

# Shared Service Centers:

**samen** staan we sterk?



een exploratief onderzoek naar de mogelijkheden voor samenwerking tussen de 6 zuidelijke regio's.

afstudeerscriptie M.F.R.J. van Bers

# **SHARED SERVICE CENTERS: SAMEN STAAN WE STERK?**

**EEN EXPLORATIEF ONDERZOEK NAAR DE  
MOGELIJKHEDEN VOOR SAMENWERKING TUSSEN DE  
ZES ZUIDELIJKE REGIO'S BINNEN POLITIE NEDERLAND.**

**MARTIN VAN BERS**

**DOCTORAALSCRIPTIE**

**OPLEIDING BELEIDS- EN ORGANISATIEWETENSCHAPPEN**

**FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN**

**UNIVERSITEIT VAN TILBURG**

**EXAMENCOMMISSIE:**

**PROF. DR. W.A.M. DE LANGE**

**DRS. J. KNOBEN**

**Tilburg, januari 2006**

## I. Voorwoord

*Samen staan we sterk, Niemand kan alleen*

*Je bouwt een kathedraal, Met velen om je heen*

*Ik heb het vaak gedacht, Beter af alleen*

*Maar enkelvoud beperkt, Samen staan we sterk*

Stef Bos (Samen staan we sterk)

Voor u ligt het afstudeeronderzoek waarmee ik de studie Beleids- en Organisatiewetenschappen aan de universiteit van Tilburg afsluit. Hiermee komt ‘officieel’ een einde aan periode van 5,5 jaar als student. Naast de afsluiting van een fantastische studententijd betekent dit ook de stap naar het ‘werkende leven’.

Bijna een jaar geleden ben ik begonnen aan een afstudeeropdracht bij de politie. Na een moeizame start is begin september het onderzoek in de zes zuidelijke regio’s binnen politie Nederland afgerond en is begonnen met het schrijven van mijn scriptie.

Deze opdracht stond onder de begeleiding van dhr. dr. Willem de Lange en het toenmalig hoofd personeelszaken (binnen de regio Midden- & West Brabant) dhr. Walter van den Kieboom. Voor u ligt het resultaat van deze periode van hard werken.

Shared service centers: samen staan we sterk? Het antwoord op deze vraag, lijkt volgens Stef Bos erg logisch. Echter in dit onderzoek wordt bekeken of het antwoord ook daadwerkelijk zo logisch is voor de zes zuidelijke politieregio’s op het gebied van personeelsmanagement. Zoals de titelpagina van mijn scriptie laat zien, zijn het immers allemaal losstaande regionen die personeelsmanagement ieder op een op een eigen manier vormgeven.

Aangezien het voorwoord bedoeld is om een aantal mensen te bedanken, wil ik graag van deze mogelijkheid gebruik maken. Allereerst wil ik Willem de Lange bedanken voor de begeleiding van mijn afstudeerproces. Voor de kritische kijk, het meedenken en voor de prettige samenwerking tijdens het gehele proces. Joris Knoben wil ik bedanken als tweede lezer van deze scriptie. Daarnaast wil ik graag Walter van den Kieboom bedanken voor de begeleiding tijdens het onderzoek en voor het meedenken met betrekking tot de

onderzoeksopzet. Martin Staats heeft zijn rol in de laatste periode van het onderzoek overgenomen waarvoor dank. Ten slotte wil ik de deelnemende regio's bedanken voor de input tijdens het onderzoek.

Daarnaast zijn er een heleboel lieve mensen geweest die mij hebben geholpen tijdens het afstudeerproces. De (vele) koffie- en lunchpauzes (misschien wel teveel pauzes) en op zijn tijd een biertje zorgden voor de nodige ontspanning tijdens het schrijven van mijn scriptie. Omdat ik niemand wil vergeten noem ik geen namen, maar gewoon bedankt!

Ten slotte wil ik mijn ouders en broertjes bedanken voor de steun en de mogelijkheid die ik gekregen heb om deze studie te volgen en voltooien, Hugo bedanken voor het maken van mijn titelblad en natuurlijk wil ik mijn lieve vriendin Daniëlle bedanken voor haar vertrouwen en natuurlijk voor de titel van de scriptie, eigenlijk gewoon voor alles!

Ik hoop dat u deze scriptie met veel plezier zult lezen. Ik ben in ieder geval erg trots op het resultaat!

Martin van Bers

Tilburg, Januari 2006.

## II. Samenvatting

Binnen de politie is de laatste jaren een groot aantal ontwikkelingen gaande. De hoofddoelstelling van deze ontwikkelingen is het verhogen van de politiesterkte en het verbeteren van de doelmatigheid.

In 2005 heeft de stuurgroep Leemhuis een rapport gepubliceerd (evaluatie politie-organisatie, 2005) waarbinnen aangegeven werd dat een concern Nederlandse politie deze doelmatigheid zou kunnen realiseren.

De verschillende regio's hebben vervolgens aangegeven eerst zelf te willen kijken naar de mogelijkheden voor samenwerking op interregionaal niveau.

De zes zuidelijke politieregio's (Zeeland, Midden & West Brabant, Brabant-Noord, Brabant Zuid-Oost, Limburg Noord en Limburg Zuid) worden door de geografische ligging van deze regio's gezien als mogelijk samenwerkingsverband.

Binnen dit onderzoek is daarom gewerkt met de volgende probleemstelling:

*Een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden om een samenwerkingsverband (al dan niet in de vorm van een shared service center) in te richten voor de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement.*

Deze probleemstelling is vervolgens onderverdeeld in een zestal onderzoeksvragen:

- *Welke samenwerkingsverbanden zijn te onderscheiden volgens de literatuur en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van deze samenwerkingsverbanden?*
- *Welke inrichtingsvormen zijn er volgens de literatuur voor een shared service center en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van een shared service center?*
- *Hoe dienen bestuur en beheer geregeld te zijn binnen een samenwerkingsverband?*
- *Op welke gebieden van het personeelsmanagement is samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, mogelijk voor de zes zuidelijke regio's van de politie?*
- *Wat zijn de kansen en bedreigingen op het gebied van samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, voor de zes zuidelijke regio's?*

- *Hoe zouden bestuur en beheer geregeld dienen te worden binnen een shared service center?*

Binnen het onderzoek is een vijftal vormen van samenwerking te onderscheiden. Basis voor het onderzoek is het zogenaamde shared service center (SSC), waarbij Deloitte (2004) op een bijeenkomst met alle hoofden P&O binnen politie Nederland een definitie uiteengezet heeft.

Een shared service center is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in een organisatie-eenheid, dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan participerende organisatie(s) (onderdelen), op basis van een schriftelijk besluit, machtiging of overeenkomst.

De overige onderscheiden vormen zijn het gezamenlijk overleg, een projectorganisatie, een expertisecentrum en een gedeeltelijk geïntegreerd shared service center.

In deze scriptie is vervolgens vooral ingegaan op de verschillende aspecten van een shared service center (de verschillende inrichtingsvormen, het invoeringstraject en de succes- en faalfactoren).

Vervolgens is op basis van de transactiekostentheorie gekeken naar de thema's bestuur en beheer.

Hierbij heeft beheer, ofwel control, als doel de partners dusdanig te laten gedragen dat zij met het samenwerkingsverband gewenste of vooraf vastgestelde uitkomsten bereiken (Dekker, 1999). De definitie van bestuur wordt gegeven door Williamson (1999: 1090). 'Governance is a means by which to infuse order in a relation where potential conflict threatens to undo or upset opportunities to realize mutual gains.'

De transactiekostentheorie onderscheidt een tweetal organisatievormen te weten markt en hiërarchie. Binnen de literatuur (o.a. Ebers & Oerlemans, 2005 en Hennart, 1993) wordt echter aangegeven dat er naast deze vormen ook sprake is van zogenaamde hybride organisaties. Deze organisatievorm ligt tussen de organisatievormen markt en hiërarchie. De belangrijkste vormen binnen de hybride organisaties zijn de alliantie en de joint venture. Op basis van deze verdeling (markt en hiërarchie, alliantie, joint venture en shared service center) is gekeken naar de thema's bestuur en beheer.

Binnen de zes zuidelijke regio's is vervolgens een praktijkgericht, explorerend, kwalitatief onderzoek gehouden. Op basis van een vooraf vastgesteld onderzoeksprotocol is in iedere regio een aantal interviews gehouden. Deze data is vervolgens in een zestal verschillende matrices (per regio) uiteengezet. Deze gegevens zijn uiteindelijk in een monsternatrix samengevoegd. Op basis van deze laatste matrix zijn vervolgens een aantal conclusies getrokken met betrekking tot de probleemstelling en onderzoeksvragen.

Op basis van het onderzoek kan gesteld worden dat op veel van de te onderscheiden gebieden (een vorm van) samenwerking mogelijk is, al dan niet in de vorm van een shared service center.

### **III. Abstract**

There are several developments concerning the police organization. Main objective of these developments are an increasing police force and the improvement of the efficacy.

In 2005 the commission Leemhuis published a report (evaluatie politieorganisatie, 2005) which indicated that the development of a Dutch Police concern could improve the efficacy. Subsequently, the different district first wanted to investigate the possibilities for cooperation on interregional level.

The southern regions (Zeeland, Midden & West Brabant, Brabant-Noord, Brabant Zuid-Oost, Limburg Noord en Limburg Zuid) are seen as a possible cooperation due to their geographical location.

Therefore, the following problem statement will be central to this research:

*An explorative research of the possibilities to establish cooperation between the six southern regions (a shared service center or other possible ways of cooperation) within the Dutch police in the field of personnel department.*

This problem statement is divided into the following research questions that will be answered:

- *Which ways of cooperation are distinguished according to literature and which factors are responsible for success or failure during the introduction of a cooperation?*
- *Which ways of constructing are distinguished according to literature in the case of a shared service center and which factors are responsible for success or failure during the introduction of a shared service center?*
- *In what way are governance and control arranged within the several distinguished types of cooperation?*
- *In which areas of personnel management is cooperation, in a shared service center or an other possible way of cooperation, suitable for the six southern police regions?*
- *What are the opportunities and threats with respect to cooperation, in a shared service center or an other possible way, for the six southern police regions?*
- *In what way are governance and control arranged within a shared service center?*



This investigation distinguishes five forms of cooperation. Base of this investigation is a shared service center. The following definition of Deloitte (2004), conducted after a meeting with all chiefs' personnel of the Dutch police, is accepted.

*A Shared service center is a form of cooperation, whereby the possibility exist to compile specific organisation units. The assignment of a shared service center is to deliver services with a specific specialisation to participating organisation(s)(units), on the basis of a written resolution, authorization or agreement.*

The other distinguished forms of cooperation are the collective conference, a project organisation, an expertise centre and a partially integrated shared service center. This paper concentrates on the several aspects of a shared service center (the different forms of construction, the traject of introduction and the factors which are responsible for success of failure of a shared service center).

Subsequently, the transaction cost theory is used to look at the theme's governance and control.

The aim of control is to behave in such a way, that a relation between several partners reaches the desired goals of this cooperation. Control is important with respect to the successes of cooperation (Dekker, 1999). Williamson (1999) gives a definition of governance. Governance is a means by which to infuse order in a relation where potential conflict threatens to undo of upset opportunities to realize mutual gains (Williamson, 1999: 1090).

The transaction cost theory distinguishes two forms of organizations, namely, market and hierarchy. In the literature (e.g. Ebers & Oerlemans, 2005 and Hennart, 1993) also the so-called hybrid organisation is distinguished, which is situated among the hierarchy and market.

The most important types of hybrid organizations are an alliance and a joint venture. On the basis of this distribution (market and hierarchy, alliance, joint venture and shared service center) the theme's governance and control are researched.

Within the six southern police regions a practical, exploring, qualitative research is executed. On the basis of a research protocol several interviews are carried

out in each region. Subsequently, the founded data are explained in six different matrices. Finally these different tables are brought together in one matrix.

Next, a conclusion is drawn from this matrix with regard to the problem statement and the different research questions. On the basis of this investigation can be concluded that cooperation between the six southern police regions is possible on many of the distinguished areas. In some cases it is possible to organize cooperation in a shared service center.

<b>I</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>iii</b>
<b>II</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>v</b>
<b>III</b>	<b>Abstract</b>	<b>viii</b>
<b>1</b>	<b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING.....</b>	<b>1</b>
1.1	AANLEIDING.....	1
1.2	SHARED SERVICE CENTER .....	2
1.3	DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK .....	3
1.4	PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN.....	4
1.5	MAATSCHAPPELIJKE EN WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	5
1.5.1	<i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	5
1.5.2	<i>De wetenschappelijke relevantie</i> .....	6
1.6	AANPAK VAN HET ONDERZOEK .....	6
1.7	THEORETISCHE UITGANGSPUNTEN VAN HET ONDERZOEK.....	7
1.7.1	<i>Netwerk</i> .....	7
1.7.2	<i>Transactiekostentheorie</i> .....	9
1.8	OPBOUW VAN DE SCRIPTIE .....	9
<b>2</b>	<b>HOOFDSTUK 2: SHARED SERVICE CENTER .....</b>	<b>12</b>
2.1	INLEIDING .....	12
2.2	DEFINITIE EN SAMENWERKING .....	12
2.2.1	<i>Shared service centers</i> .....	12
2.2.2	<i>Samenwerking</i> .....	14
2.2.3	<i>Centralisatie versus SSC</i> .....	17
2.3	WAAROM EEN SSC?.....	18
2.4	INRICHTINGSVORMEN VAN EEN SSC .....	19
2.4.1	<i>onderscheid transactiegerelateerde en transformatiegerelateerde activiteiten</i> .....	19
2.4.2	<i>Inrichtingsvormen van een SSC</i> .....	19
2.4.3	<i>Dienstverlening door het SSC</i> .....	20
2.5	INVOERING.....	22
2.5.1	<i>Kager e.a. (2005)</i> .....	22
2.5.2	<i>Strikwerda (2004)</i> .....	23
2.5.3	<i>Randvoorwaarden</i> .....	24
2.6	SUCCES- EN FAALFACTOREN .....	25
2.6.1	<i>Succesfactoren</i> .....	25
2.6.2	<i>Faalfactoren</i> .....	26
2.6.3	<i>Conclusie faal- en succesfactoren</i> .....	27
2.7	CONCLUSIE.....	27

<b>3</b>	<b>HOOFDSTUK 3: BESTUUR EN BEHEER.....</b>	<b>29</b>
3.1	INLEIDING .....	29
3.2	BESTUUR EN BEHEER.....	29
3.2.1	<i>Inleiding</i> .....	29
3.2.2	<i>Bestuur (governance)</i> .....	30
3.2.3	<i>Bestuursmechanismen (Governance structure)</i> .....	30
3.2.4	<i>Beheer (control)</i> .....	32
3.2.5	<i>Vormen van beheer</i> .....	34
3.3	TRANSACTIEKOSTENTHEORIE .....	36
3.3.1	<i>Inleiding</i> .....	36
3.3.2	<i>Transactiekostentheorie</i> .....	36
3.3.3	<i>Markt en hiërarchie</i> .....	40
3.3.4	<i>Hybride organisatie</i> .....	41
3.3.5	<i>Conclusie</i> .....	44
3.4	BESTUUR EN BEHEER NAAR TYPE ORGANISATIE.....	45
3.4.1	<i>Bestuur en beheer in een markt of hiërarchie</i> .....	46
3.4.2	<i>Bestuur en beheer in een joint venture</i> .....	46
3.4.3	<i>Bestuur en beheer in een (strategische) alliantie</i> .....	48
3.4.4	<i>Bestuur en beheer in een SSC</i> .....	49
3.5	SAMENVATTING EN CONCLUSIE .....	51
<b>4</b>	<b>HOOFDSTUK 4: METHODOLOGIE .....</b>	<b>53</b>
4.1	INLEIDING .....	53
4.2	HET TYPE ONDERZOEK.....	53
4.2.1	<i>Praktijkgericht onderzoek</i> .....	53
4.2.2	<i>Kwalitatief onderzoek</i> .....	54
4.2.3	<i>Explorerend onderzoek</i> .....	54
4.3	METHODEN VAN DATAVERZAMELING .....	55
4.4	METHODE VAN DATA-ANALYSE .....	58
4.5	KWALITEITSCRITERIA.....	59
4.5.1	<i>Betrouwbaarheid</i> .....	60
4.5.2	<i>Validiteit</i> .....	61
4.5.3	<i>Bruikbaarheid</i> .....	63
4.6	CONCLUSIE.....	63
<b>5</b>	<b>HOOFDSTUK 5: ONDERZOEKSRESULTATEN.....</b>	<b>64</b>
5.1	INLEIDING .....	64
5.2	ONDERZOEKSVELD .....	64
5.3	REGIO'S .....	66
5.3.1	<i>Zeeland</i> .....	66

5.3.2	<i>Midden &amp; West Brabant</i> .....	67
5.3.3	<i>Brabant Noord</i> .....	67
5.3.4	<i>Brabant Zuid-Oost</i> .....	67
5.3.5	<i>Limburg Noord</i> .....	68
5.3.6	<i>Limburg Zuid</i> .....	68
5.4	CLUSTERS.....	69
5.4.1	<i>Beheer</i> .....	69
5.4.2	<i>In-, door- en uitstroom</i> .....	69
5.4.3	<i>Ontwikkeling</i> .....	70
5.5	ONDERZOEKSOPZET.....	70
5.5.1	<i>Mate van overdracht</i> .....	70
5.5.2	<i>Rol van het samenwerkingsverband</i> .....	71
5.5.3	<i>Mate van formalisatie</i> .....	71
5.5.4	<i>Het overgangstraject</i> .....	71
5.5.5	<i>Randvoorwaarden</i> .....	71
5.6	RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK.....	72
5.6.1	<i>Beheer</i> .....	73
5.6.2	<i>In-, door- en uitstroom</i> .....	76
5.6.3	<i>Ontwikkeling</i> .....	78
5.7	CONCLUSIE.....	80
<b>6</b>	<b>HOOFDSTUK 6: CONCLUSIE EN KOPPELING.....</b>	<b>83</b>
6.1	INLEIDING.....	83
6.2	PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN.....	83
6.3	ONDERZOEKSVRAGEN.....	85
6.3.1	<i>onderzoeksvragen deel I: theorie</i> .....	85
6.3.2	<i>onderzoeksvragen deel II: praktijk</i> .....	91
6.4	KOPPELING PRAKTIJK EN THEORIE.....	94
6.4.1	<i>Succes- en faalfactoren van samenwerking</i> .....	95
6.4.2	<i>Bestuur en Beheer</i> .....	99
6.4.3	<i>Koppeling literatuur</i> .....	103
6.5	CONCLUSIE.....	104
6.5.1	<i>Beperkingen van het onderzoek</i> .....	105
6.5.2	<i>Vervolgonderzoek</i> .....	107
<b>7</b>	<b>LITERATUURLIJST.....</b>	<b>108</b>

## Lijst met figuren en tabellen

<b>Figuur 1:</b>	onderzoeksopzet	10
<b>Figuur 2:</b>	aspecten van een project business case	16
<b>Figuur 3:</b>	centralisatie versus een SSC	17
<b>Figuur 4:</b>	stappenplan voor de invoering van een SSC	23
<b>Figuur 5:</b>	eisen voor een organisatiemodel	32
<b>Figuur 6:</b>	elementen binnen een control-systeem	33
<b>Figuur 7:</b>	markt en hiërarchie	40
<b>Figuur 8:</b>	voor- en nadelen van een JV	44
<b>Figuur 9:</b>	methoden van dataverzameling	56
<b>Figuur 10:</b>	organigram Midden & West Brabant	65
<b>Figuur 11:</b>	conclusietabel samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's	81
<b>Figuur 12:</b>	succes- en faalfactoren	88
<b>Tabel 1:</b>	gezamenlijke diensten versus gecentraliseerde diensten.	18

## **1 Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling**

### **1.1 Aanleiding**

Minister Remkes (minister van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties) heeft aangegeven het concept 'shared services' binnen meerdere overheidsinstellingen te willen toepassen.

Op rijksniveau wordt momenteel gewerkt aan de oprichting van een shared service center (SSC) op het gebied van HRM P&S (Personeelsregistratie & Salarisadministratie) voor een aantal ministeries gezamenlijk. In het officiële besluit van het kabinet (2003) wordt als hoofdreden aangegeven dat de efficiëntie en de kwaliteit van de HRM functie bij de afzonderlijke ministeries en voor de rijksdienst in haar geheel hierdoor kan worden verhoogd.

