluiten (ontwikkeling van het personeelsbestand, ontwikkeling van het producten en dienstenbestand) overleggen met de eigenaren.

In het eigenarenoverleg worden minimaal de volgende zaken besproken:
- dienstverleningsovereenkomst ofwel DVO (jaarlijks herzien);
- meting van klantentevredenheid;
- meting van prestatie-indicatoren;
- voortgang projecten;
- meerjarenbegroting en begroting komend jaar;
- voortgangsrapportages lopend jaar (financieel en inhoudelijk);
- verantwoordingsrapportage.

De servicecentra voorzien in een vaste set meetinstrumenten voor de meting van de klanttevredenheid. Deze set wordt vastgesteld in afstemming met het overleg van eigenaren.

Het succes van de verbeterde relatie met de klanten wordt in hoge mate bepaald door het gedrag, de attitude van de medewerkers en het management van de servicecentra. Het oordeel daarover wordt gebaseerd op metingen/registratie die door het overleg van eigenaren wordt geïncorporeerd in een eindoordeel.

In deze notitie worden meerdere nieuwe overleggen geïntroduceerd. Indachtig het gedachtegoed van EMB is overigens getracht het aantal overleggen zoveel mogelijk te beperken. Dat laat onverlet dat in de nadere uitwerking, waar mogelijk, zal worden aangesloten op reeds bestaande overlegvormen.

# 3. Geplande activiteiten

***1. Inrichten governance structuur***

- Uiterlijk 1 mei 2008 is deze notitie vastgesteld door het CvB. Deze notitie is te beschouwen als een aanvulling op de eerder vastgestelde notitie inzake de opzet van het eigenarenoverleg.
- In de agenda van de leden van het eigenarenoverleg is dit overleg ingepland tot medio 2009;
- Het functioneren van het eigenarenoverleg wordt geëvalueerd in de zomer van 2009. De resultaten zijn uiterlijk 1 september 2009 beschikbaar.
- Uiterlijk 1 juni wordt in het eigenarenoverleg vastgesteld voor welke servicecentra het zinvol is een adviesraad in te richten. In die gevallen waarin een adviesraad zinvol is, zal deze zijn geïnstalleerd vóór 1 september 2008.

***2. Planning en control***

- Uiterlijk 1 juli 2008 is de DVO 2008 vastgesteld van ICTS en B&A. Voor S&O geldt dat in 2008 nog sprake is van 'dienstverlening conform werkwijze 2007' totdat anders is afgesproken. Voor het FB, dat te maken heeft met een groot aantal producten, geldt dat de DVO 2008 beperkt is tot een vijftal als kritisch aangemerkte producten: inkoop, onderhoud gebouwen, interne dienst (receptie), schoonmaak en transpost. Het FB zal wel alle producten benoemen die in 2009 moeten worden afgedekt door een DVO.
- Uiterlijk 1 juli 2008 worden met alle service centra afspraken gemaakt over prestatie-indicatoren. Dat kan in 2008, bijvoorbeeld inzake S&O, betrekking hebben op mijlpalen (afkomstig uit een projectplanning). Daarbij kunnen ook verplichtingen voor een faculteit (of dienst) worden vastgelegd.
- Uiterlijk 1 december 2008 wordt de DVO 2009 vastgesteld, tezamen met de begroting 2009. Dit geldt voor alle servicecentra.
- Uiterlijk 1 april 2009 is de verantwoording vastgesteld.
- De voortgangsrapportages van de servicecentra worden besproken in het eigenarenoverleg. Voor de data waarop rapportages gereed dienen te zijn, wordt aangesloten op de P&C-cyclus van de UT.

***3. Afwijkingen van de DVO***

Het belang van dit aspect rechtvaardigt aparte opname in deze notitie. Feitelijk is het benoemen van afwijkingen van de DVO een onderdeel van de P&C-cyclus die niet alleen op de financiën betrekking heeft, maar waar ook de verbinding met de inhoud wordt gelegd.
De veronderstelling is dat de tevredenheid van de eigenaren in belangrijke mate wordt bepaald door de mate waarin de DVO wordt nagekomen.