Daarnaast heeft de stuurgroep Evaluatie Politieorganisatie (stuurgroep-Leemhuis) recent voorgesteld om de regionale politiekorpsen onder te brengen in een concern Nederlandse politie (Cachet, 2005).<sup>1</sup>

Binnen politie Nederland hebben de verschillende korpsleidingen vervolgens aangegeven eerst zelf te willen kijken naar de mogelijkheden voor samenwerking op interregionaal niveau. De zes zuidelijke regio's (Zeeland, Midden & West Brabant, Brabant Noord, Brabant Zuid-Oost, Limburg Noord en Limburg Zuid) worden door de geografische ligging (van deze regio's) gezien als mogelijk interregionaal samenwerkingsverband.

In een bijeenkomst met alle hoofden P&O van de verschillende politieregio's (Sturm, 2004) is gesproken over de gebieden waarop samenwerking in de vorm van een SSC mogelijk zou kunnen zijn. Hierbij kwam een aantal gebieden naar boven waarbij samenwerking tot de mogelijkheden behoort, onder andere op de beheersmatige gebieden. In samenspraak met prof. Dr. Willem de Lange en het toenmalige hoofd P&O van Midden & West Brabant dhr. van den Kieboom is het idee geopperd om de landelijke ontwikkelingen een stap voor te blijven en door middel van een onderzoek te gaan kijken naar de mogelijkheden die bestaan voor samenwerking in de vorm van een SSC tussen de zes zuidelijke regio's. In overleg met de zuidelijke regio's is besloten een verkennend onderzoek te gaan

---

<sup>1</sup> Hoofddoelstelling naar aanleiding van prinsjesdag is verhogen van de politiesterkte en verbeteren van de doelmatigheid. Waarbij het bieden van een solide basis tot het vormen van samenwerkingsvoorzieningen tussen korpsen van essentieel belang is om een doelmatig werkende politieorganisatie te bevorderen (brief aan 2<sup>e</sup> kamer, 2004).

uitvoeren met als doelstelling te kijken naar de (on)mogelijkheden voor samenwerking in de vorm van een SSC op het gebied van personeelsmanagement.

## **1.2 Shared service center**

Een SSC is niet alleen een instrument voor efficiëntie of een uiting van samenwerking, maar een SSC gaat daarnaast ook over de vormgeving van de organisatiestructuur en besturingsmodellen binnen organisaties (Matthijse en Wagenaar, 2004).

Een groot aantal zaken is van belang wanneer men een SSC wil oprichten voor de zuidelijke regio's. Tijdens een politietop in 2004 is er onder leiding van Dr. J. Strikwerda gesproken over SSC's. Daarbij werd de volgende vraag gesteld: *Hoe kan de Nederlandse politie zo goed mogelijk gebruik maken van het concept van shared service(s)(centers)?*

Tijdens deze politietop is een aantal ontwikkelingen geschetst die van invloed zijn op de invoering van een SSC, namelijk:

- nieuwe technologische mogelijkheden;
- medewerkers wiens verwachtingspatronen, competenties en professionaliteit stijgt zoals dat in de gehele samenleving het geval is;
- een proces van “democratisering van de democratie” in de samenleving (verwachting van een hoger niveau van presteren tegen naar verhouding lagere kosten en de eis van transparantie met betrekking tot toezicht en verantwoording);
- de bestaande organisatie van de politie (26 korpsen, de driehoek burgemeester-OM-korpschef, een complex dynamisch werkterrein en al bestaande samenwerkingsvormen en standaarden).

Tijdens deze bijeenkomst van de hoofden P&O, op 21 oktober 2004, zijn naast een aantal voordelen (o.a. kostenbesparing, vereenvoudiging bedrijfsprocessen) ook een aantal valkuilen benoemd (o.a. onduidelijke doelstellingen en weinig veranderingsbereidheid). Gezien de ontwikkelingen op landelijk niveau ligt het voor de hand dat er de komende jaren ontwikkelingen zullen gaan plaatsvinden op het terrein van SSC's.

Voor de succesvolle invoering van een SSC wordt in de literatuur verschillende succesfactoren benoemd (o.a. Strikwerda, 2004; Kager e.a., 2005a en de Kok en Maan, 2004). Hierbij kan onder andere worden gedacht aan het hebben van een juist begrip van een SSC, kostenbesparing als enige doelstelling is onvoldoende.



Een andere succesfactor bestaat uit het laten plaatsvinden van een (succesvolle) businesscase.

Daarnaast wordt de positionering van het SSC binnen de organisatie aangehaald. Hierbij worden de volgende elementen onderscheiden (Kager e.a., 2005b: 16).

- Het soort behoeften waarin een SSC voorziet, namelijk collectief voor het bedrijf (concern) als geheel en/of individueel voor de afzonderlijke business units.
- Het soort diensten dat een SSC levert.
- De doelgroepen binnen het bedrijf in wiens behoeften door het SSC wordt voorzien en aan wie de diensten worden geleverd.

### **1.3 Doelstelling van het onderzoek**

Het onderzoek heeft een tweetal doelstellingen. De eerste doelstelling bestaat uit het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden om een SSC in te richten voor de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement. Het empirische deel van deze scriptie (het onderzoek binnen het onderzoeksveld) zal zich richten op deze doelstelling. Naast de mogelijkheden voor samenwerking zal in het onderzoek aandacht worden besteedt aan de randvoorwaarden en aan de thema's bestuur en beheer binnen verschillende vormen van samenwerking.

Bij de invoering van een SSC veranderen de verhoudingen op het gebied van bestuur en beheer (ofwel governance en control). Door te gaan samenwerken met andere organisaties geven de afzonderlijke partners een deel van hun macht en invloed (control) uit handen.

Het bestuur ten aanzien van een SSC hangt nauw samen met de vorm van bestuur binnen de afzonderlijke partners. Hierbij speelt de inrichting van het management control-systeem een belangrijke rol (Kragger e.a., 2005b). Bestuur bepaalt deze inrichting niet in zijn geheel maar geeft wel de grenzen van het speelveld aan waar een samenwerkingsverband (al dan niet in de vorm van een SSC) rekening mee dient te houden.

Een tweede doelstelling betreft het maken van een koppeling tussen de theorie en de praktijk. De gevonden empirische resultaten zullen vergeleken worden met theorieën op het gebied van bestuur en beheer van een SSC waardoor het mogelijk wordt een toekomstvisie te formuleren omtrent samenwerking binnen het onderzoeksveld. Daarnaast wordt gekeken naar theorieën op het gebied van

bestuur en beheer en de rol van deze theorieën binnen het concept SSC en andere samenwerkingsvormen.

#### **1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen**

Uitgaande van de bovenstaande doelstellingen is de volgende probleemstelling geformuleerd.

*Een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden om een samenwerkingsverband (al dan niet in de vorm van een shared service center) in te richten voor de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement.*

Voor de beantwoording van deze probleemstelling wordt een zestal onderzoeksvragen onderscheiden.

- 1. Welke samenwerkingsverbanden zijn te onderscheiden volgens de literatuur en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van deze samenwerkingsverbanden?*
- 2. Welke inrichtingsvormen zijn er volgens de literatuur voor een shared service center en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van een shared service center?*
- 3. Hoe dienen bestuur en beheer geregeld te zijn binnen een samenwerkingsverband?*
- 4. Op welke gebieden van het personeelsmanagement is samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, mogelijk voor de zes zuidelijke regio's van de politie?*
- 5. Wat zijn de kansen en de bedreigingen op het gebied van samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, voor de zes zuidelijke regio's?*
- 6. Hoe zou bestuur en beheer geregeld dienen te worden binnen een SSC?*

## 1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

### 1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Een SSC is een (redelijk) nieuwe term in organisatieland. In hoofdstuk 2 zal dieper worden ingegaan op de definitie en inrichting van een SSC. Hier wordt volstaan met het geven van de definitie zoals deze is gevormd tijdens een bijeenkomst van Deloitte en Touche voor alle hoofden P&O binnen de politie.

*Een SSC is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in een organisatie-eenheid, dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan participerende organisatie(s)(onderdelen), op basis van een schriftelijk besluit, machtiging of overeenkomst.*

SSC's bestaan in verschillende vormen, maar de uitgangspunten voor het aangaan van een SSC zijn vaak dezelfde. Commissaris en Abbema (2004) noemen procesoptimalisatie en zelfbediening als de uitgangspunten bij de invoering van een SSC HRM. Hop e.a. (2004) spreken van kwaliteitsgroei en efficiëntiewinst als uitgangspunten wanneer de krachten gebundeld worden in een SSC.

Het onderwerp SSC's heeft in korte tijd een grote bekendheid binnen de overheid gekregen (Buijs e.a., 2003). Het kabinet Balkende 1 heeft het begrip geïntroduceerd bij de ministeries, als middel om een forse afslanking van het overheidsapparaat te kunnen realiseren. Het onderzoek van de Stuurgroep-Leemhuis geeft aan dat ook in politieland een soortgelijke ontwikkeling waarschijnlijk is. Verschillende politiekorpsen hebben al aangegeven zelf onderzoek te willen doen naar de mogelijkheden van samenwerking, voordat samenwerking in een SCC wordt opgelegd door de Rijksoverheid.

Het onderzoeken van de mogelijkheden voor samenwerking in de vorm van een SSC vormt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Het onderzoek richt zich op het HRM gebied, waarbij onderscheid gemaakt zal worden tussen een aantal afdelingen. In hoofdstuk 4 zal verder ingegaan worden op deze verdeling van het HRM veld en zal de methode van onderzoek uiteengezet worden.

### **1.5.2 Wetenschappelijke relevantie**

Een SSC is een vorm van samenwerking tussen verschillende organisaties. Waarbij control, ofwel beheer, als doel heeft partners zich zodanig te laten gedragen, dat zij met het samenwerkingsverband gewenste of vooraf vastgestelde uitkomsten bereiken (Dekker, 1999: 556). Structurering van samenwerkingsrelaties heeft als doel het beperken van beheersingsproblemen in de relatie tussen organisaties.

In het artikel van Bartholomeus e.a. (1997: 594) wordt governance gedefinieerd als:

*Het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezichhouden van een organisatie. Gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen. Evenals het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van de belanghebbenden.*

Strikwerda (2004) geeft aan dat de invoering van een SSC een wijziging inhoudt van de internal governance van de onderneming.

De wetenschappelijke relevantie van mijn afstudeeronderzoek bestaat uit het leveren van een bijdrage omtrent de aanwezige literatuur over SSC's en bestuur en beheer waarbij een koppeling gemaakt wordt tussen deze theorieën en de resultaten vanuit het praktijkonderzoek. Deze koppeling zal gemaakt worden door enerzijds gebruik te maken van de data uit het praktijkonderzoek en anderzijds door de literatuur over deze onderwerpen te vergelijken en te interpreteren.

### **1.6 Aanpak van het onderzoek**

De probleemstelling van het onderzoek en de verschillende onderzoeksvragen (paragraaf 1.4) zullen beantwoord worden door middel van een theoretisch en een empirisch deel.

#### **Theoretisch deel van het onderzoek**

Het eerste deel van het onderzoek bestaat uit een theoretische uitwerking van de thema's SSC en bestuur en beheer. De onderzoeksvragen 1, 2 en 3 zullen door middel van het theoretische deel beantwoord worden.

### **Empirisch deel van het onderzoek**

Het empirische deel van het onderzoek bestaat uit een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden voor samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement. Hierbij is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde, kwalitatieve interviews. Deze interviews zijn gehouden binnen de zuidelijke regio's, waarbij het onderzoeksveld onderverdeeld is in een drietal clusters. In hoofdstuk 4 zal dieper ingegaan worden op de methoden van onderzoek en zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden.

In het empirische deel worden de onderzoeksvragen 4, 5 en 6 beantwoord.

### **1.7 Theoretische uitgangspunten van het onderzoek**

Als theoretische uitgangspunten van het onderzoek wordt hieronder kort een introductie gegeven van de transactiekostentheorie en netwerktheorie. De basis achter een SSC kan gezien worden als een netwerk terwijl de transactietheorie aan de basis ligt van onze benadering van de thema's bestuur en beheer.

#### **1.7.1 Netwerk**

Het thema SSC kan vanuit verscheidene theoretische invalshoeken worden benaderd. Wanneer gekeken wordt naar het invoeringstraject zou change management als theoretische invalshoek gebruikt kunnen worden. Binnen deze scriptie wordt echter geen aandacht besteedt aan de invoering van een SSC maar ligt het accent op de vormgeving van een SSC.

Hierdoor komt een netwerk in beeld als basis achter een SSC, omdat een SSC gezien kan worden als een verzameling organisatie(s)(onderdelen) waarbij samenwerking wordt gezocht tussen deze organisatie(s)(onderdelen). In het onderzoek van deze scriptie wordt gekeken naar de mogelijkheden voor samenwerking tussen de afdelingen P&O van de zes zuidelijke politieregio's. Deze samenwerking kan gezien worden als het oprichten van een gezamenlijk netwerk, waarbij een netwerk (of netwerk paradigma) gezien kan worden als onderliggende 'theorie'.

Thorelli (1986: 38) geeft aan dat een netwerk gezien kan worden als "the consisting of 'nodes' or positions and links manifested by interaction between the positions".

Netwerken bestaan in allerlei vormen. De gekozen vorm is afhankelijk van de kwantiteit (hoeveel organisaties), de kwaliteit (intensiteit) en het type organisatie waar het netwerk samen mee wordt opgericht.

Borgatti en Foster (2003) geven aan dat een netwerk een collectie is van semi-autonome bedrijven, maar er bestaan meerdere mogelijke vormen voor een netwerk. In het artikel van Borgatti en Foster (2003: 996) worden “flat hierarchy, empowered workers, self governing teams, knowledge-based” etc. genoemd als mogelijke vormen van een netwerk.

Binnen netwerken is een drietal zaken van belang.

- **Macht:** waarbij macht wordt gezien als de mogelijkheid om het gedrag van andere actoren te beïnvloeden (Thorelli, 1986).
- **Invloed:** waarbij invloed aangeeft in hoeverre macht ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt.
- **Vertrouwen:** waarbij vertrouwen wordt gezien als het vertrouwen in de “partner” bij een transactie. Dat de partner voldoet aan het vooraf afgesproken traject.

Hierbij ontstaat de link met de transactiekostentheorie, omdat deze laatste theorie verder ingaat op de methode waarmee vertrouwen, invloed en macht worden vastgelegd (of niet worden vastgelegd) binnen (onder andere) een netwerk.

Er wordt namelijk gesuggereerd dat de transactiekostentheorie gebruikt kan worden wanneer het gaat om het verlaten van of aansluiten bij een netwerk. Bij het aansluiten bij een netwerk spelen positioneringvraagstukken een grote rol terwijl bij het verlaten van een netwerk de exit-cost's (kennis, ervaring) van belang zijn. De kosten die hierbij gemaakt worden vallen onder de transactiekosten.

Voorbeelden van netwerken zijn volgens Borgatti en Foster (2003) onder andere joint ventures en (inter-firm) allianties. In hoofdstuk 3 zal door middel van de transactiekostentheorie een overzicht worden gegeven van de mogelijkheden voor samenwerking volgens deze theorie. Een groot aantal van deze theorieën bevindt zich in het veld van de netwerktheorieën. Omdat deze scriptie anders te omvangrijk wordt zal verder geen aandacht gegeven worden aan netwerken. Betreffende het theoretische concept beperk ik me tot de transactiekostentheorie.

### **1.7.2 Transactiekostentheorie**

Een belangrijke theorie in relatie tot bestuur en beheer is de transactiekostentheorie. De transactiekostentheorie stelt dat een samenwerkingsrelatie, evenals een markt en hiërarchie, een governance-mechanisme is dat tot doel heeft transacties te beschermen tegen opportunistisch gedrag van de partner(s) (Dekker, 1999: 558).

Achter de transactiekostentheorie ligt een tweetal assumpties: “bounded rationality en oppurtunism”. Leiblein (2003) geeft aan dat individuen binnen een organisatie gezien worden als beperkt rationeel. Ondanks de inspanningen van medewerkers om de complexiteit van de wereld te begrijpen en om onvoorspelbaarheid te reduceren, worden ze beperkt in de mogelijkheden om de toekomst accuraat te plannen en om toevalligheden en onvoorspelbaarheid te minimaliseren (Leiblein, 2003: 939).

De tweede assumptie is die van opportunisme. Volgens Leiblein (2003) houdt deze assumptie in dat mensen economische actoren zijn die “self-interest seeking while guile” zijn.

Voor het beschrijven van transacties gebruikt de transactiekostentheorie vervolgens een drietal dimensies (Wang, 2002: 156).

#### **Asset specificity**

De mate waarin een “asset” gebruikt kan worden voor alternatieve zaken en door alternatieve gebruikers, zonder waarde te verliezen van het product of van de dienst.

#### **Uncertainty**

‘Uncertainty’ bestaat uit een aantal mogelijke vormen van onzekerheid. Een genoemde vorm door Wang (2002) is omgevingsonzekerheid waarbij onvoorziene omstandigheden zouden kunnen optreden contractueel vastgelegd zouden kunnen worden.

#### **Frequency**

Een samenwerkingsverband kan eenmalig zijn (project) of het kan een verregaande samenwerking zijn.

In hoofdstuk 3 zal verder ingegaan worden op de transactiekostentheorie.

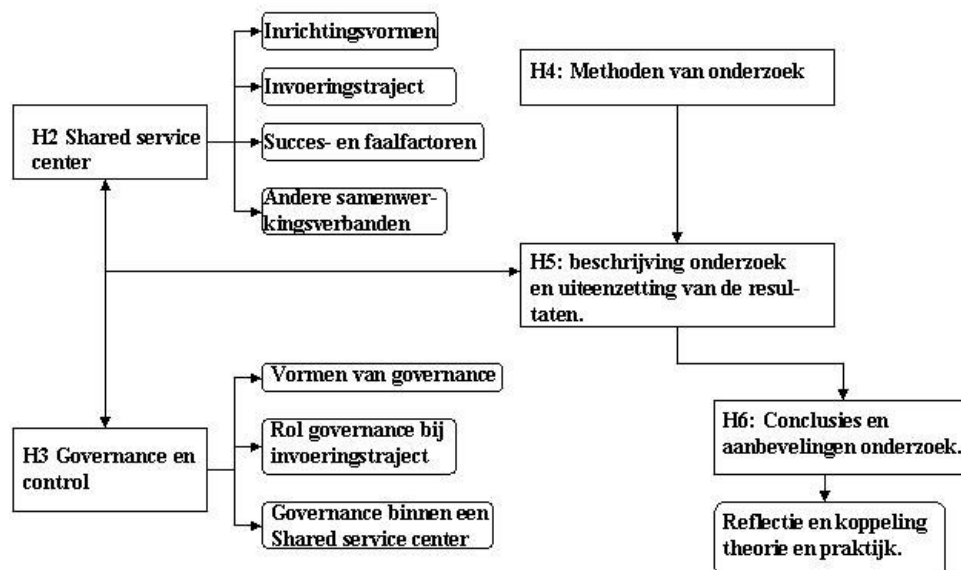
## **1.8 Opbouw van de scriptie**

Bij de vorming van een samenwerkingsverband of SSC zijn bestuur en beheer belangrijke, zonet de belangrijkste, aspecten in de besluitvorming. Daarom

wordt er in deze scriptie veel aandacht besteedt aan de thema's bestuur en beheer. Dit leidt vervolgens tot de volgende opbouw van de scriptie, zoals te zien in figuur 1.

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op SSC's, waarbij aandacht wordt gegeven aan de verschillende inrichtingsvormen, het invoeringstraject en de succes- en faalfactoren van een SSC. Daarnaast wordt een overzicht gegeven van andere vormen van samenwerking.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens dieper ingegaan op bestuur en beheer, waarbij een overzicht wordt gegeven van de verschillende vormen van bestuur en beheer. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de rol van bestuur bij een samenwerkingsverband. Ten slotte wordt de rol van bestuur binnen een SSC uiteengezet.



**Figuur 1. Onderzoeksopzet**

In hoofdstuk 4 wordt het empirische deel van het onderzoek uiteengezet, de methoden van onderzoek en de borging van de verschillende methodologische kwaliteitscriteria.

In hoofdstuk 5 wordt het onderzoeksveld beschreven, en worden de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Daarnaast zal er in hoofdstuk 5 aandacht besteedt worden aan de resultaten van het onderzoek.



In hoofdstuk 6 ten slotte wordt een koppeling gemaakt tussen de gevonden resultaten uit de praktijk en de theorie. Hierbij zal een aantal aanbevelingen gedaan worden en is er ruimte voor reflectie.

## **2 Hoofdstuk 2: Shared service center**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de onderzoeksvragen 1 en 2 zoals deze geformuleerd zijn in paragraaf 1.4 (probleemstelling en onderzoeksvragen). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen een tweetal typen SSC's, namelijk binnen een organisatie of tussen meerdere organisaties. Binnen de literatuur wordt vooral ingegaan op SSC's binnen een organisatie. Een SSC tussen verschillende organisaties is een andere vorm voor een SSC, maar komt in grote mate overeen met een SSC binnen een organisatie. Er zal binnen deze scriptie worden ingegaan op het laatste type SSC en dan met name op de theoretische uitgangspunten van een SSC. In paragraaf 2.2 zal een definitie van een SSC worden gegeven en daarnaast zal er een korte uiteenzetting van een aantal andere samenwerkingsverbanden worden gegeven.

In paragraaf 2.3 zal vervolgens ingegaan worden op de inrichtingsvormen van een SSC waarbij ook de relatie met bestuur en beheer (hoofdstuk 3) gelegd zal worden. In paragraaf 2.4 zal het invoeringstraject van een SSC uiteengezet worden en in paragraaf 2.5 zullen de succes- en faalfactoren (volgens de literatuur) besproken worden. Ten slotte zal in paragraaf 2.6 een algemene conclusie betreffende SSC's gegeven worden.

### **2.2 Definitie en samenwerking**

#### **2.2.1 Shared service center**

Er is veel onderzoek gedaan naar SSC's. Hieronder bevindt zich allereerst een aantal definities vanuit de literatuur.

- *Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid in de interne organisatie van een onderneming of instelling die tot taak heeft specifieke diensten te verlenen aan divisies, businessunits en dergelijke (Strikwerda, 2004: 46).*
- *Shared services is the combining or consolidating of services within a corporation (Ulrich, 1995: 14).*

- *Gespecialiseerde dienstencentra die zich toelagen op het verwerken van dagelijkse transacties voor meerdere bedrijfseenheden (van Delft Westerhof, 1997: 28).*
- *Een resultaatverantwoordelijke eenheid in een organisatie die op basis van onderlinge afspraken specifieke diensten levert aan de operationele eenheden van die organisatie (Commissaris en Abbema, 2004: 25).*
- *Een SSC is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in een organisatie-eenheid, dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan participerende organisatie (s)(onderdelen), op basis van een schriftelijk besluit, machtiging of overeenkomst (Deloitte en Touche).*

Deze laatste definitie is gevormd op een bijeenkomst met alle hoofden P&O van de verschillende politieregio's binnen Nederland onder begeleiding van Deloitte & Touche. Deze laatste definitie zal in het vervolg van deze scriptie als uitgangspunt dienen.

Everards e.a. (2003) geven hierbij aan dat de volgende aspecten kenmerkend zijn voor een SSC.

- Centrale eisen en wensen van deelnemers worden niet op basis van decentrale uitvoering gerealiseerd, maar op basis van differentiatie in de dienstverlening.
- De relatie met de klanten is geformaliseerd in 'service level agreements'.
- Kostentransparantie.

Met het eerste aspect gaat het artikel in op de methode waarmee aan de eisen en wensen van de deelnemers wordt voldaan. Het voldoen aan de wensen en eisen wordt niet decentraal in de organisatie uitgevoerd (door bijvoorbeeld een business unit) maar wordt uitgevoerd op basis van differentiatie in de dienstverlening.

Een service level agreement is een overeenkomst tussen een dienstverlener en een klant waarbij een minimaal aanvaardbaar serviceniveau wordt vastgelegd (Vandaele en Gemmel, 2004: 128).

Een laatste belangrijke aspect is het verkrijgen van kostentransparantie. Door middel van een SSC is het namelijk beter mogelijk een compleet beeld te krijgen van de kosten en opbrengsten van een SSC.

Achter de keuze om een SSC te beginnen ligt een aantal motieven. De belangrijkste factoren die aan deze ontwikkelingen ten grondslag liggen zijn (van Delft Westerhof, 1997):

- kostenbesparingsmogelijkheden;
- de noodzaak van een optimale bedrijfsuitoefening via standaardisatie en harmonisatie;
- vereenvoudiging van de bedrijfsprocessen;
- verbeterde managementinformatie en verbeterde ondersteuning van het bedrijf.

Commissaris en Abbema (2004) noemen procesoptimalisatie en zelfbediening als de uitgangspunten bij de invoering van een SSC (HRM). Hop e.a. (2004) spreken van kwaliteitsgroei en efficiency als doelstellingen wanneer de krachten gebundeld worden in een SSC.

Volgens de literatuur zijn er verscheidene redenen om een SSC op te richten binnen een, of tussen meerdere, organisatie(s). In de volgende paragrafen zal verder ingegaan worden op een aantal aspecten van een SSC: de randvoorwaarden, het invoeringstraject en de succes- en faalfactoren.

### **2.2.2 Samenwerking**

Binnen deze scriptie wordt onderscheid gemaakt tussen een aantal verschillende vormen van samenwerking. De onderstaande vormen van samenwerking moeten gezien worden in het licht van het praktijkonderzoek dat uitgevoerd is binnen de zes zuidelijke politieregio's op het gebied van personeelsmanagement. Hierbij wordt samenwerking in de vorm van een SSC gezien als de meest verregaande vorm. Binnen het onderzoek (hoofdstuk 4 en 5) wordt een viertal vormen van samenwerking onderscheiden.

- Gezamenlijk overleg, al dan niet in de vorm van een commissie.
- Projectorganisatie.
- Expertisecentrum.
- Shared service center.

Dit hoofdstuk richt zich met name op de theoretische uitgangspunten van een SSC. Hieronder zal echter eerst kort ingegaan worden op de drie andere vormen van samenwerking.

#### **Gezamenlijk overleg**

Doel van samenwerking in de vorm van een overleg is te vinden in het delen van kennis en het in gezamenlijkheid (een samenwerking tussen meerdere partijen) oppakken van uitvoerende taken. Interorganisatieel overleg kan beschouwd worden als een vorm van een alliantie tussen een aantal organisaties waarbij de

bovenstaande doelstellingen bereikt dienen te worden. Een alliantie wordt volgens Gulati (1998) gekozen wanneer de opbrengsten van deelneming hoger zijn dan de kosten. Er wordt in het geval van interorganisationeel overleg geen nieuwe organisatie opgericht maar de deelnemende partijen leveren een bijdrage aan de alliantie door het leveren van kennis en/of kunde.

In een interorganisationeel overleg komt de (specialistische) kennis van verschillende gebieden en organisaties bij elkaar om een project in gezamenlijkheid op te pakken of om kennisdeling en –verspreiding te stimuleren. Er bestaan verschillende vormen van allianties. De inrichting van een alliantie hangt hierbij nauw samen met de doelstelling van de samenwerking. Het resultaat dat binnen een overleg behaald wordt, kan door de deelnemende organisaties gebruikt worden. Een interorganisationeel overleg wordt hierdoor juist vaak opgericht op gebieden waarbij de eigen expertise of competenties niet voldoende zijn voor het behalen van het gewenste resultaat.

### **Gezamenlijke projectorganisatie**

In het algemeen geldt dat een projectmatige aanpak bruikbaar is voor het doorvoeren van belangrijke veranderingen in een bestaande situatie of routine die eenmalig en uniek zijn, en waarvoor specifieke middelen beschikbaar zijn gesteld (van Kooten en Kemper, 2002: 342).

Er wordt gekozen voor een projectorganisatie als de bestaande coördinatieafspraken en –structuren ontoereikend zijn voor beheersing, gelet op een aantal aspecten.

- De aard en zwaarte van het op te lossen probleem.
- De mate waarin meerdere disciplines of partijen betrokken zijn bij de oplossing van het probleem.
- De mate waarin er sprake is van (interne of externe) leveranciers, de bestaande organisatiestructuur en –cultuur
- De mate waarin het probleem afdelings- of zelfs organisatieoverstijgend is.

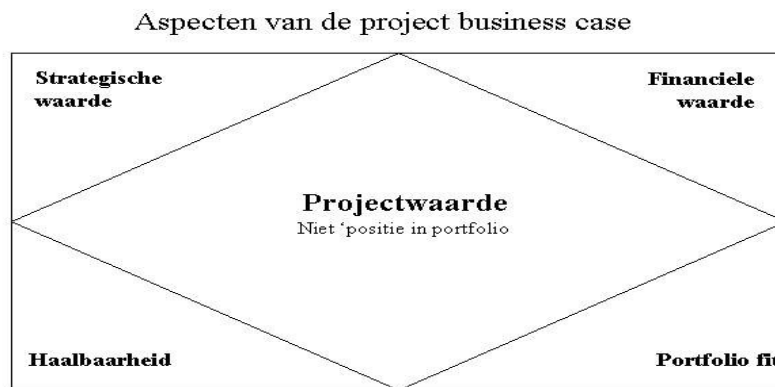
Zoals uit het bovenstaande valt af te leiden wordt een projectorganisatie ingericht voor een bepaald probleem of een bepaalde vraag- of doelstelling. Het is echter ook mogelijk een projectorganisatie te organiseren om een probleem te voorkomen, of om een kans voor de organisatie te benutten.

Het projectmanagement heeft tot taak om de opbrengsten, de middelen en de risico's van een pakket van samenhangende maatregelen te beheersen (van Kooten en Kemper, 2002).

Een project kan om verschillende redenen worden uitgevoerd tussen of binnen (een) organisatie(s). De basis wordt gevormd door het feit dat de coördinatie- en beheersingsmechanismen van de deelnemende organisaties afzonderlijk niet voldoen om een bepaalde taak uit te voeren.

Bloem (2005) geeft aan dat projecten worden gewaardeerd aan de hand van vooraf gedefinieerde criteria. Voorbeelden van deze criteria zijn opbrengsten, de risico's (financieel en/of marktstrategisch of politiek), de kosten en het realiseren van de planning. Hierbij is het van belang de doelstellingen van de projectorganisatie te koppelen aan de missie/visie van de deelnemende organisaties.

In figuur 2 wordt uiteengezet welke aspecten van belang zijn om de projectwaarde te bepalen (Bloem, 2005). Afhankelijk van de situatie wordt hierbij een selectie gemaakt uit deze elementen of kunnen bepaalde aspecten verder uitgediept worden.



**Figuur 2: Aspecten van een project business case (Bloem, 2005: 24)**

Het is dus van groot belang vooraf de verwachte projectwaarde te berekenen zodat de deelnemende organisaties vooraf kunnen bepalen of samenwerking in de vorm van een projectorganisatie een interessante mogelijkheid is.

### **Expertisecentrum**

Een expertisecentrum heeft als taak het ontwikkelen en/of verspreiden van kennis. Het kan vorm worden gegeven in een beleidscentrum. Ten Boom (1998) noemt een drietal taken voor een expertisecentra bij de overheid.

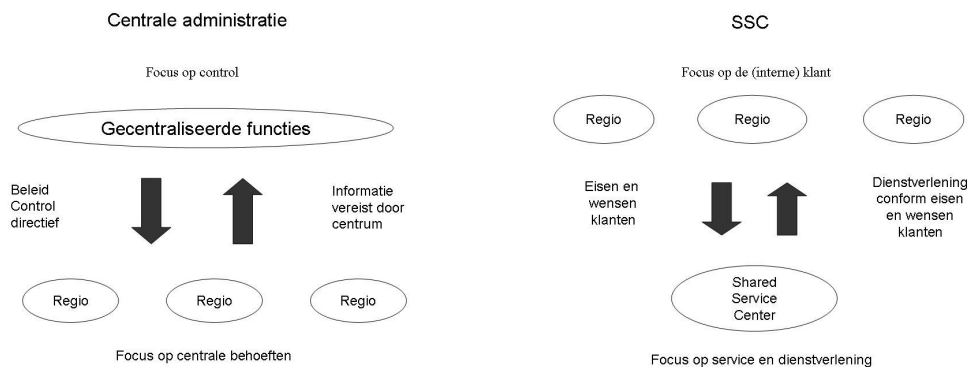
1. Het uitvoeren van contra-expertise op grote opdrachten.
2. Strategische advisering.

3. Projectmanagement.

Door middel van een expertisecentrum wordt de aanwezige kennis op bepaalde gebieden gebundeld waardoor het mogelijk wordt kenniscreatie en –verspreiding vorm te geven. De expertise verdwijnt hierbij niet uit de organisatie, alleen de positionering van deze kennis verandert op deze manier.

**2.2.3 Centralisatie versus SSC**

In eerste instantie lijken centralisatie en de oprichting van een SSC op elkaar. Ulrich (1995) en Nicodem en Wemmenhove (1996) geven beiden aan dat deze twee thema’s juist het tegenovergestelde inhouden. In een gecentraliseerde organisatie heeft de organisatie controle over de middelen, het te volgen beleid, het programma en de procedures. In het geval van een SSC worden de middelen gedeeld en blijft de controle over het gebruik van deze middelen behouden in het veld (gedecentraliseerd binnen de verschillende afdelingen van een organisatie). Dit geldt niet alleen voor de beheersing van het veld, maar ook voor het beleid, de machtsverhoudingen en de invloed van een gecentraliseerde service. Deze worden in het geval van een centralisatie op één plaats in de organisatie ondergebracht terwijl deze in het geval van een SSC in het veld is ondergebracht. In het artikel van Buijs e.a. (2003: 29) is figuur 3 te vinden. Deze figuur geeft duidelijk het verschil aan tussen een centralisatie en een SSC.



**Figuur 3: centralisatie versus een SSC (Buijs e.a., 2003: 29)**

<b>Gecentraliseerde diensten</b>	<b>Gezamenlijke diensten (SSC)</b>
Eenheden beheersen het veld.	Gezamenlijke diensten worden door het veld beheerst
Schrijven voor welk beleid het veld moet volgen.	Volgen de leerprocessen die het veld vereist.
De macht blijft bij de top van de	De macht en invloed worden over de

hiërarchie liggen	eenheden in het veld verspreid.
Activiteiten worden doorgeschoven naar het veld.	Het veld haalt middelen naar zich toe vanuit de concerncentrale.

**Tabel 1: gecentraliseerde diensten versus gezamenlijke diensten. (Ulrich, 1996: 88).**

Bovenstaande tabel is afkomstig van Ulrich (1996: 88) en geeft de verschillen weer tussen een centralisatie en shared services.

Figuur 3 en tabel 1 geven beiden aan dat er een groot verschil is tussen een gecentraliseerde organisatie en een SSC. De grootste verschillen hebben betrekking op de focus en de doelgroep. Bij een centralisatie wordt beheersing (vanuit de top) als de centrale focus gezien en in het geval van een SSC ligt de focus op de dienstverlening aan de klant.

### 2.3 Waarom een SSC?

In het artikel van de Kok en Maan (2004: 206) wordt een zestal kansen en voordelen genoemd.

- Kwaliteitsvergroting van de zogeheten PIOFAH afdelingen (personeel, informatie, organisatie, financiën, administratie en huisvesting).
- Realiseren van een kostenbesparing tot ca. 30 %.
- Maximale concentratie van de lijnmanagers op hun kernactiviteiten.
- Stimulans om het gebruik van ICT sterk te stimuleren en daarmee de doelmatigheid te vergroten.
- Het stroomlijnen van de bedrijfsprocessen, standaardisatie van werkmethoden en technieken.
- Focus op de klant.

Matthijsse en Wagenaar (2004: 262) geven een negental redenen voor de oprichting van een SSC.

- Verbetering van de dienstverlening en klantgerichtheid.
- Reductie van organisatorische complexiteit.
- Een duidelijkere focus op de kernvaardigheden.
- Standaardisatie van processen en systemen.
- Kostenreductie.
- Hogere voorspelbaarheid van de bedrijfsvoering.
- Verhoogde transparantie en beheersbaarheid.
- Meer nadruk voor beleidsvorming en innovatie.
- Management van schaarse kennis en expertise.



De redenen die genoemd worden voor de oprichting van een SSC binnen een organisatie zijn onder te verdelen in een tweetal categorieën.

Allereerst een verbetering van de efficiëntie. Door middel van standaardisatie (van regelgeving en ICT) is een kostenreductie te verkrijgen. De bedrijfsvoering wordt door deze standaardisering beter voorspelbaar en beheersbaar waardoor kwaliteit beter te borgen is voor de klant.

Een tweede categorie bestaat uit kennisontwikkeling en -creatie. Doordat managers komen te werken op het eigen expertisegebied kan door middel van specialisatie op deze kerncompetenties een hoger niveau bereikt worden op de verschillende kennisgebieden.

De redenen voor de invoering van een SSC bestaan dus niet alleen uit het behalen van kostenbesparing en efficiëntiewinst, maar ook uit het behalen van hogere kwaliteit en het ontwikkelen van kennis.

## **2.4 Inrichtingsvormen van een SSC**

### ***2.4.1 onderscheid transactiegerelateerde en transformatiegerelateerde activiteiten***

De vorm die gekozen wordt voor de inrichting van een SSC is voor een groot deel afhankelijk van het soort activiteiten dat door het SSC uitgevoerd wordt. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen transactiegerelateerde en transformatie gerelateerde activiteiten.

Volgens Van Denburgh e.a. (2000) zijn transactiegerelateerde diensten herhaaldelijk uit te voeren diensten, hebben deze diensten een hoog volume (kwantitatief) en zijn ze generiek. Het zijn vaak ondersteunende activiteiten die, ondanks dat ze gespecialiseerd kunnen zijn, consistent blijven in elke businessunit. Voorbeelden zijn de salarisadministratie en de afdeling financiën.

Transformationele of professional services (Van Denburgh e.a., 2000: 47) zijn gebaseerd op kennis en worden meestal geleverd op basis van een consultatieve relatie. Wetgeving en controleservices zijn hiervan goede voorbeelden.

### ***2.4.2 Inrichtingsvormen van een SSC.***

Verschillende auteurs hebben gepubliceerd omtrent de inrichting van een SSC (Opheij en Willems, 2004; Ulrich, 1995; Matthijse en Wagenaar, 2004 en Strikwerda, 2004).

Van Denburgh e.a. (2000: 47) onderscheiden een drietal verschillende SSC modellen op basis van de verschillen tussen transformatiële en transactionele diensten. Deze drie modellen zijn: transactional, end-to-end processing en full service. In het transactional model functioneert het SSC binnen de “omgeving van de klant” waardoor de klant het proces zelf ontwikkelt, bezit en zichzelf aanmeet. Bij end-to-end processing gaat het over een center dat een eigen methode en proces ontwikkelt en de processen binnen een bepaald gebied in zijn geheel uitvoert. Voorbeelden hiervan zijn human resources en financiën. Full services gaat nog een stap verder dan het vorige model door een totale (shared service) oplossing te ontwikkelen en deze te verkopen aan organisaties.

Opheij en Willems (2004) geven eveneens een aantal vormen aan waarin een SSC kan voorkomen in een organisatie.

- **Shared business process:** hierbij valt te denken aan gezamenlijke claimafhandeling of het samenbrengen van marketingactiviteiten in een service center.
- **Shared back office:** onder andere een gezamenlijke financiële administratie
- **Shared support process:** te denken valt aan een gezamenlijke HR, ICT.

Deze onderverdeling is gemaakt naar aanleiding van een aantal onderscheiden gebieden waarop een SSC mogelijk is. Voorbeelden van potentiële omgevingen voor een SSC zijn volgens Opheij en Willems (2004) de administratie (pensioen, loon en financieel), het personeelsmanagement (werving en selectie, personeelsadministratie en opleidingen) en ICT (helpdesk, beheer en opleiding). Een belangrijke auteur op het gebied van SSC's, Strikwerda (2005), is uitgebreid ingegaan op de positionering van een SSC. Het betreft hierbij echter de positionering van een SSC binnen een organisatie, waarbij het binnen deze scriptie gaat over een SSC tussen een aantal organisaties.

#### **2.4.3 Dienstverlening door het SSC.**

Kager e.a. (2005b: 16) geeft aan dat positionering binnen een bedrijfsorganisatie de volgende elementen bevat.

- Het soort behoeften waarin een SSC voorziet, namelijk collectief voor het bedrijf (concern) als geheel en/of individueel voor de afzonderlijke business units.
- Het soort diensten dat geleverd wordt door het SSC.

- De doelgroepen binnen het bedrijf in wiens behoeften door het SSC wordt voorzien en aan wie diensten worden geleverd.

De positionering van een SSC (en daarmee samenhangend de vorm van het SSC) is dus afhankelijk van een aantal zaken. Kager e.a. (2005b) onderscheiden in beginsel twee mogelijkheden voor het soort producten dat geleverd wordt door een SSC, die ook gecombineerd kunnen worden.