Elk servicecentra registreert afwijkingen van de DVO en rapporteert daarover in de voortgangsrapportage.
Elk servicecentra registreert systematisch de ontvangen klachten en rapporteert daarover in de voortgangsrapportage.
In de DVO is zichtbaar welk deel van de dienstverlening 'standaard' is en welk deel in opdracht van de faculteiten 'maatwerk' is.

***4. Klanttevredenheid (klant = eindgebruiker)***

De wijze van meten verschilt per service centrum, hetgeen niet onlogisch is gegeven de variatie in door de service centra te leveren producten en variatie in klanten (eindgebruikers).

ICTS: Elke directeur bedrijfsvoering (DBV) richt voor de eigen faculteit een ICT-Raad in, bestaande uit eindgebruikers van de ICT-voorzieningen. Deze ICT-Raad adviseert zijn DBV over aard, omvang en kwaliteit van de gewenste en ervaren ICT-dienstverlening. De betreffende accountmanager vanuit ICTS kan door de DBV zonodig worden uitgenodigd aan een vergadering van de ICT-Raad deel te nemen.

- FB: Er is een klantenoverleg (gebruikersoverleg) per gebouw waarbij operationeel/tactische zaken worden besproken. Daarnaast vindt er periodiek overleg plaats tussen de DBV van een faculteit en een clustermanager van het FB.

- B&A: Binnen de faculteiten zal de facultaire Commissie Wetenschappelijke Informatie nieuw leven in geblazen worden. Hetzelfde geldt voor het Universitair Bibliotheek Beraad.

  S&O:
  - Binnen S&O is er per faculteit een account manager. Binnen de faculteit dient als eerste contactpersoon een 'onderwijsmanager' te worden aangewezen. Er is sprake van regelmatig overleg tussen de account manager en de onderwijsmanager.
  - Daarnaast zal er per faculteit een overleg worden ingesteld waarin feedback kan worden gegeven op het functioneren van S&O. In dit overleg zullen vertegenwoordigers van de verschillende klantgroepen (groepen van eindgebruikers) worden opgenomen, zoals: opleidingsdirecteur, docent, studiebegeleider, etc. Wellicht kan het functioneren van het S&O als agendapunt van een regulier MT Onderwijs worden genoemd.
  - S&O zal een specifieke afspraak maken met de Student Union en waar nodig met het CvB dat vertegenwoordigd wordt door de Secretaris van de Universiteit.

***5. Medewerkers***

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (aansluiten op datgene wat al loopt).
Periodiek wordt op de UT een medewerkerstevredenheidonderzoek gehouden. Daarin wordt onder meer gemeten hoe tevreden de medewerkers van de beheerseenheden, dus ook de medewerkers van de service centra, zijn. Ook blijkt hierbij in hoeverre de tevredenheid van (bijv. facultaire) UT-medewerkers wordt beïnvloed door de kwaliteit die de servicecentra hen leveren.

Specifieke vragen, mee te nemen in een evaluatie voorjaar 2009:
- Is er een eigen dienstraad ?
- Is de huisvestiging effectief? Hoe beoordelen medewerkers en klanten de toegankelijkheid van de voorzieningen van de servicecentra?
- Zijn alle posities zoals verwoord in het reorganisatieplan ingevuld? Is er sprake van veel (moeilijk vervulbare) vacatures?
- Als medewerkers van een service centrum geen antwoord kunnen geven op de vraag van een klant, kunnen zij dan aangeven waar de klant wel de gevraagde informatie kan krijgen.

***6. Financieel resultaat***
In EMB zijn voor de servicecentra ICTS en S&O specifieke financiële/personele doelstellingen genoemd, te realiseren uiterlijk in 2009. In het voorjaar van 2010 dient deze realisatie gemeten te worden, waarbij ICTS en S&O mag worden gevraagd om een voortgangsrapportage in het voorjaar van 2009.

- ICTS: Er wordt een financiële bezuiniging bereikt van 2,5 miljoen euro ten opzichte van de jaarrekening UT 2005. Zie voor uitgebreidere schema's het reorganisatieplan.
  S&O: De bestaande capaciteit wordt met minimaal 9,8 fte teruggebracht; op dit moment bedraagt de formatie van S&O 118,9 fte.