De eerste mogelijkheid bestaat uit het leveren van een standaardpakket aan alle bedrijfsorganen, hierbij wordt de doelgroep gevormd door het bedrijf als geheel. Hierbij kan gedacht worden aan een gezamenlijke administratie waarbij een pakket (standaard) activiteiten wordt uitgevoerd voor de gehele organisatie.

De tweede mogelijkheid is bestaat uit het leveren van diensten door het SSC op basis van het (individuele) gebruiksnut aan de afzonderlijke bedrijfseenheden, waarbij de doelgroepen van het SSC deze bedrijfseenheden zijn.

De inrichting van een SSC wordt binnen de wetenschappelijke literatuur vanuit verschillende perspectieven bekeken. Ulrich (1996: 92) geeft aan dat in de organisatie van een SSC de aandacht horizontaal in plaats van verticaal gericht is. Daarnaast is het gericht op processen binnen een organisatie en niet op functies. Ten slotte richt een SSC zich op teamwerk en niet op individuen.

In het artikel van Opheij en Willems (2004: 34) worden bij de strategiekeuze de waardedisciplines van Treacy en Wiersma gehanteerd. Dit zijn de volgende drie.

- **Customer intimacy:** de klant staat centraal bij het leveren van het product of dienst. En de producten en diensten voldoen zo precies mogelijk aan de wensen en eisen van de klant.
- **Product leadership:** de kwaliteit van het product of dienst staat centraal, producten en diensten zijn de beste in hun soort en de klanten zijn bereid hier meer voor te betalen.
- **Operational excellence:** het reduceren van kosten staat centraal zonder dat de kwaliteit van het product of de dienst ter discussie staat.

Volgens Opheij en Willems gaat het vaak om een combinatie van twee strategieën: customer intimacy en operational excellence. De focus ligt hierbij meestal op operational excellence.

## 2.5 Invoeringstraject

Een groot aantal auteurs heeft het invoeringstraject besproken (Buijs e.a., 2003; Strikwerda, 2004; Kager e.a., 2005 en Ulrich, 1995).

De invoeringstrajecten verschillen onderling in de benamingen als ook in het aantal stappen wat onderscheiden wordt voordat de vorming van een SSC een feit is. Binnen deze scriptie zal eerst het model uit het artikel van Kager (2005) uiteengezet worden en vervolgens het stappenplan van Strikwerda (2004).

Het betreft hierbij ook de invoering van een SSC binnen een organisatie. De stappen die genomen moeten worden zijn echter ook van toepassing op een SSC tussen verschillende organisaties.

### 2.5.1 Kager e.a. (2005)

Kager e.a. (2005) gaan uit van een model waarbij verschillende stappen aangegeven worden om te komen tot een organisatiebrede invoering van een SSC.

*Plateau 1: het leggen van een fundament.*

Er dient binnen een organisatie sprake te zijn van één geïntegreerd administratief systeem. Daarnaast dienen een aantal andere zaken vormgegeven te worden, zoals een uniforme beschrijving en uitvoering van alle administratieve processen. Daarnaast moeten er heldere en meetbare doelstellingen onder het proces liggen met herkenbare en gekwantificeerde output. Het maken van duidelijke afspraken rondom de verantwoordelijkheid over de procesinrichting en het management moet de informatie uit het algemene systeem volledig vertrouwen.

*Plateau 2: procesoptimalisaties plaveien de weg.*

Organisaties willen vaak al beginnen met de daadwerkelijke invoering van een SSC terwijl ze de mogelijkheden van de bestaande systeemondersteuning nog onvoldoende benutten. Eerst dient het proces geoptimaliseerd te worden, hierbij staan de productnormen (output) en procesnormen (prestatie-indicatoren) centraal.

*Plateau 3: concentratie van werkzaamheden op organisatieniveau.*

Hier wordt de stap gezet naar de daadwerkelijke concentratie van administratieve werkzaamheden, dit is een lastige stap volgens Kager omdat mensen binnen dit plateau van functie zouden kunnen veranderen met alle gevolgen van dien (verhuizen of een andere functie binnen of buiten de organisatie moeten gaan zoeken).

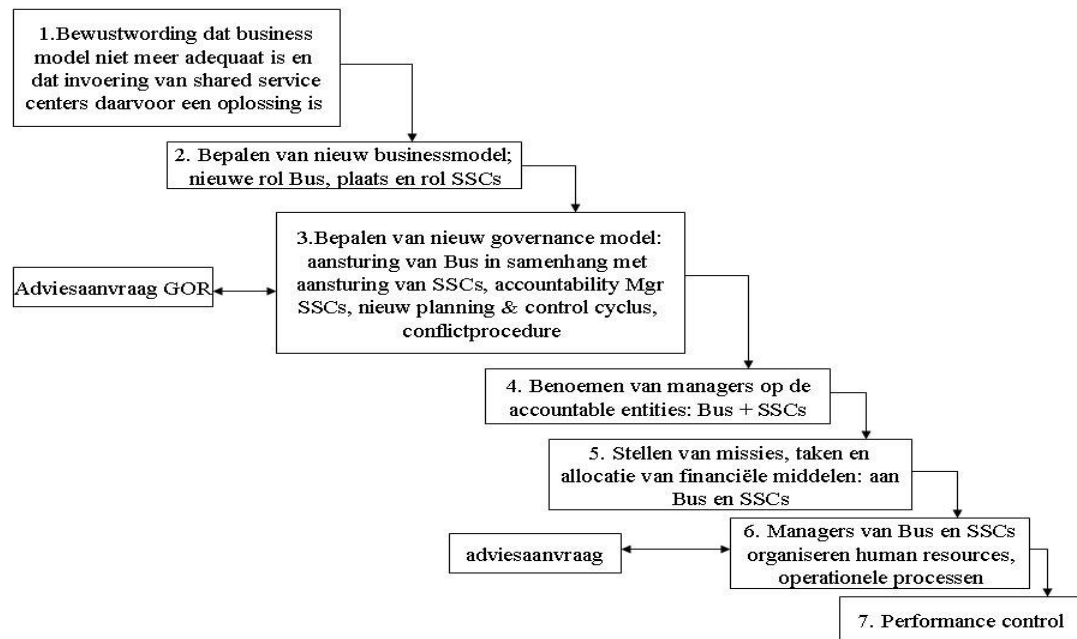
Bij deze stap ligt de nadruk vaak op de interne kant van een SSC, maar het is daarnaast wel belangrijk de focus op de klant te behouden.

*Plateau 4: een organisatiebreed SSC.*

Zodra binnen een grote organisatie meerdere SSC's bestaan voor dezelfde dienstverlening kan de stap worden gezet naar een verdere concentratie van de administratieve functie. Door deze schaalvergroting neemt de efficiëntiewinst toe en wordt ook de deskundigheid van het SSC vergroot.

### 2.5.2 Strikwerda (2004)

In figuur 5 bevindt zich een schematische weergave van het stappenplan van Strikwerda.



**Figuur 4: stappenplan voor de invoering van een SSC (Strikwerda, 2004: 52)**

Gezien de diepe invloed die de invoering van SSC heeft op rollen, status en identiteiten dient de kern van het proces van change management bij invoering van een SSC gerealiseerd worden in fase 3 (Strikwerda, 2004).

Vervolgens worden in fase 4 de sleutelfiguren benoemd. Dezen dienen vertrouwd te zijn met de invoering van een SSC, met de doelstellingen, wat er verandert en vanuit deze doelstellingen moet leiding worden gegeven.

Uit onderzoek blijkt dat een behoorlijk percentage bedrijven de invoering van een SSC begint met fase 6 (Strikwerda, 2004: 52), na een algemeen besluit van de raad van bestuur, om vervolgens tot de ontdekking te komen dat allerlei zaken in de internal governance geregeld moeten worden voordat ze weer verder kunnen.

Strikwerda gaf al aan dat een groot deel van de organisaties op een later moment van het model instapt, hetgeen vaak leidt tot een minder succesvolle implementatie van een SSC. Een belangrijke randvoorwaarde is het hebben van een heldere uitleg naar de organisatie toe met betrekking tot de intenties en de te volgen weg. De voorbereiding vormt dus een wezenlijk deel van de invoering van een SSC. Daarnaast geeft Strikwerda aan dat de faseringskeuze ook te maken heeft met de opvattingen van de raad van bestuur over hoe een verandering geleid dient te worden. Daarbij geldt als regel dat een inschatting over hoeveel tijd beschikbaar is en hoe snel een realisatie van de verwachte kostenbesparing behaald kan worden noodzakelijk is. Deze inschattingen verschillen logischerwijs per organisatie.

### **2.5.3 Randvoorwaarden**

Binnen de literatuur op het gebied van SSC's wordt een groot aantal succes- en faalfactoren benoemd. Deze komen in de volgende paragraaf uitgebreid aan bod, hier wordt een aantal essentiële randvoorwaarden voor een SSC kort uiteengezet. Een eerste randvoorwaarde bestaat uit het verzorgen van een heldere uitleg van de inhoud en consequenties van het concept naar de organisatie(s) toe (Commissaris en Abbema, 2004 en de Kok en Maan, 2004). Daarnaast moeten voldoende mensen en middelen (geld) vrij gemaakt worden om tot de inrichting van een goed werkend SSC te komen (Commissaris en Abbema, 2004 en De Kok en Maan, 2004). Betrek daarnaast tijdig de ondernemersraden bij de besluitvorming en zorg voor voldoende verankering van de projectorganisatie in de top van de organisatie. Daarnaast dient er gekeken te worden naar de nieuwe organisatorische verhoudingen en de nieuwe bestuurlijke verhoudingen tussen de concernleiding(en). Deze dient expliciet gemaakt te worden (Commissaris en Abbema, 2004). Een laatste randvoorwaarde betreft het steken van voldoende tijd en energie in het analyseren van mogelijke procesinefficiënties, omdat hierin het grootste besparingspotentieel blijkt te zitten (Commissaris en Abbema, 2004).

## 2.6 Succes- en faalfactoren

Verschillende auteurs hebben zich bezig gehouden met SSC's. In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de definitie van een SSC, de verschillende vormen, het invoeringstraject en de randvoorwaarden voor een SSC. In de volgende paragrafen zal aandacht besteedt worden aan die factoren die ervoor zorgen dat de implementatie en uitvoering van een SSC een succes of een mislukking wordt.

### 2.6.1 Succesfactoren

Er is aanzienlijk meer gepubliceerd over de succesfactoren voor de implementatie van een SSC (Sturm, 2004; Strikwerda, 2004 en de Kok en Maan, 2004) dan over de faalfactoren (of valkuilen) voor de implementatie van een SSC (de Kok en Maan, 2004).

Hieronder een overzicht van de succesfactoren zoals deze benoemd zijn door Sturm (2004).

- *Noodzaak en veranderingsbereidheid*: er bestaat een duidelijke noodzaak voor verandering.
- *Gedeelde visie op verandering*: er bestaat een helder gemeenschappelijk beeld van de gewenste situatie.
- *Veranderbegeleiding*: creëren van de gezamenlijke ondersteunende structuren en systemen om het veranderingsproces mogelijk te maken.
- *Leiderschap & Stakeholder commitment*: het samenspel van kennis, kunde, vaardigheden en gedrag waarmee een leidinggevende voorgaat in de verandering.
- *Effectieve communicatie*: het individueel en collectief zenden en ontvangen van boodschappen, in lijn met de gewenste verandering.
- *Prestatiemanagement*: het meten en interpreteren van factoren die van belang zijn voor het veranderproces, de inspanningsindicatoren en de prestatie-indicatoren.
- *Effectiviteit van individuen en teams*: dit refereert aan het in lijn brengen van kennis, kunde en vaardigheden van individuen en teams met de gewenste verandering.
- *Afstemming organisatieaspecten*: het samenhangende geheel van de aanwezige structuur, processen, systemen, cultuur en competenties in lijn brengen met de gewenste verandering.

Ook Strikwerda (2004: 53) heeft een overzicht gegeven, bestaande uit een tiental succesfactoren voor de invoering van SSC's. Een aantal van deze succesfactoren

is hierboven al benoemd, maar daarnaast ziet Strikwerda nog een aantal andere succesfactoren.

- Het hebben van een juist begrip van het waarom van SSC's: kostenbesparing als doelstelling alleen is niet voldoende.
- Een herontwerp van het systeem voor internal governance.
- Een stabiele infrastructuur voor datacommunicatie en idem een stabiel IT-systeem.
- Het opstellen en opleggen van richtlijnen met betrekking tot standaardisatie van data-elementen en processen.
- Het tijdig coördineren van de activiteiten van de businessunits en de SSC's, waaronder het direct oplossen van conflicten, waarbij steeds het belang van de onderneming als geheel leidend is.
- Een adequate aanpassing van de planning & controlecyclus.

Deze factoren dragen zorg voor een succesvolle implementatie van een SSC.

### **2.6.2 Faalfactoren**

De Kok en Maan (2005: 206) hebben in hun publicatie een aantal valkuilen benoemd voor de oprichting van een SSC.

- Een niet succesvolle businesscase waardoor het management niet echt gemotiveerd is.
- Een onzorgvuldige vorming van de projectorganisatie die de voorbereidingen moet treffen.
- Slecht projectmanagement waardoor de organisatie voldoende argumenten heeft om de vorming van een SSC niet te steunen.
- Onvoldoende draagvlak bij het management en bij het betrokken personeel.
- Het nieuwe SSC levert kwalitatief minder goede prestaties dan voorheen.
- De bestaande situatie is onvoldoende op orde gebracht voor de overdracht naar een SSC, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening niet verbetert.
- Onvoldoende instructie en gebruiksonvriendelijke ICT.
- Onvoldoende stroomlijning van de bedrijfsprocessen.

Uit deze valkuilen valt af te leiden dat het van groot belang is veel aandacht te schenken aan de voorkant van het proces. Hierbij speelt de communicatie van het proces een uitermate belangrijke rol om een succesvolle implementatie van een SSC te garanderen.



### **2.6.3 Conclusie faal- en succesfactoren**

Een belangrijke conclusie die getrokken kan worden vanuit de succes- en faalfactoren is de belangrijke rol van een goede voorbereiding in de oprichting van een SSC. Een groot aantal van de valkuilen die benoemd is in de vorige paragraaf is te voorkomen door vooraf afspraken te maken over een aantal onderwerpen. Daarnaast moet de top van de organisatie actief meegenomen worden in het besluitvormingsproces. Een andere belangrijke factor blijft de rol van communicatie in het veranderingsproces. Dit is van groot belang omdat een SSC een wezenlijke verandering voor de deelnemende organisaties inhoudt. De implementatie gaat gepaard met een groot aantal veranderingen (organisatorisch, personeeltechnisch etc) waarbij veel vragen en onduidelijkheden kunnen ontstaan. Daarom is het van belang om duidelijk te communiceren waarom een bepaalde verandering moet plaatsvinden, wat de gevolgen zijn van deze verandering en hoe het proces zal gaan verlopen. Communicatie zorgt voor begrip en kennis bij de medewerkers.

## **2.7 Conclusie**

In het bovenstaande hoofdstuk is vooral ingegaan op SSC's. In paragraaf 2.2 zijn kort ook een aantal andere vormen van samenwerking besproken. In hoofdstuk 5 worden de genoemde vormen van samenwerking meegenomen in het (kwalitatieve) onderzoek.

In dit hoofdstuk is gebleken dat beheer en bestuur (governance en control) een belangrijke rol spelen bij het besluitvormingsproces van een SSC.

Bestuur en beheer kan op een aantal manier vorm gegeven worden in een samenwerkingsverband (en in bijzonder in een SSC). Het volgende hoofdstuk zal verder ingaan op de thema's bestuur en beheer om vervolgens de koppeling te kunnen maken in het vervolg van de scriptie.

In het vervolg van deze scriptie zal geen aandacht besteedt worden aan het invoeringstraject van een SSC. Centraal staat de inrichting van een SSC en daarbij zal extra aandacht besteed gaan worden aan de thema's beheer en bestuur.

In het volgende hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op de thema's beheer en bestuur volgens de literatuur. Daarbij zal gekeken worden naar de rol van

beheer en bestuur in samenwerkingsverbanden in het algemeen en binnen een SSC in het bijzonder.

## **3 Hoofdstuk 3: Bestuur en beheer**

### **3.1 Inleiding**

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op samenwerkingsverbanden in het algemeen en in een SSC in het bijzonder. Daarbij is een definitie gegeven van een SSC, zijn de redenen genoemd voor het vormen van een SSC en zijn de verschillende faal- en succesfactoren volgens de literatuur uiteengezet.

Belangrijke punten van aandacht binnen een SSC zijn de thema's bestuur en beheer. In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op deze thema's. Hierbij zal vooral aandacht besteedt worden aan de manier waarop deze thema's worden gerealiseerd binnen een SSC en binnen andere samenwerkingsvormen.

Basis voor bestuur en beheer binnen dit hoofdstuk is de transactiekostentheorie. In de volgende paragraaf (3.2) zal allereerst een definitie gevormd worden over deze thema's voordat de transactiekostentheorie zal worden toegelicht in de daaropvolgende paragraaf (3.3). Op basis hiervan wordt een overzicht gegeven van de verschillende vormen van samenwerking.

Doelstelling van het hoofdstuk is de koppeling in paragraaf (3.4), van bestuur en beheer aan de in paragraaf 3.3 benoemde samenwerkingsverbanden. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een conclusie.

### **3.2 Bestuur en beheer**

#### ***3.2.1 Inleiding***

In deze paragraaf zullen de thema's bestuur (governance) en beheer (control) uiteengezet worden. De opbouw van beide thema's verloopt op eenzelfde wijze. Eerst zal een definitie gevormd worden van het thema. Daarbij zal aandacht worden besteed aan de onderliggende assumpties zoals deze in de literatuur uiteengezet zijn. Daarnaast zal, zowel voor bestuur als beheer, een aantal toepassingsvormen worden benoemd.

### 3.2.2 Bestuur (governance)

Verschillende auteurs hebben een bijdrage geleverd aan de discussie met betrekking tot bestuur (governance) binnen een organisatie. Hieronder staat een tweetal definities over bestuur.

- *Governance is a means by which to infuse order in a relation where potential conflict threatens to undo or upset opportunities to realize mutual gains* (Williamson, 1999: 1090).
- *Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezichhouden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van de belanghebbenden* (Bartholomeus e.a., 1997: 594).

Hieruit blijkt dat bestuur binnen een organisatie enerzijds wordt gebruikt om de gestelde doelstellingen van een organisatie (of samenwerking tussen meerdere organisaties) te behalen en anderzijds wordt gebruikt om conflicten binnen een organisatie te voorkomen. Bestuur wordt vorm gegeven door afspraken te maken binnen of tussen organisaties. Deze afspraken hebben betrekking op de inrichting van de organisatie en over de toegepaste methoden waarmee een organisatie 'bestuurd' wordt.

De transactiekostentheorie (TKT) vormt in deze scriptie de basis voor de mate van bestuur in een organisatie en dan vooral in het geval van samenwerking waarbij sprake is van "specific assets, assuming uncertainty and bounded rationality" (Chen en Chen, 2003: 3). Later dit hoofdstuk (paragraaf 3.3) zal verder ingegaan worden op deze basisassumpties achter de TKT. Hierbij dient nog wel vermeld te worden dat hoe groter de zorgen betreffende opportunistisch gedrag binnen een organisatie of samenwerking zijn, des te groter de behoefte aan regels om de relatie door middel van beheer vorm te geven.

### 3.2.3 Bestuursmechanismen (Governance structure)

In het artikel van Williamson (1999: 1088) wordt Commons uiteengezet. Commons stelde in 1932 het volgende vast: *"the ultimate unit of activity...must contain in itself the three principles of conflict, mutuality, and order. This unit is a transaction"*.

---

Hierbij wordt een transactie door de TKT niet alleen beschouwd als het niveau van analyse maar wordt governance (bestuur) gezien als een antwoord op het betoog van Commons.

Vervolgens geeft Williamson aan dat de TKT een organisatie niet alleen in technologische termen beschrijft maar daarnaast ook in organisatorische termen, met andere woorden in de vorm van een governance structure. Vervolgens wordt een drietal zaken beschreven die van invloed zijn op de besturingsvorm (Williamson, 1999: 1090).

- *Incentive intensity*.
- *Administrative controls*.
- *Legal rules regime*.

*Incentive intensity* is de prikkel die gegeven wordt aan een besturingsvorm. Deze prikkel kan onder andere een economisch (financiële bonus) of een sociaal (persoonlijke waardering) karakter krijgen. *Administrative control* heeft betrekking op het administratieve systeem achter de besturingsvorm, deze verschilt tussen de verschillende vormen van bestuur. *Legal rules regime* heeft betrekking op de geldende wet- en regelgeving en de gevolgen hiervan voor de besturingsvorm.

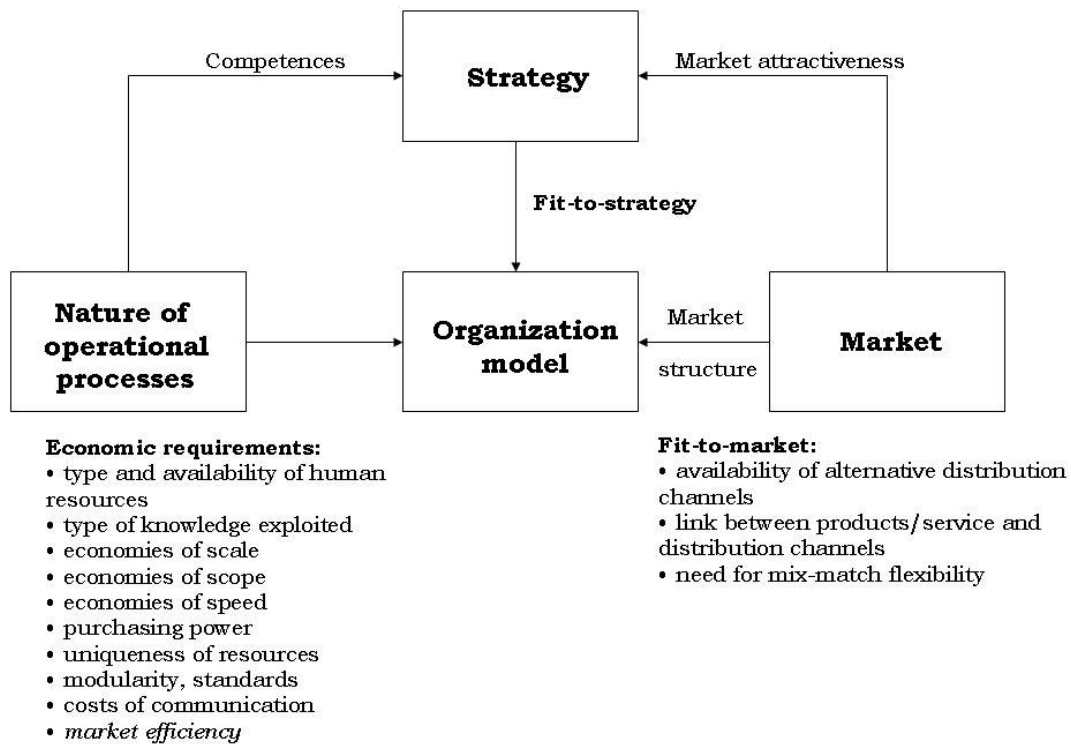
Leiblein (2003: 941) stelt dat de verschillende vormen van bestuur (governance structure) verschillen van elkaar op de bovenstaande punten zoals Williamson deze heeft benoemd. Onder de verschillende vormen van bestuur vallen onder andere het “*market contract, hybrid forms and hierachical firms*”. Deze vormen worden later in hoofdstuk 3 besproken.

De keuze voor een besturingsmodel wordt gezien als een belangrijk middel waarmee een organisatie de administratieve - en ‘monitoring’kosten beïnvloedt. Specifiek gaat het hierbij om de volgende kosten: *costs of negotiation and writing contracts and monitoring and enforcing contractual performance* (Leiblein, 2003: 939). Deze kosten kunnen gezien worden als vormen van beheer.

In figuur 5 wordt vervolgens een besturingsmodel uiteengezet. Hierbij wordt een aantal eisen en voorwaarden weergegeven waaraan een organisatie zou moeten voldoen volgens Strikwerda (2005). Traditionele organisatiemodellen, voornamelijk de verticaal of functioneel geïntegreerde multidimensionale organisatiemodellen, falen in toenemende mate in het voldoen aan de eisen zoals deze in figuur 5 uiteengezet zijn.

Zoals uit figuur 5 blijkt, speelt een groot aantal factoren een rol binnen een succesvolle organisatie. Een veelgebruikte methode om te kunnen voldoen aan

de eisen met betrekking tot de besturingsvorm van een organisatie is het kiezen voor outsourcing, of het oprichten van een 'service firm' (een SSC).



**Figuur 5: eisen voor een organisatiemodel (Strikwerda, 2005: 70)**

De gekozen structuur voor bestuur binnen een organisatie is afhankelijk van het soort samenwerkingsverband, de behoefte aan controle van het samenwerkingsverband en afhankelijk van de geldende wet- en regelgeving.

### **3.2.4 Beheer (control)**

In de eerste plaats bestaat er een verschil tussen beheer en beheersing. Dekker (1999: 556) ziet in dit kader control als volgt.

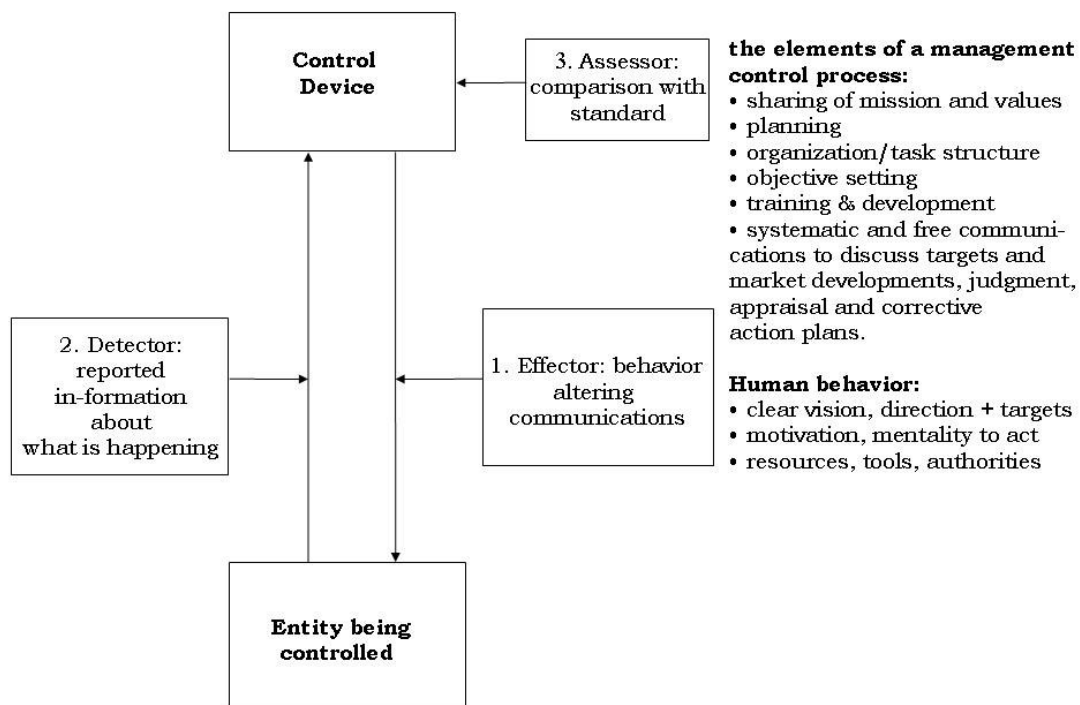
*Control, ofwel beheersing, heeft als doel dat partners zich zodanig gedragen, dat zij met het samenwerkingsverband gewenste of vooraf vastgestelde uitkomsten bereiken, en is van groot belang voor het succes van de samenwerking.*

Dolmans (2000) geeft aan dat de regelkring als vanouds de essentie is van control. In deze opvatting houdt control het volgende in: voorwaarden scheppen, normen formuleren, meten en terugkoppelen (Dolmans, 2000: 248).

Door middel van beheer (control) wordt getracht beheersing over de organisatie of samenwerking te verkrijgen. Hierbij is beheersing van de samenwerking (of organisatie) het doel, en is de inrichting van beheer binnen een samenwerking (of organisatie) de methode waarmee beheersing bereikt dient te worden.

Het doel van beheer is om een organisatie te beschermen tegen het gevaar van opportunisme (Dyer, 1997). Dekker (1999) geeft aan dat beheer zich richt op een tweetal elementen binnen een samenwerking. Hierbij is het eerste element het voorkomen van opportunistisch gedrag ten opzichte van de partner.

Daarnaast is beheersing van de activiteiten binnen de samenwerking nodig, door middel van coördinatie (1999: 559).



**Figuur 6: elementen binnen een control-systeem (Strikwerda, 2005: 48)**

In het bovenstaande figuur 6 (Strikwerda, 2005) wordt een aantal elementen binnen een control-systeem aangegeven.

1. *effector*: een middel (bijvoorbeeld door feedback) dat gedrag wijzigt wanneer de *assessor* dit aangeeft.
2. *detector*: een middel om te meten wat er gebeurt tijdens het proces en de controle van het proces.

3. *assessor*: Een hulpmiddel waarmee gekeken wordt naar wat er gebeurt in vergelijking met standaarden of verwachtingen over wat er zou moeten gebeuren.

Door middel van het systeem en de bovenstaande elementen wordt het beheer vormgegeven in een organisatie. Het doel hierbij is het hebben van beheersing over deze organisatie.

Volgens Strikwerda (2005) is een aantal elementen van (kritiek) belang voor beheer binnen een organisatie. Vooral de mentaliteit om tijdig en juist te reageren is een belangrijke voorwaarde voor beheer. Daarnaast speelt flexibiliteit een belangrijke rol. Een organisatie dient zich aan de veranderende omgevingscondities aan te passen wanneer dit noodzakelijk is.

Beheer in een samenwerkingsrelatie richt zich op het creëren van omstandigheden waardoor partners zich zodanig gedragen dat met de samenwerking vooraf vastgestelde of gewenste uitkomsten worden bereikt (Dekker, 1999: 558).

### **3.2.5 Vormen van beheer**

De meest voorkomende manier van beheer in de Westerse economie is het legale contract (Dyer, 1997). In het artikel van Dyer wordt een 'safeguard' genoemd als een beheersingsmechanisme. *A safeguard is a control mechanism which has the objective of bringing about the perception of fairness or equity among transactors* (1997: 537).

Het doel van een beheersingsmechanisme is ervoor te zorgen dat, tegen minimale kosten, een bepaald niveau van control en vertrouwen aanwezig is tussen de transactoren. Op basis van het ontwikkelde niveau zullen de transactoren vervolgens een relatie met elkaar verkiezen boven andere mogelijkheden om het de vooraf gestelde doelstellingen te bereiken.

Hierbij dient vermeld te worden dat wanneer hierbij sprake is van een specifieke taak, waardoor de complexiteit zal toenemen, er vaker gewerkt wordt met complexere contracten. Hierdoor zullen allereerst de transactiekosten van deze samenwerking toenemen, maar de kosten voor het zelf organiseren van deze specifieke taak zijn in deze gevallen vaak hoger.

Hoewel een gezamenlijk contract de meest voorkomende vorm is om beheer binnen of tussen organisaties vorm te geven, wordt in het artikel van Dyer (1997: 537) een aantal alternatieven gegeven. Deze alternatieven zijn bekend als 'self-enforcing agreements', 'private ordering' en 'trust'. Vormen van 'self-enforcing



---

agreements' zijn informele vormen van beheersingsmechanismen zoals *relational or goodwill trust, reputation*. En daarnaast formele beheersingsmechanismen zoals *financial hostages, investment hostages*.

Vertrouwen is een belangrijke methode van beheer binnen een samenwerkingsverband. In het artikel van Dekker (1999: 559) wordt de definitie van Rousseau (1998: 394) gebruikt:

*Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.*

Vertrouwen wordt beschouwd als een belangrijke invloedsfactor op de vorm van (formele) beheersing, aangezien een onderneming met veel vertrouwen in haar partner(s) minder formele beheersing zal willen uitoefenen (Dekker, 1999: 559). Vervolgens wordt door Dekker (1999: 559) de classificatie van Ouchi (1979) gebruikt waarbij een onderverdeling van drie verschillende beheersingsvormen in samenwerking wordt onderscheiden.

- *Resultaatbeheersing*: vindt plaats door middel van een meting van het resultaat van activiteiten, zonder te kijken naar de activiteiten die aan de prestaties vooraf zijn gegaan. De meetbaarheid van de resultaten beïnvloedt het gebruik ervan.
- *Gedragsbeheersing*: hierbij wordt gemeten in hoeverre het 'juiste' gedrag heeft plaatsgevonden. Daarbij wordt verondersteld dat het 'juiste' gedrag tot een bepaald resultaat leidt.
- *Sociale beheersing*: ook wel informele beheersing genoemd, is gebaseerd op zelfregulering. Dit wordt bereikt door middel van informele culturen en sociale systemen die het gedrag van mensen beïnvloeden. Voorbeelden hierbij zijn onder andere vertrouwen en reputatie.

Hierbij kunnen resultaat- en gedragsbeheersing worden beschouwd als formele vormen van beheersing en kunnen deze zowel contractueel als procedureel van aard zijn. Sociale beheersing is zeer efficiënt, omdat er geen omvangrijke investeringen in de vorm van contracten en meetsystemen gedaan hoeven worden (Dekker, 1999). Het creëren van de juiste sociale context waarbinnen sociale beheersing kan plaatsvinden is echter een langdurig proces waarbij aan diverse noodzakelijke randvoorwaarden voldaan moet worden (zoals frequentie, langdurige samenwerking) om effectief te zijn.

---

### 3.3 Transactiekostentheorie

#### 3.3.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de transactiekostentheorie. Deze theorie onderscheidt in beginsel een tweetal besturingsvormen, markt en hiërarchie. In de literatuur is daarnaast een derde besturingsvorm ontwikkeld, de zogenaamde hybride organisatie. In de volgende paragrafen zal allereerst ingegaan worden op de transactiekostentheorie en de bovenstaande onderverdeling. Vervolgens zal worden ingegaan op de hybride organisatie en de verschillende vormen die hierbinnen te onderscheiden zijn.

#### 3.3.2 Transactiekostentheorie

In hoofdstuk 1 (paragraaf 1.7.2) is de transactiekostentheorie (TKT) kort uiteengezet.

De TKT heeft twee onderliggende basisassumpties, namelijk “bounded rationality” en “opportunism”.

Hierbij is de definitie van ‘bounded rationality’ de volgende.

---

*in spite of their efforts to deal with the complexity and unpredictability of the world around them, they are limited in their ability to plan for the future and to accurately predict and plan for the various contingencies that may arise (Leiblein (2003: 939).*

---

En met de tweede assumptie, opportunisme wordt het volgende bedoeld.

---

*Some economic actors are “self-interest seeking while guile” (Leiblein, 2003: 940).*

---

Achter deze twee assumpties ligt een tweetal implicaties. Doordat een manager ook beperkt rationeel acteert, vindt een manager het te kostbaar om te onderhandelen over het opstellen van complete contracten. Deze contracten zouden alle verantwoordelijkheden en rechten voor alle deelnemende partijen moeten beschrijven. Dat is echter niet te realiseren, waardoor een contract altijd incompleet is. Een consequentie hiervan is dat er situaties kunnen voorkomen

die niet contractueel beschreven worden en waarover opnieuw onderhandeld dient te worden.

Deze onderhandelingen vormen een mogelijkheid voor de deelnemende partijen om gebruik te maken van de kwetsbaarheid van de partner. Hierdoor kiezen managers voor kostbare controlemechanismen om de eigen kwetsbaarheid te reduceren.

Binnen de wetenschappelijke literatuur over de TKT is veel onderzoek gedaan naar een aantal verschillende factoren die van invloed zijn op de keuze voor een bepaalde organisatievorm. Een drietal factoren komt daarbij steeds naar voren: “asset specificity”, “uncertainty” en “frequency”. Deze factoren zullen hieronder kort besproken worden.

### **Asset specificity**

Asset specificity speelt een cruciale rol binnen de TKT zoals deze door Williamson ontwikkeld is (Williamson, 1975 in Chen en Chen, 2003). Wanneer organisaties een relatie aangaan met elkaar waarbij specifieke investeringen noodzakelijk zijn. Is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid waarbij krachten vanuit de markt niet langer voldoende zijn om de partner van opportunisme te weerhouden (Chen en Chen, 2003). De TKT herkent de kwetsbaarheid binnen een samenwerkingsverband wanneer er binnen de samenwerking sprake is van specifieke ‘assets’, onzekerheid en beperkte rationaliteit.

Leiblein (2003) onderscheidt in zijn artikel een zestal vormen van asset specificity.

- *Site specificity*: gaat over een co-locatie van faciliteiten (bijvoorbeeld een gezamenlijk kantoor) om op deze manier de transactiekosten te verminderen.
- *Physical asset specificity*: gaat over gespecialiseerde ‘assets’ die speciaal ontwikkeld worden voor de samenwerking.
- *Human asset specificity*: gaat over ontwikkeling van medewerkers met betrekking tot organisatiespecifieke vakkundigheden en kennis.
- *Dedicated asset specificity*: gaat over specifieke investeringen die gedaan moeten worden met betrekking tot het verkopen van een product of dienst.
- *Brand name capital asset specificity*: gaat over een investering die gedaan moet worden met betrekking tot het verkrijgen van reputatie.

- *Temporal asset specificity*: gaat over de investeringen die gedaan moeten worden om tijdig een respons te kunnen geven of “human assets” te coördineren.

In het artikel van Leiblein (2003) wordt aangegeven dat empirisch onderzoek bewijs heeft gevonden voor de relatie tussen transactiespecifieke investeringen en de gekozen besturingsvorm van het samenwerkingsverband. De bovenstaande vormen van asset specificity kunnen binnen een samenwerkingsverband voorkomen. Deze worden vormgegeven door een besturings- en beheersmechanisme te kiezen wat hierbij aansluit.

Er bestaan verschillende manieren voor organisaties om asset specificity vorm te geven, waarbij een de meest voorkomende manieren het aangaan van een contract en/of het oprichten van een specifieke organisatie is (een joint venture of een alliantie). In deze scriptie zal in paragraaf 3.3.4 ingegaan worden op deze verschillende vormen van organisaties.

### **Uncertainty**

Uit onderzoek (Leiblein, 2003) blijkt er een relatie te bestaan tussen onzekerheid en de organisatiekeuze voor een besturingsvorm. In de literatuur (Chen en Chen, 2003 en Casciaro, 2003) wordt een aantal mogelijke vormen van onzekerheid benoemd. Onzekerheid komt voort uit beperkte rationaliteit. Allereerst een tweetal vormen van onzekerheid volgens Chen en Chen (2003).

- *Technological uncertainty refers to the probability of unexpected changes in technologies (2003: 3).*
- *Behavioral uncertainty is concerned with the difficulty of observing and measuring adherence to the contractual arrangements by the transacting parties and the difficulty of measuring the performance of these parties (2003: 4).*

Casciaro (2003) benoemt in zijn artikel vervolgens een drietal vormen van onzekerheid.

- *Partner uncertainty.*

Partner onzekerheid wordt in het artikel van Casciaro gezien als de bepalende factor betreffende de keuze voor een bestuursmechanisme. Partner onzekerheid heeft betrekking op de (on)zekerheid in het handelen van de partner en de mate waarin opportunistisch gedrag verwacht wordt in het samenwerkingsverband.

- *Task uncertainty*

Taakonzekerheid wordt gedefinieerd als: *the extent to which it is possible to predict in advance the behavior of the elements that compose that task* (Casciaro, 2003: 1228). Belangrijk voor deze taakonzekerheid zijn de volgende elementen: de complexiteit van de taak, taakinterdependentie, coördinatie en informatieverwerkingseisen. Deze laatstgenoemde eis wordt bepaald door de mate van taakonzekerheid in een samenwerkingsverband.

- *Strategic uncertainty*

Strategische onzekerheid heeft betrekking op de marktvaart en het marktaanbod en over de waarde van het “product” welke met behulp van het samenwerkingsverband geproduceerd wordt. De keuze voor een bepaalde strategie binnen een samenwerkingverband speelt hierbij een belangrijke rol.

Organisaties proberen onzekerheid zoveel mogelijk te verminderen door middel van besturings- en beheersingsmechanismen. Onzekerheid zal altijd bestaan binnen een samenwerkingverband door de beperkte rationaliteit en de mogelijkheid van opportunistisch gedrag van de partner.

Een aantal andere zaken zijn ook van invloed op de hoogte van de transactiekosten. Dit zijn de grootte van de organisatie (Chen en Chen, 2003) en de frequentie van samenwerking (Macher en Boerner, 2002).

Een “kleine” organisatie heeft het voordeel gebruik te kunnen maken van de middelen van haar “grotere” partner zonder een bedreiging te vormen voor de marktpositie van de partner. Hierdoor neemt de kans op opportunistisch gedrag af waardoor een “kleine” organisatie interessant is voor een “grote” partner om daarmee een samenwerkingsverband te vormen.

Boerner en Macher (2002) stellen dat een hogere frequentie van transacties een prikkel geeft om te kijken naar de (interne) organisatie. Een hogere frequentie geeft mogelijkheden om transactiekosten “terug te verdienen” waardoor het interessanter wordt meer aandacht te besteden aan specifieke vormen van besturings- en beheersingsmechanismen. Hier dient wel gezegd te worden dat er veel empirisch onderzoek is gedaan naar de rol van frequentie op de keuze voor een besturingsmodel, waarbij echter weinig of geen significant effect gevonden is voor de rol van frequentie.

### 3.3.3 Markt en hiërarchie

Binnen het wetenschappelijke onderzoek naar de TKT wordt in het algemeen uitgegaan van een tweetal besturingsmechanismen, markt en hiërarchie (Ebers en Oerlemans, 2005).

Verschillende auteurs (Hennart, 1993 en Leiblein, 2003) geven aan dat deze tweedeling binnen de TKT onvolledig is. Onderzoek heeft aangetoond dat de meeste transacties niet gecategoriseerd kunnen worden als “pure market” of “pure hierarchy”. In de volgende paragraaf zal verder ingegaan worden op de tussenvorm binnen de literatuur.

In de onderstaande tabel (figuur 7) staat een aantal sleutelkenmerken, met daarbij aangegeven de verschillen tussen een markt en een hiërarchie.

<b>Key features</b>	<b>Forms</b>	
	<b>Market</b>	<b>Hierarchy</b>
<b>Normative Basis</b>	Contract- Property rights	Employment relationship
<b>Means of communication</b>	Prices	Routines
<b>Methods of conflict resolution</b>	Haggling- resort to courts for enforcement	Administrative fiat-supervision
<b>Degree of flexibility</b>	High	Low
<b>Amount of commitment among the parties</b>	Low	Medium to high
<b>Tone or climate</b>	Precision and/or suspicion	Formal, bureaucratic
<b>Actor preferences or choices</b>	Independent	Dependent
<b>Mixing of forms</b>	Repeat transactions	Informal organization

**Figuur 7: markt en hiërarchie (powell, 1990)**

Powell (1990) zet uiteen dat de voordelen van een ‘market’ transactie duidelijk te vinden zijn. Er is geen vertrouwen vereist en de overeenkomst wordt door de macht van wettelijke sancties ondersteund. In het geval van een ‘hiërarchie’ wordt de context en het patroon van een samenwerkingsverband bepaald door de positie die ingenomen wordt in het formele netwerk van een organisatie.

Hennart (1993) ziet het grootste verschil tussen een markt en een hiërarchie in de ‘information structure’. In het geval van een markt is deze volledig

---

gedecentraliseerd, waarbij iedere actor informatie verkrijgt over de verwachtingen en behoeften door middel van 'price'. Hierbij voert 'price' een drietal taken uit.

- Deelnemende partijen worden geïnformeerd.
- 'Price' zorgt voor matiging van onderhandelingen.
- 'Price' verzorgt belonings- en sanctiemogelijkheden.

Vervolgens wordt getracht het gezamenlijke welzijn te verhogen. In het geval van een hiërarchie is deze informatie gecentraliseerd binnen een organisatie en wordt er gebruik gemaakt van zogenaamde 'gedragsbeperkingen' om personen binnen de organisatie op de 'juiste' manier gebruik te laten maken van deze informatie.

Het belangrijkste verschil tussen een markt en hiërarchie is te vinden in het soort organisatie, met andere woorden de taken die uitgevoerd worden door de organisatie. Een markt als besturingsvorm wordt gebruikt in het geval van een 'perfecte markt', waarbij informatie vrij toegankelijk is, veel vraag en aanbod aanwezig is en er geen doorwerkingseffecten bestaan van transacties onderling (Powell, 1990). Een hiërarchische besturingsvorm wordt veelal gebruikt voor massaproductie en distributie. Hierbij is er sprake van grote hoeveelheden en dient een operatie snel uitgevoerd te worden. Het management zal voortdurend toezicht houden op de situatie en door middel van een aantal standaardregels in kunnen grijpen in het proces daar waar dat nodig is (Powell, 1990).

Toms en Filatotchev geven hierbij aan dat de besturingsvormen markt en hiërarchie bruikbare theoretische abstracties betreffen, maar deze komen zelden voor in de praktijk (2004: 635). Vandaar de opkomst van de zogenaamde hybride organisatie.

### **3.3.4 Hybride organisatie**

Chen en Chen (2003) geven aan dat er een tussenweg bestaat tussen de besturingsvormen hiërarchie en markt, namelijk de hybride organisatie.

Deze tussenweg wordt door Hennart (1993) benoemd in zijn kritiek op de TKT. Deze kritiek bestaat uit het feit dat de TKT de complexiteit van organisaties verwaarloost door zich alleen te focussen op de 'extreme' besturingsvormen markt en hiërarchie. Hennart haalt hierbij Perrow (1986) aan. Perrow geeft aan dat geheel van besturingsvormen gezien kan worden in de vorm van een rugbybal, waarbij de besturingsvormen markt en hiërarchie zich in de punten

(uiteinden) van deze bal bevinden en het “swollen middle” de overige vormen (combinaties van een markt en een hiërarchie) bevat.

Powell (1990) geeft aan dat tussen deze twee uitersten zich een aantal “intermediate or hybrid forms of organization” bevinden. Een aantal voorbeelden hiervan is: *putting-out systems, various kinds of repeating trading, quasi-firms, subcontracting arrangements, franchising, joint ventures, alliances, decentralized profit centers and matrix management* (Powell, 1990: 297).

Volgens Williamson (in Powell, 1990) is deze manier van kijken naar de verschillende besturingsvormen voldoende, omdat door middel van de hybride organisatievormen duidelijk is geworden dat transacties in de “middle range” veel gangbaarder zijn dan eerder aangenomen is.

In de volgende paragrafen wordt aandacht besteed aan de twee meest voorkomende vormen van hybride organisaties: een alliantie en een joint venture.

### **Alliantie**

Door middel van (strategische) allianties kan een organisatie toegang krijgen tot gewenste (maar veelal niet aanwezige) capaciteiten door een samenwerkingsverband aan te gaan. Dit kan in de vorm van een alliantie, samen met een partner die beschikt over complementaire middelen (Chen en Chen, 2003).

Ook Gulati (1998) benoemt een aantal redenen die gelden als motivatie voor het aangaan van een alliantie met andere organisaties.

- De transactiekosten op het gebied van onderhandelingen zullen afnemen door het aangaan van een strategische alliantie.
- Het aangaan van een strategische alliantie past in het gedrag van een organisatie om de competitieve positie in de markt te verbeteren of om meer macht te verkrijgen binnen een markt.
- Het is een zoektocht naar organisatorische kennis en organisatorisch leren, voortkomend uit het feit dat de partner toegang kan hebben tot “kritische” kennis.

Deze laatste reden van Gulati sluit aan bij de reden zoals Chen en Chen deze benoemd hebben, namelijk het verkrijgen van kennis of expertise op onderontwikkelde gebieden in de eigen organisatie.

Er bestaat een groot aantal mogelijke vormen om een alliantie vervolgens te organiseren tussen organisaties. Chen en Chen (2003) geven een tweetal mogelijke vormen van een alliantie.



- **Exchange alliance:** hierbij worden middelen (kennis, producten) uitgewisseld tussen de partners waarbij deze de middelen vervolgens afzonderlijk gebruiken.
- **Integration alliance:** hierbij worden bepaalde middelen geïntegreerd in een nieuw op te richten organisatie. Deze organisatie wordt ontwikkeld door beide partners, met als doelstelling het uitvoeren van de bepaalde functie. Het uiteindelijke doel van de beide partners in de alliantie kan hierbij verschillen.

Ook Pekar en Allio (1994) geven aan dat een strategische alliantie uit een groot aantal 'non-equity' arrangementen bestaat. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: *collaborative advertising, shared-distribution, technology transfer etcetera*.

Aan bestuur en beheer op verschillende manieren worden vormgegeven binnen een alliantie. In een latere paragraaf zal ingegaan worden op deze gebieden.

### **Joint venture**

Allereerst een definitie van een joint venture (JV) van Kumar en Seth (1998: 579).

---

*Joint ventures (JV), defined as independent organizations formed by the pooling of resources and sharing of equity by two or more firms.*

---

Chen en Ross (2003) noemen een JV een "*production joint venture*" waarbij afspraken gemaakt worden waarmee de deelnemende partijen samen output (producten, diensten) produceren die in gezamenlijkheid op de markt wordt gebracht. Of waarbij input wordt geproduceerd die gebruikt wordt voor de productie van een ander product (product of dienst).

Een JV is een samenwerkingsverband tussen een aantal organisaties waarvoor een "aparte" organisatie wordt opgericht die verantwoordelijk is voor een bepaalde taak of doelstelling. Naylor en Lewis (1997: 679) onderscheiden vervolgens een aantal voor- en nadelen (figuur 8) bij samenwerking in de vorm van een joint venture.

Hierbij wordt aangegeven dat door middel van een JV flexibiliteit bereikt kan worden door schaalvergroting binnen een JV of doordat de richting van een JV aangepast kan worden. Er kleven echter ook nadelen aan een JV. Het belangrijkste nadeel bestaat uit het afhankelijk worden van de partner na een aantal succesvol verlopen projecten. Hierdoor is een organisatie vatbaarder voor opportunistisch gedrag van de partner.

---

### Advantages and disadvantages of contractual joint ventures

---

<b>Advantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low level of commitment, apart from one project</li> <li>• Continued independence of parties</li> <li>• Appropriate risk allocation</li> <li>• Ease of formation</li> <li>• Ease of operation</li> <li>• Flexibility of structure</li> <li>• Ease of termination</li> <li>• Confidentiality</li> </ul>
<b>disadvantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Few synergistic effects</li> <li>• Lack of flexibility within the project</li> <li>• Risk of being seen as ‘de facto created’ or ‘apparent’ partnerships in some countries</li> <li>• Tax implications in some countries</li> <li>• Limited scope for application</li> </ul>

---

**Figuur 8: voor- en nadelen van een JV (Naylor en Lewis, 1997: 679)**

Het is dus van groot belang om bij de oprichting van een JV met een andere organisatie duidelijke afspraken te maken over een aantal zaken om ervoor te zorgen dat de voordelen van een JV de bovenhand hebben. In paragraaf 3.4 zal verder ingegaan worden op de manier waarop bestuur en beheer vorm gegeven kunnen worden, waardoor een JV een succes kan worden.

#### **3.3.5 Conclusie**

In de bovenstaande paragrafen is allereerst de TKT uiteengezet, waarbij bestuur en beheer een belangrijke rol spelen. Bestuur en beheer vormen de inrichting en positionering van een samenwerkingsverband en zorgen daarnaast voor de inrichting van een controlemechanisme om opportunistisch gedrag te voorkomen en “goed” gedrag te stimuleren.

---

### 3.4 Bestuur en beheer naar type organisatie

In het artikel van Ebers en Oerlemans (2005) wordt een viertal besturingsmechanismen uiteengezet: *property rights*, *pricing scheme*, *coordination and control mechanisms* en *contractual guarantees*.

- *Property rights*: eigendomsrechten bestaan onder andere uit het mogen gebruiken van een 'property', het veranderen van kenmerken, het toe-eigenen van de resultaten van de 'property' en het recht deze eigendomsrechten te verplaatsen tussen actoren.
- *Pricing scheme*: prijs beïnvloedt gedrag via twee mechanismen. Allereerst door de deelnemende partijen te informeren over de vraag en aanbod condities van een transactie en ten tweede door de deelnemende partijen te belonen voor de bijdrage aan een transactie.
- *Coordination en control mechanisms*: een combinatie van bovenstaande vormen, bedoeld om "shirking and cheating" te voorkomen binnen een samenwerkingsverband. Er bestaan twee vormen, allereerst *input-oriented coordination and control*. Dit geeft vorm aan het uitoefenen van een bepaalde taak door het opstellen van gedragsregels. De tweede vorm is *output-oriented coordination and control*. Hiermee wordt richting gegeven aan wat er bereikt dient te worden binnen een samenwerking. Dit gebeurt door het vaststellen van doelen en door aan het behalen van deze doelen een beloning te koppelen.
- *Contractual agreements*: hierbij wordt gedrag vorm gegeven door contractueel afspraken vast te leggen met betrekking tot de transactie.

De bovenstaande vormen van beheer kunnen in principe in alle onderstaande besturingsvormen ingevoerd worden. De TKT speelt een grote rol binnen de keuze voor de gekozen beheersingsvorm. De mate van onzekerheid en 'asset specificity' spelen een belangrijke rol in de keuze voor een van de bovenstaande vormen binnen een besturingsvorm. De gekozen vorm van beheer binnen een besturingsvorm is dus, onder andere, afhankelijk van de situatie tussen organisaties.

Hierna wordt een overzicht gegeven van de manieren waarop de thema's bestuur en beheer worden toegepast binnen, of tussen meerdere, organisaties. Uiteindelijk zal in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk aandacht besteedt worden aan de inrichting van bestuur en beheer binnen een SSC.

---

### **3.4.1 Bestuur en beheer in een markt of hiërarchie**

In paragraaf 3.3 zijn de verschillen tussen een markt en een hiërarchie al uiteengezet.

Dyer (1997) geeft aan dat ‘asset specificity’ de belangrijkste rol speelt in de keuze tussen de besturingsmechanismen markt en hiërarchie. Wanneer de kosten betreffende ‘asset specificity’ groter worden, en daarmee een belangrijke rol spelen in het samenwerkingsverband, zal er eerder gekozen worden voor een gestandaardiseerde hiërarchie. Hieraan ligt vaak een contract aan ten grondslag. De belangrijkste verschillen tussen een markt en een hiërarchie zijn uiteengezet door Powell (1990). Hierbij werd in figuur 7 aangegeven dat het verschil tussen een markt en een hiërarchie onder andere is te vinden in de basis waarop de samenwerking is gebouwd. In het geval van een markt is er sprake van een contractuele basis, op basis van de eerder genoemde property rights. Binnen een hiërarchie is er sprake van een werkgevers/werknemers relatie binnen een organisatie, waarbij een organisatie (of werknemer binnen deze organisatie) op basis van een contract een relatie bekrachtigt en daarbinnen zal voldoen aan de in het contract geldende afspraken.

Leiblein (2003: 941) geeft aan dat binnen een hiërarchische organisatie administratieve controle een belangrijke rol speelt. Het controlesysteem binnen een hiërarchisch besturingsmodel staat niet bekend als flexibel en men maakt gebruik van verschillende vormen van administratieve controlemechanismen om de organisatie te controleren. Gevolg hiervan is dat een hiërarchische organisatie vaak formeel georganiseerd wordt en bureaucratisch naar de klant kan overkomen.

Binnen een samenwerkingsverband met een ‘markt’ besturingsvorm is in veel gevallen sprake van een vorm van prestatiebeloning of andersoortige motivatieprikkels. Daarnaast is een markt onderworpen aan ‘classical contract law’ waarbij de identiteit van partners onbelangrijk is en er sprake is van individuele transacties die gepaard gaan met ‘sharp in, sharp out’ uitwisseling. Hierdoor is het mogelijk om makkelijker in te gaan op vraag en aanbod en wordt ondernemerschap binnen een, of tussen meerdere, organisatie(s) gestimuleerd.

### **3.4.2 Bestuur en beheer in een joint venture**

Bij de oprichting van een joint venture wordt een geheel nieuwe entiteit gecreëerd waarbij een deel van het vermogen (o.a. geld en kennis) van de deelnemende organisaties wordt gedeeld (Gulati, 1998). Doordat de deelnemende

---

organisaties 'eigen vermogen' steken in het nieuw op te richten JV dienen er duidelijke afspraken onder een JV te liggen. Deze afspraken kunnen gaan over de input, de output en de gedragsregels met betrekking tot de JV tussen de deelnemende partijen. Gulati (1998) geeft daarbij aan dat bij de oprichting van een JV veelal de hiërarchische controlemechanismen van de deelnemende organisaties gekopieerd worden. Ook Kumar en Seth (1998) geven aan dat het beheersings- en coördinatiemechanisme in eerste instantie is afgesteld op het beheersen van de eigen middelen binnen de joint venture. Er wordt volgens Kumar en Seth aandacht besteed aan het mechanisme: *ownership stake of JV partners*.

Hierbij is een belangrijke vraag hoe beheer vorm gegeven wordt binnen een JV. Kumar en Seth (1998: 579) zetten uiteen dat beheer wordt beïnvloed door een tweetal factoren.

- *The strategic interdependence between the JV and each parent*
- *The environmental uncertainty faced by the JV.*

De "parents" zijn hierbij de moedermaatschappijen van de deelnemende organisaties aan de JV. Door middel van beheer is het mogelijk voor de deelnemende organisaties om de activiteiten van de JV te integreren in de algemene strategie van de moederorganisatie. Daarbij wordt de behoefte aan autonomie van een JV beïnvloedt door de mate van omgevingsonzekerheid waarmee een JV te maken heeft.

Onzekerheid (onder andere partner- en omgevingsonzekerheid) speelt dus een grote rol binnen een JV.

Een mogelijkheid om beheer van deze onzekerheid vorm te geven is te werken met een contractuele basis onder een JV. Dyer (1998) geeft in zijn artikel aan dat een safeguard de deelnemende organisaties kan beschermen tegen het 'gevaar' van opportunisten. In paragraaf 3.2.5 (vormen van beheer) is ingegaan op de vormen van safeguard en is er een definitie gegeven. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat het beheersingsmechanisme zou moeten zorgen voor een minimumniveau van vertrouwen in de partner. In dat geval is het interessant voor de deelnemende organisatie om deel te nemen in een JV waarbij vervolgens beheer vorm gegeven wordt.

In het artikel van Naylor en Lewis (1997) wordt een aantal voor- en nadelen voor het participeren in een joint venture gegeven (zie paragraaf 3.3.4).

Bij de nadelen wordt vooral ingegaan op het gebrek aan controle over de andere deelnemende partijen met betrekking tot de (in de joint venture) ontwikkelde kennis. Daarnaast wordt aangegeven dat organisaties bang zijn voor een

---

zogenaamde “trojan horse” waarbij de eigen kerncompetenties overgenomen zouden kunnen worden zonder dat de organisatie hiervan op de hoogte is. Deze nadelen geven weer dat bij de oprichting van een JV in de meeste gevallen voor een contractuele basis gekozen wordt om daarmee garanties in te bouwen die er toe leiden dat opportunistisch gedrag niet voorkomt in de JV.

### **3.4.3 Bestuur en beheer in een (strategische) alliantie**

Gulati (1998) geeft aan dat allianties gezien kunnen worden als een besturingsvorm die afwijkend is van een markt of een hiërarchie. Maar dat er daarnaast ook aanzienlijke verschillen zijn tussen de formele structuren van de verschillende soorten mogelijke allianties.

Gulati geeft vervolgens aan dat een alliantie in het spectrum tussen hiërarchie enerzijds en markt anderzijds geplaatst zou moeten worden aan de zijde van de markt. Binnen een alliantie wordt geen vermogen gedeeld waardoor hiërarchische controle niet noodzakelijk is. Bij de vorming van een alliantie vormen hiërarchische controlevormen echter een effectief antwoord op de onzekerheden die ontstaan bij de oprichting van een alliantie. Deze onzekerheden ontstaan uit risico's in de contractuele fase en gedragsonzekerheid van de partner in een alliantie (Gulati, 1998: 405).

Er bestaan dus verschillende alliantievormen tussen twee (of meerdere) organisaties.

De vorm van een alliantie is afhankelijk van de doelstelling ervan. De methode waarop beheer vormgegeven wordt binnen een alliantie is afhankelijk van de onzekerheid waarmee de alliantie wordt geconfronteerd en met de mate van 'asset specificity'.

Chen en Chen (2003) geven aan dat de hoogte van de transactiekosten verantwoordelijk is voor de 'plaatsing' tussen de besturingsvormen markt en hiërarchie. Hierbij geldt de volgende regel: *the greater the transaction costs, the more hierarchical the alliance* (Pisano, 1989 in Chen en Chen, 2003: 3).

Gulati (1998) geeft hierbij aan dat een organisatie, bij het aangaan van een alliantie, te maken heeft met “appropriation cost” (dit zijn de opbrengsten die verkregen worden door de alliantie, welke toe te eigenen zijn voor een organisatie). Deze worden gerelateerd aan de voorspelbaarheid van het gedrag van de partner(s) binnen een alliantie. Er bestaan vervolgens vele mogelijkheden om het gedrag van de partner te beïnvloeden. Het spectrum van de

mogelijkheden beweegt zich tussen een gedetailleerd contract enerzijds en puur vertrouwen anderzijds.

Het is hierbij van uitermate groot belang dat duidelijk is in hoeverre de verschillende organisaties vertrouwen hebben in een goede samenwerking en in hoeverre beheersingsmechanismen ten grondslag moeten liggen aan deze samenwerking.

Uit onderzoek van Gulati (1995 in Gulati, 1998) is gebleken dat een 'social structure' van invloed is op de contractuele vorm die gekozen wordt voor een alliantie. Wanneer een organisatie meer verankerd is binnen een social network zal er eerder gekozen worden voor beheersingsmechanismen op basis van vertrouwen, in andere gevallen wordt vaker een uitgebreidere contractuele basis gelegd onder een alliantie.

De 'social structure' heeft te maken met de 'structural embeddedness': *which would suggest the importance of the overall network in which individual transactions and all economic relationships are situated* (Gulati, 1998: 406).

Een organisatie zal hierdoor eerder een alliantie vormen met een organisatie die binnen dit 'social network' een dominante rol inneemt. De transactiekosten voor een samenwerkingsverband met deze organisaties zullen lager zijn doordat er geen uitgebreide beheersingsmechanismen onder een samenwerking hoeven te komen.

#### **3.4.4 Bestuur en beheer in een SSC**

Er bestaan verschillende vormen SSC's en daarmee samenhangend zijn er verschillende vormen van beheer en bestuur mogelijk binnen een SSC. In hoofdstuk 2 (paragraaf 2.3) zijn de verschillende vormen van een SSC al uiteengezet.

Strikwerda (2004) heeft hierbij een aantal vragen gesteld met betrekking tot de positionering van een SSC. *Wie stuurt het SSC aan? hoe komt het budget tot stand? en hoe worden conflicten opgelost?* zijn een aantal vragen welke gesteld dienen te worden volgens Strikwerda bij de oprichting van een SSC.

Dekker (1999: 558) geeft in zijn artikel aan dat het governance-perspectief (in brede zin) alle theoretische perspectieven omvat die zich richten op initiatie, onderhandeling, ontwerp, coördinatie, prestatiemeting, wijziging en beëindiging van samenwerkingsrelaties. Met andere woorden, in het geval van samenwerking ligt een governance-structuur achter deze samenwerking die op

verschillende manieren vorm gegeven kan worden, hierbij is het natuurlijk afhankelijk van de vorm en positionering van het SSC.

Control (oftewel het beheer) in een samenwerkingsrelatie, zoals een SSC is, richt zich dus op het creëren van omstandigheden waardoor partners zich dusdanig gedragen dat met de samenwerking vooraf vastgestelde of gewenste uitkomsten worden bereikt (Dekker, 1999).

Control kan zich hierbij richten op een tweetal elementen binnen samenwerking, namelijk de partners en de activiteiten. Ten eerste is control nodig om te zorgen dat de partners zich ten opzichte van elkaar niet opportunistisch gedragen. En ten tweede is control van de activiteiten die plaatsvinden binnen de samenwerking nodig voor informatie-uitwisseling en procedures, dit gebeurt door middel coördinatie.

Kager (2005: 18) geeft hierbij aan dat “de governance ten aanzien van een SSC nauw samenhangt met die van de (deelnemende) organisatie(s) als geheel, dus met de inrichting van het management control-systeem”. Ook Commissaris en Abbema (2004: 25) geven aan dat de invoering van een SSC een fundamentele wijziging betekent in de besturing en aansturing van de organisatie.

Opheij en Willems (2004: 42) zetten uiteen dat bij de invoering van een SSC niet alleen de top van een organisatie verandert maar dat daarnaast ook de relatie van de top met elk van de eenheden binnen een organisatie verandert.

Om de mate van opportunistisch gedrag in een SSC te verkleinen is een uitvoeringsgerichte consensus over het nut of de noodzaak van een gemeenschappelijke aanpak essentieel. Het is daarbij van groot belang om vooraf duidelijkheid te verkrijgen over de gevolgen van een SSC.

Matthijssse en Wagenaar (2004: 262) gaan verder in op het aspect bestuur bij de invoering van SSC. Deze component kan volgens hen op de volgende manier verduidelijkt worden.

- Besluitvorming/beleidsbepaling over de opzet van een SSC vergt overleg tussen een groot aantal, deels autonome actoren.
- Deze actoren zijn wederzijds afhankelijk, waarbij sommige actoren productiemacht hebben (zij kunnen een SSC mede tot stand doen komen) en andere blokkademacht (zij kunnen de totstandkoming van een SSC blokkeren).
- Deze actoren kunnen tegengestelde opvattingen en belangen hebben over de wenselijkheid en mogelijkheid van een SSC.



Op basis van het bovenstaande en op basis van het verkrijgen van duidelijkheid over de gevolgen van een SSC worden afspraken gemaakt over het (implementatie)proces dat gevolgd zal gaan worden.

Uit onderzoek van Ibas consultancy (2004) blijkt dat de interne organisatie van een SSC afhankelijk is van de diensten die worden verleend door het SSC. Uit het onderzoek blijkt dat er veel aandacht wordt besteed aan de fysieke organisatie (de structuur) terwijl menig ander aspect onderbelicht blijft. Vormen van deze aspecten die onderscheiden worden zijn: het operationele model, de operationele processen, de leiding, de bemensing (arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden), de aanwezige of gewenste competenties en de cultuur van een organisatie (waarden en normen).

Een organisatie richt zich bij de inrichting van een SSC vooral op de structuur van een SSC, met andere woorden de inrichting van bestuur. Uit de randvoorwaarden (paragraaf 2.5.3 ) blijkt dat een groot aantal andere zaken van invloed is op de invoering van een SSC buiten de methode waarop bestuur (en beheer) vorm gegeven worden in een SSC.

Het beheer binnen een SSC wordt vaak vormgegeven door middel van contractual garanties. Deze worden vorm gegeven door middel van service level agreements. Hierbij geven Opheij en Willems (2004: 36) aan dat als je deze serviceovereenkomsten wilt maken, onderhouden en evalueren, je ervoor moet zorgen dat je duidelijke afspraken maakt met klanten en deze ook bewaakt.

Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden over de besturing van een SSC. Hierbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat een organisatie in haar geheel verandert, waarbij het besturingsmodel van een interne organisatie zal mee veranderen. De afspraken met betrekking tot bestuur worden in de meeste gevallen contractueel vastgelegd tussen de deelnemende organisaties.

### **3.5 Samenvatting en conclusie**

Dit hoofdstuk is ingegaan op de thema's bestuur en beheer. Hierbij wordt voor bestuur uitgegaan van de definitie van Williamson (1999: 1090):

*Governance is a means by which to infuse order in a relation where potential conflict threatens to undo or upset opportunities to realize mutual gains.*

Door middel van control (beheer) wordt getracht beheersing over de organisatie, of over een samenwerkingsverband, te verkrijgen. Hierbij is beheersing van de samenwerking (of organisatie) het doel en de inrichting van beheer binnen een

samenwerking (of organisatie) de methode waarmee beheersing bereikt dient te worden.

Achterliggende theorie bij bestuur en beheer is de TKT. Deze heeft twee onderliggende basisassumpties: namelijk “bounded rationality” en “opportunism”. Deze basisassumpties hangen nauw samen met een drietal factoren: asset specificity, uncertainty en frequency.

De TKT verklaart de mate van beheer binnen een samenwerkingsverband wanneer deze gevormd wordt tussen een aantal organisaties. De vorm van dit samenwerkingsverband kan een aantal vormen aannemen. Deze zijn in hoofdstuk 3.3 uiteengezet.

Bestuur en beheer kunnen binnen de verschillende vormen van samenwerking vervolgens op verschillende manieren ingericht worden. De hoogte van de verwachte transactiekosten bepaalt hierbij de mate waarin beheersingsmechanismen binnen een samenwerkingsverband worden gebruikt. Door middel van vertrouwen zal de verwachting van opportunistisch gedrag afnemen, waardoor er minder beheersingsmechanismen onder een samenwerking gelegd te hoeven worden.

De belangrijkste conclusie betreffende de inrichting van bestuur en beheer is de volgende. Binnen elk van onderscheiden vormen van samenwerking zijn er verschillende methoden om beheer en bestuur vorm te geven. Het is afhankelijk van de omgeving, het product (dienst, product of kennis) en de deelnemers aan het samenwerkingsverband welke vorm beheer en bestuur krijgt.

## **4 Hoofdstuk 4: methodologie**

### **4.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk volgt een verantwoording van de gehanteerde methoden en technieken binnen het onderzoek. Hierbij zal allereerst het type onderzoek uiteengezet worden. Daarna zullen achtereenvolgens de methode van dataverzameling en de methode van data-analyse uiteengezet worden. In de daarop volgende paragraaf zullen de kwaliteitscriteria met betrekking tot het onderzoek besproken worden en het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

### **4.2 Het type onderzoek**

#### ***4.2.1 Praktijkgericht onderzoek***

Binnen het (sociaal) wetenschappelijk onderzoek wordt volgens Swanborn (1987: 113) een tweetal hoofddoelstellingen onderscheiden.

- Het vergroten van inzicht in de (sociale) werkelijkheid. Met andere woorden, de vergroting van ons kennen (fundamenteel onderzoek).
- Het leveren van een bijdrage aan de oplossing van (sociale) problemen. Met andere woorden, het leveren van een bijdrage aan de vergroting van ons kunnen (praktijkgericht onderzoek).

Het onderzoek van deze scriptie (een onderzoek naar de mogelijkheden van samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement) valt onder de tweede hoofddoelstelling. Het doel van praktijkgericht onderzoek is "het leveren van kennis en inzicht tot X aan de opdrachtgever ten behoeve van het beleid dat die opdrachtgever ten opzichte van X wil voeren" (Swanborn, 1987: 31).

De koppeling tussen de in praktijk gevonden resultaten met betrekking tot samenwerking en de theoretische verdieping van de thema's bestuur, beheer en SSC's zorgt voor een wetenschappelijke verdieping van de resultaten vanuit het praktijkonderzoek.

---

### **4.2.2 Kwalitatief onderzoek**

Het onderzoek naar de mogelijkheden voor samenwerking, al dan niet in de vorm van een SSC, heeft vorm gekregen door middel van kwalitatief onderzoek. Baker (1999) geeft aan dat diepte-interviews en observatie de meest voorkomende vormen van kwalitatief onderzoek zijn. Binnen het onderzoek is in eerste instantie gewerkt met kwalitatief vooronderzoek. Hierbij is gesproken met een aantal mensen binnen de verschillende organisaties. Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van een beter beeld betreffende het onderzoeksveld (zowel voor de onderzoeksgebieden als voor de onderzoekseenheden). Hertog en Sluijs (1995: 191) betrekken Wärneryd (1985: 8) hierbij: *“qualitative methods are used in positivistic research practice when the purpose of the study so requires, usually for exploratory studies of so-called ill-structured problems”*. Hierbij wordt een pragmatische benadering gebruikt volgens den Hertog en Sluijs. Een onderzoeker volgt een kwalitatieve benadering op het moment dat hij of zij deze nodig heeft.

Bij aanvang van het onderzoek was weinig bekend over de situatie binnen de politie met betrekking tot samenwerking (in de vorm van een SSC). Door middel van een explorerend, kwalitatief onderzoek worden de mogelijkheden op dit gebied verkend.

### **4.2.3 Explorerend onderzoek**

Swanborn (1999: 190) beschrijft explorerend onderzoek als een vorm van onderzoek waarbij vooraf duidelijke veronderstellingen of hypothesen ontbreken en waarbij de onderzoeker geen vooraf vastgestelde procedures volgt. Gestreefd wordt inzicht te verkrijgen via zoveel mogelijk databronnen, een flexibele opstelling en door zich te laten leiden door de data. Het onderzoek binnen de politie betreft een verkenning van de mogelijkheden voor samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's op het gebied van personeelsmanagement.

Dit wil echter niet zeggen dat er blanco begonnen is met het doen van exploratief onderzoek. Men kan beginnen met het beschrijven van de achterliggende concepten die ten grondslag liggen aan het onderzoek. Deze beschrijving van concepten kan getypeerd worden als het descriptieve deel van het onderzoek (Baarda en de Goede, 1996).

Hierbij is een theoretische verdieping van de thema's SSC, bestuur en beheer gegeven in hoofdstuk 2 & 3. De gevonden resultaten vanuit het onderzoek zullen

---

gekoppeld worden aan de theoretische uitgangspunten van de bovengenoemde thema's. Deze koppeling zal plaatsvinden in hoofdstuk 6 van deze scriptie.

### **4.3 Methoden van dataverzameling**

De methoden van dataverzameling zijn cruciaal binnen onderzoek. De conclusies welke getrokken worden binnen deze scriptie worden onderbouwd door middel van de data die verzameld is binnen het onderzoeksveld. Binnen deze scriptie is gebruik gemaakt van zowel wetenschappelijke literatuur als van kwalitatieve interviews. In deze paragraaf wordt ingegaan op de rol die de verschillende methoden van dataverzameling spelen binnen deze scriptie. De basis van het onderzoek bestaat uit (wetenschappelijke) literatuur. Deze onderbouwing vanuit de literatuur wordt gekoppeld aan de gevonden resultaten vanuit het praktijkonderzoek.

In praktijkgericht onderzoek is de meest gangbare vraag die aan onderzoekers gesteld wordt de beschrijving van de 'uitgangssituatie' (Swanborn, 1989). Met behulp van gesprekken binnen de zes deelnemende regio's en met de verschillende afdelingen is deze uitgangssituatie geschetst.

De (kwalitatieve) interviews zijn (onder andere) op basis van deze beschreven uitgangssituatie opgezet. Het wezenlijke kenmerk van een interview ligt in het doel van het interview (Emans, 1985). Dit doel is te omschrijven als:

- het verzamelen van informatie;
- het verkrijgen van informatie uit mededelingen van de ondervraagde persoon of personen;
- het verkrijgen van informatie ter beantwoording van een of meer vooraf bedachte, vaak nog zeer globale vraagstellingen.

Er bestaan verschillende soorten interviews (Leijenaar en Niemoller in Derksen e.a., 1988) waarbij de term 'interviews' voor nogal uiteenlopende technieken wordt gehanteerd. Waarbij volgens Leijenaar en Niemoller het basisprincipe wordt gerepresenteerd door de volgende vierdeling.

- Het gesprek (informal conversational interview).

Het gesprek als methode van dataverzameling binnen een onderzoek vereist het nodige voorwerk, maar het interview zelf verloopt spontaan. De geïnterviewde wordt dan ook meestal aangeduid als 'informant'.

- Het diepte-interview (general interview guide approach).

Het diepte-interview vereist aanzienlijk meer voorbereiding. Vooraf worden de te exploreren topics nauwkeurig in kaart gebracht, dit gebeurt in het zogenaamde interviewplan, of interviewprotocol. Hierbij geldt het interviewprotocol als een checklist, om ervoor zorg te dragen dat een interviewer alle relevante onderwerpen behandelt.

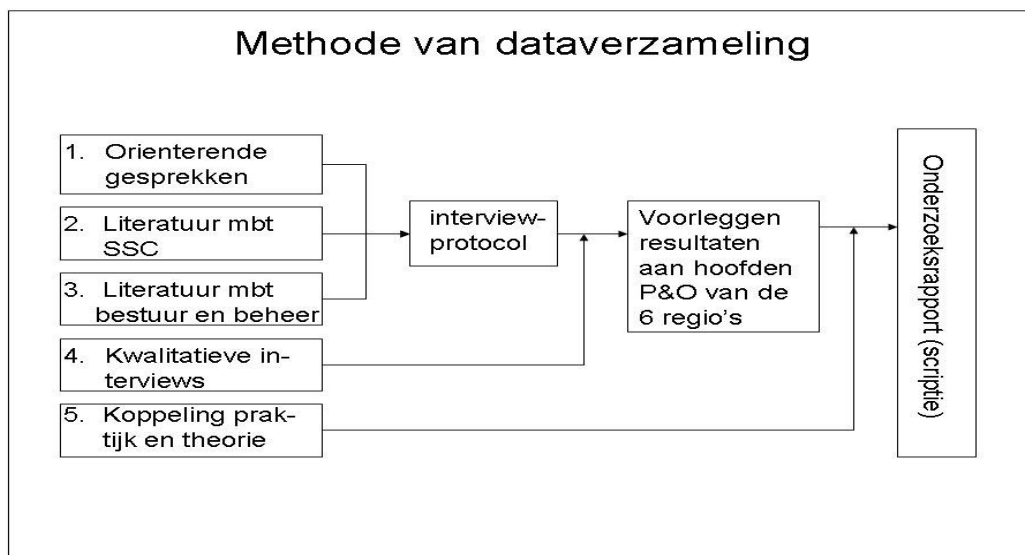
- Het gestandaardiseerde open-einde interview (personal interview).

Hierbij worden uitsluitend zorgvuldig geformuleerde en gearrangeerde open vragen gesteld. Dit type interview wordt gebruikt als betrekkelijk grote hoeveelheden mensen geïnterviewd dienen te worden waarbij (te)veel variatie in de data verwacht wordt door de interviewer.

- Het gestandaardiseerde gesloten interview (enquête).

De te stellen vragen zijn niet alleen zorgvuldig verwoord en in een dwingende volgorde geplaatst, maar de vragen zijn daarnaast voor het grootste deel gesloten van aard.

Binnen het onderzoek wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van het 'gesprek' om op deze manier een beter beeld te kunnen vormen van het onderzoeksveld. De daadwerkelijke dataverzameling vindt plaats door gebruik te maken van een mengvorm bestaande uit een gestandaardiseerd open-einde interview en een diepte-interview. De basis wordt gevormd door het opstellen van zorgvuldig geformuleerde vragen die in elk interview aan de orde komen.



**Figuur 9: Methode van dataverzameling.**

---

Binnen een interview dienen deze vooraf geformuleerde vragen dus als leidraad. Afhankelijk van het gesprek kan de volgorde van deze vragen verschillen. Deze (geformuleerde) vragen hebben de functie van een soort checklist om ervoor zorg te dragen dat er geen belangrijke informatie gemist wordt.

In figuur 9 zijn de methoden van dataverzameling binnen dit onderzoek uiteengezet. Deze methoden zijn gebruikt om de probleemstelling en onderzoeksvragen in een later stadium te kunnen beantwoorden.

In het artikel van Jones (2004) wordt de methode ‘scoping’ uiteengezet.

Door middel van ‘scoping studies’ wordt de ‘scope’ (draagwijdte) en het doel van een onderzoek onderzocht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een mix van literatuuronderzoek enerzijds en een stakeholder-analyse anderzijds. Binnen deze scriptie wordt enerzijds een overzicht gegeven vanuit de literatuur met betrekking tot SSC’s, beheer en bestuur. Deze gevonden theoretische basis wordt gekoppeld aan de gevonden resultaten vanuit de praktijk.

Wester en Peters (1999: 118) noemen een aantal handelingen in het analyseproces.

1. *Formuleren van de probleemstelling:* in hoofdstuk 1 is deze probleemstelling samen met een aantal onderzoeksvragen uiteengezet.
2. *Uitwerken van de instrumenten voor de gegevensverzameling:* hierbij gaat het om aspecten van het analytische kader. Men wil gegevens verzamelen die relevant zijn voor de onderzoeksvragen. Binnen deze scriptie wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews, waarbij het gekozen onderzoeksinstrument binnen hoofdstuk 4 wordt uitgewerkt.
3. *De transactie van het ruwe gegevensmateriaal:* de methode waarmee het ruwe gegevensmateriaal gestructureerd wordt. Hierbij speelt de eerste ordening van het materiaal een belangrijke rol. De gehouden kwalitatieve interviews worden uitgewerkt, door deze interviews uit te typen.
4. *De analyse-in-engere-zin:* hierbij worden de ‘lezingen’ van het materiaal uitgedrukt in codes of trefwoorden. Lezen kan een drietal vormen aannemen. Allereerst het waarnemen van verbaal weergegeven betekenissen. De tweede vorm betreft het selectief lezen vanuit de onderzoeksvragen en de derde en laatste vorm betreft het interpreterend lezen vanuit het analytische kader. De drie bovenstaande soorten zaken zijn allemaal van toepassing op de analyse van de gegevensverzameling binnen deze scriptie.

---

5. *De nadere analyses:* deze zijn meestal gericht op het vergelijken van cases via overzichten, tabellen en matrices om patronen in het materiaal te ontdekken. De gegevens worden in matrices gezet, waardoor het mogelijk wordt patronen te vinden tussen de verschillende regio's.

6. *De rapportage:* het schrijven van het eindverslag. Deze scriptie vormt de rapportage van het onderzoek, waarin de beantwoording van de definitieve onderzoeksvraag wordt gevormd en beargumenteerd. De rapportage vormt de afronding van de analyse.

In de bijlage 3 is het interviewprotocol te vinden welke de basis heeft gevormd voor de kwalitatieve interviews die gehouden zijn in de verschillende regio's. Het interviewprotocol vormde de basis voor de gegevensverzameling en daarmee de basis voor de datamatrix.

#### **4.4 Methode van data-analyse**

Binnen kwalitatief onderzoek zijn twee betekenissen van het begrip analyse relevant (Wester en Peters, 1999: 117). Ten eerste gaat het bij analyse om uiteenleggen, dat wil zeggen dat wordt geëxpliciteerd welke aspecten van het onderzochte verschijnsel relevant zijn. Deze aspecten komen naar voren in het analytische kader van het onderzoek.

Ten tweede gaat het bij analyse om het zoeken naar patronen in het materiaal, dat wil zeggen de samenhang tussen de onderscheiden aspecten rond een verschijnsel.

Binnen het onderzoek is vooral ingegaan op de samenhang rond het onderzochte verschijnsel (samenwerking in de vorm van een SSC). Er is een groot aantal interviews gehouden en door middel van data-analyse wordt gezocht naar patronen binnen deze data.

De gebruikte methode hierbij is het ontwerpen van een datamatrix (Bijlsma-Frankema en Droogleever Fortuijn, 1997) waarbij de kolommen de waarnemingseenheden weergeven en waarbij de rijen worden gevormd door de analytische categorieën die gebruikt zijn binnen het onderzoek. Een kwalitatieve datamatrix heeft volgens Bijlsma-Frankema en Droogleever Fortuijn (1997: 456) een vijftal functies.

- Het verkrijgen van overzicht van de belangrijkste zaken die een onderzoek oplevert.



- Het verkrijgen van overzicht van de mate van volledigheid van het materiaal, door te signaleren welke cellen geen informatie bevatten.
- Het verkrijgen van inzicht in de variatie per deelthema die binnen het onderzoeksmateriaal bestaat, door de cellen per regel te vergelijken.
- Het genereren van hypothesen over relaties tussen (deel)thema's en tussen thema's en respondentkenmerken.
- Het lokaliseren van afwijkende gevallen die voor specifieke analyse in aanmerking komen.

Swanborn (1984: 40) geeft aan dat een datamatrix binnen kwalitatief onderzoek gezien wordt als een hulpmiddel om tot een precieze weergave van de resultaten van de dataverzameling te komen. Hierbij is het doel van een datamatrix de verkregen inzichten bij de exploratie van het vergaarde materiaal (verkregen in verbale formuleringen) min of meer direct weer te geven.

Uniforme procedures voor het ontwerpen van een categoriesysteem en de invulling van de matrix zijn niet te geven volgens Droogleever Fortuijn e.a. (1997).

Het invullen van de verschillende kolommen zal op de volgende manier vorm krijgen. De kolommen bestaan uit de verschillende regio's en de rijen binnen de datamatrix zullen bestaan uit de verschillende thema's die besproken zijn in de interviews. Hieruit volgt een groot aantal matrices. De analyse bestaat vervolgens uit het maken van een vergelijking tussen deze matrices.

De kwalitatieve datamatrix kan gebruikt worden voor de ordening en analyse van interviews, observatiegegevens en bestaande teksten (Droogleever Fortuijn e.a., 1997: 455). De cellen binnen de datamatrix worden gevuld met tekst: bestaande uit een korte weergave van de essentiële informatie die een respondent over de betreffende analytische categorie heeft gegeven.

#### **4.5 Kwaliteitscriteria**

In deze paragraaf wordt de methode van dataverzameling en de methode van data-analyse vanuit de kwaliteitscriteria bekeken. Er zal achtereenvolgens aandacht besteed worden aan de betrouwbaarheid, de validiteit (intern, extern en begripsvaliditeit) en ten slotte de bruikbaarheid van het onderzoek.

---

#### 4.5.1 *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid is volgens Baker (1999: 114): “the degree to which a procedure for measuring produces similar outcomes when it is repeated”.

De centrale gedachte achter het streven naar betrouwbaarheid is de invloed op waarnemingen van toevallige of voor een vraagstelling niet-essentiële factoren te verminderen of te beheersen, zodat het verantwoord is op de uitkomsten af te gaan (De Groot, 1961 in Droogleever Fortuijn, 1997: 449). Hierbij wordt een tweetal dimensies onderscheiden: nauwkeurigheid en stabiliteit. Om stabiliteit van de waarnemingen vast te stellen is herhaling van waarnemingen geboden. Daarvoor bestaan twee technieken.

- Standaardisatie van instrumenten en hun gebruikers.
- Triangulatie.

Swanborn (2002) ziet triangulatie als het combineren van verschillende strategieën in een onderzoek. Binnen het onderzoek wordt triangulatie toegepast door naast kwalitatieve dataverzameling door middel van interviews gebruik te maken van een literatuurstudie. Creswell (1994) onderscheidt een aantal vormen van triangulatie:

- Methodetriangulatie, gebruik maken van verschillende onderzoekstechnieken.
- Informatietriangulatie, gegevens verzamelen bij verschillende ‘bronnen’.
- Onderzoekertriangulatie, hetzelfde fenomeen door verschillende onderzoekers laten onderzoeken.
- Theorietriangulatie, verschillende theoretische inzichten gebruiken.

Betrouwbaarheidsclaims worden bij voorkeur ontleend aan verschillende vormen van triangulatie.

Kwantitatief georiënteerde onderzoekers kiezen vooral voor de standaardisatie van instrumenten, terwijl kwalitatief georiënteerde onderzoekers daar weinig in zien, omdat hierdoor de validiteit wordt aangetast (Droogleever Fortuijn e.a., 1997: 450).

Het betrouwbaarheidsprobleem kan volgens Swanborn (1994) voorkomen worden door zoveel mogelijk stappen uit het onderzoek operationeel te maken en het onderzoek aan te pakken alsof iemand de gehele tijd meekijkt. Droogleever Fortuijn e.a. (1997) zien een zelfde soort oplossing. Herhaalbaarheid in kwalitatief onderzoek is te bereiken door het hele onderzoeksproces te documenteren en in principe al het grondmateriaal en de tussentijdse neerslag van de analyse toegankelijk te maken voor collegiale inspectie. Dit is samen te vatten in de richtlijn twee documenten te maken, namelijk de volgende twee.

- 
- Het onderzoeksprotocol – het vooraf ontwikkelen van een gedetailleerd onderzoeksontwerp.
  - De onderzoeksdatabank – het achteraf door de onderzoeker beschikbaar stellen van het onderzoeksarchief.

Binnen dit onderzoek is allereerst gewerkt met een onderzoeksprotocol (bijlage 3). Door middel van dit onderzoeksprotocol kan een buitenstaander zien welke methode gebruikt is voor de dataverzameling. Deze interviews zijn vervolgens uitgewerkt en in matrices ondergebracht. Deze verschillende matrices zijn niet te vinden in de bijlagen, daar is alleen de uiteindelijke matrix met conclusies (bijlage 4) te vinden, maar deze verschillende matrices zijn wel beschikbaar voor inzage. Op deze manier wordt getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen.

Binnen het onderzoek is weinig sprake van een vorm van triangulatie. Informatietriangulatie wordt echter vormgegeven door de resultaten van het onderzoek te presenteren binnen het overleg hoofden P&O van de zes zuidelijke regio's.

Door deze verschillende bronnen te raadplegen zal de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd worden.

#### **4.5.2 Validiteit**

De validiteit van onderzoek heeft betrekking op de mate waarin observaties, gegevens, (deel-)resultaten en conclusies in de verschillende fasen van het onderzoek het beoogde doel beantwoorden of overeenkomen met wat de onderzoekers denken geobserveerd, verzameld te hebben (Smaling, 1987: 279). Binnen de literatuur wordt een groot aantal vormen van validiteit onderscheiden. Hieronder zal aandacht besteed worden aan de interne -, externe - en begripsvaliditeit.

##### **Interne validiteit**

Interne validiteit heeft bij Cronbach (in Swanborn, 1999: 348) de betekenis gekregen van 'geldigheid van beschrijvende uitspraken over de steekproef'. Deze valt dan ook vrijwel samen met betrouwbaarheid of reproduceerbaarheid van een onderzoek: twee onderzoekers zouden onafhankelijk van elkaar tot dezelfde conclusie moeten komen.

Dit onderzoek heeft als doelstelling de mogelijkheden voor samenwerking te verkennen tussen de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland. Vanwege

---

het karakter van het onderzoek (verkennend) speelt interne validiteit een minder prominente rol dan de overige vormen van validiteit. De reproduceerbaarheid van een onderzoek hangt in grote mate samen met de betrouwbaarheid van het onderzoek. Deze reproduceerbaarheid wordt gewaarborgd door vooraf een onderzoeksprotocol op te stellen en de onderzoeksdata nadien inzichtelijk te maken voor “collega-onderzoekers”.

### **Externe validiteit**

De externe validiteit heeft te maken met het afbakenen van het domein waarop de bevindingen van het onderzoek betrekking heeft (Peters, 1995). De externe validiteit is in Cronbach’s visie belangrijker dan de interne validiteit (Swanborn, 1999: 348). En de externe validiteit heeft hierbij volgens Cronbach betrekking op alle uitspraken waarvoor interpreterende stappen nodig zijn. Dat wil zeggen voor causale en generaliserende uitspraken waarvoor theoretische en/of inhoudelijke informatie vereist is.

In het artikel van Peters (1995) wordt een tweetal soorten generalisaties onderscheiden.

- *Statistische generalisatie*: hierbij wordt rechtstreeks een conclusie getrokken over een universum of populatie op basis van de resultaten in een steekproef.
- *Analytische generalisatie*: hierbij wordt op basis van waarnemingen en de analyse hiervan een algemene uitspraak gedaan op theoretisch niveau.

Binnen het onderzoek is er sprake van een analytische analyse, waarbij de waarnemingen bestaan uit de gegevensverzameling door middel van interviews. Deze gegevens worden vervolgens gekoppeld aan de theoretische basis (hoofdstukken 2 en 3) van de verschillende thema’s met een praktijkgericht resultaat als gevolg. Omdat het een praktijkgericht onderzoek betreft, dient er allereerst antwoord gegeven te worden op de vraag- en probleemstelling vanuit de organisatie. De resultaten zijn van belang voor de organisatie, waarbij verdere generalisaties niet noodzakelijk zijn.

### **Begripsvaliditeit**

Begripsvaliditeit houdt zich bezig met de vraag of de begrippen die men in het onderzoek hanteert een goede representatie vormen van de empirische verschijnselen die men ermee beoogt aan te duiden (Peters, 1995). Het gaat hierbij om het indiceren (het aanduiden van de empirische verschijnselen, die naar het te meten theoretische begrip verwijst) en het operationaliseren (het

maken van een meetinstrument waarmee het verschijnsel ‘gemeten’ kan worden) van deze begrippen.

De aanpak van begripsvaliditeit wordt volgens Droogleever Fortuijn e.a. (1997: 452) deductief aangepakt. Een theoretisch begrip wordt aan een gedegen begripsanalyse onderworpen, waaruit voor een probleemstelling relevante specificaties (eigenschappen, dimensies, aspecten) worden afgeleid en in een nauwkeurige definitie vastgelegd worden.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van *sentizing concepts* (Peters, 1995). Dit zijn attenderende en richtinggevende begrippen, die de onderzoeker op het goede spoor moeten zetten en die gaande weg het onderzoek nader geconcretiseerd moeten worden.

De basis van de dataverzameling bestaat uit een theoretische weergave van de belangrijkste termen binnen het onderzoek (Shared service center, bestuur en beheer).

Het onderzoeksprotocol is op basis van deze theoretische principes opgezet. De kwalitatieve interviews, welke gehouden zijn binnen de zes zuidelijke politieregio's, zijn op basis van deze theoretische principes semi-gestructureerd. Omdat het een praktijkgericht onderzoek betreft, is de doelstelling van het onderzoek allereerst het vinden van antwoorden op deze praktische probleemstelling. De achterliggende theorie zorgt hierbij voor de juiste representatie van de empirische verschijnselen.

#### **4.5.3 Bruikbaarheid**

Het betreft, zoals eerder vermeld, een praktijkgericht onderzoek. Hierdoor zijn de resultaten van het onderzoek bruikbaar voor de organisatie. Het is een verkenning van de mogelijkheden om een samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's te beginnen in de vorm van een SSC.

#### **4.6 Conclusie**

In dit hoofdstuk is ingegaan op de methodologie achter het onderzoek. Hierbij is het onderzoekstype uiteengezet, zijn de methoden van dataverzameling en – analyse genoemd en is afgesloten met de kwaliteitscriteria van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en besproken worden.

## **5 Hoofdstuk 5: onderzoeksresultaten**

### **5.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit het praktijkonderzoek uiteengezet. Deze resultaten vloeien voort uit de kwalitatieve interviews die gehouden zijn binnen de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland. In dit hoofdstuk zal allereerst een korte introductie van het onderzoeksveld gegeven worden.

Vervolgens zal ingegaan worden op de onderverdeling van HRM in drie verschillende clusters en zal ingegaan worden op de thema's die besproken zijn binnen de verschillende interviews.

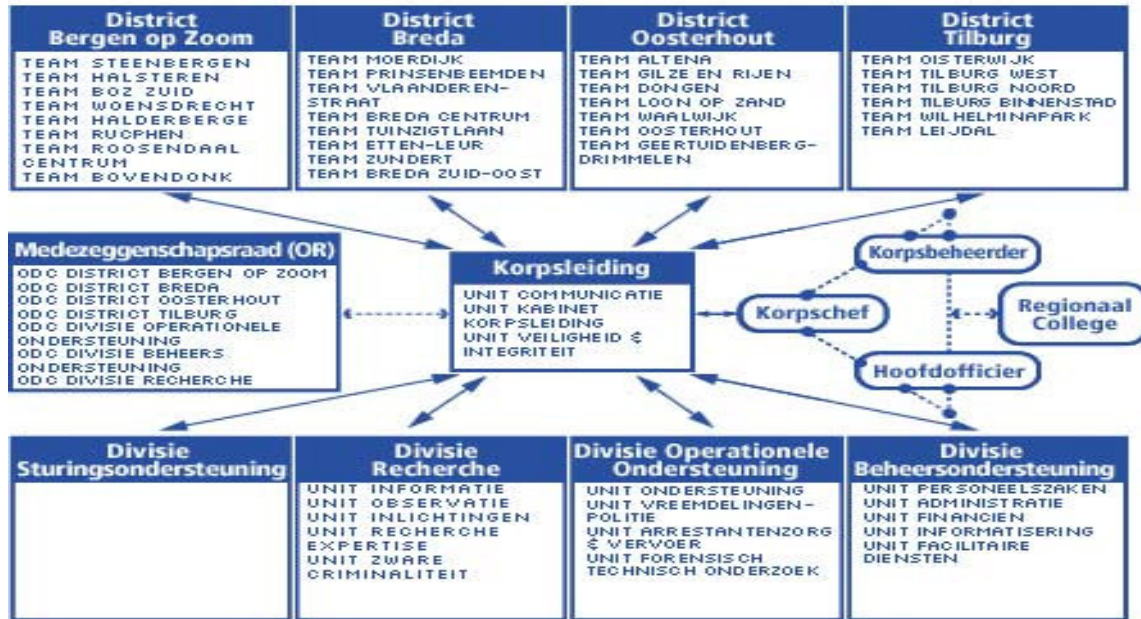
### **5.2 Onderzoeksveld**

Het onderzoeksveld betreft de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland. Deze regio's zijn Zeeland, Midden & West Brabant, Brabant Noord, Brabant Zuid-Oost, Limburg Noord en Limburg Zuid.

Het onderzoek richt zich hierbij op de mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van personeelsmanagement. Vanuit de literatuur en het onderzoeksveld is vervolgens een lijst samengesteld die het gehele veld van HRM binnen de politie bestrijkt (bijlage 1). Hierbij dient aangetekend te worden dat sommige gebieden op deze lijst binnen de politie op een andere afdeling zijn ondergebracht.

Het onderzoek heeft grotendeels plaatsgevonden vanuit de regio Midden & West Brabant, mijn stageplaats tijdens het onderzoek.

De zes zuidelijke regio's hebben, vanwege de geografische ligging ten opzichte van de rest van Nederland, al op verschillende gebieden (afstemmings)overleg. De hoofden P&O hebben al regelmatig periodiek overleg met betrekking tot HRM-vraagstukken. Binnen dit periodieke overleg tussen de hoofden P&O is ook de aanzet gemaakt voor het verkennende onderzoek naar de (on)mogelijkheden voor samenwerking.



Figuur 10: Organigram regio Midden & West Brabant.

In de bovenstaande figuur is het organigram weergegeven van de regio Midden & West Brabant. De inrichting van de organisatie kan verschillen tussen de regio's, waarbij de basis echter gelijk is. Zoals uit het schema blijkt, bestaat iedere regio uit een korpsleiding met aan het hoofd de korpschef en een plaatsvervangend korpschef. Samen met de korpsbeheerder (meestal de burgemeester van de grootste gemeente binnen de regio) en de hoofdofficier vormen zij het regionaal overleg, ook wel de regionale driehoek genoemd. Zij bepalen het strategische beleid van de regio, wat vervolgens op districtsniveau tot uitvoering gebracht dient te worden.

Iedere regio is onderverdeeld in verschillende districten, welke weer onderverdeeld worden in een aantal teams. Een andere mogelijkheid om een regio onder te verdelen bestaat uit het onderverdelen in een aantal afdelingen.

Naast de korpsleiding staat de ondernemersraad, waarin de medezeggenschap van de werknemers gestalte krijgt. De organisatie bestaat naast de onderverdeling in verschillende districten uit een aantal ondersteunende divisies (sturingsondersteuning, operationele ondersteuning en beheersondersteuning) en een divisie recherche. Doel van deze divisies is het ondersteunen van het proces en zorg te dragen voor de vorming en uitvoering van het beleid dat door het regionale overleg is vastgelegd.

Het onderzoek binnen deze scriptie heeft zich hierbij gefocust op de divisie beheersondersteuning, binnen deze divisie bevindt zich de afdeling

personeelszaken. Elk van de zes regio's heeft een eigen afdeling personeelszaken, waarbij het onderzoek zich richt op de mogelijkheden voor samenwerking tussen deze afdelingen (of op gebieden binnen deze afdelingen). Daarnaast richt het onderzoek zich op een aantal taken die binnen een aantal regio's niet onder personeelszaken vallen, maar wel binnen het HRM-veld zijn geplaatst. Voorbeelden hiervan zijn salarisadministratie en -betaling (afdeling financiën) en MTO (afdeling control).

In eerste instantie is gesproken met de verschillende regio's over de eerste ideeën van samenwerking in de vorm van een SSC. Hierbij kwam duidelijk naar voren dat op verschillende gebieden samenwerking mogelijk is, waarbij een aantal redenen is genoemd. Efficiëntie, risicospreiding en kennisontwikkeling worden aangegeven als redenen voor de oprichting van een SSC.

Binnen de regio Midden & West Brabant is gesproken met medewerkers van de verschillende deelgebieden die onderscheiden zijn in bijlage 1.

In bijlage 2 bevindt zich een kort overzicht van de verschillende gebieden waarbinnen interviews gehouden zijn. Doel van deze gesprekken was het verkrijgen van een beter beeld, zowel met betrekking tot de inhoud van de verschillende vakgebieden als van de deelnemende regio's.

### **5.3 Regio's**

Naast gesprekken met medewerkers binnen de verschillende HRMgebieden (binnen de regio Midden & West Brabant) is ook gesproken met medewerkers van de overige vijf regio's. Binnen deze paragraaf zal kort ingegaan worden op de beginsituatie van de deelnemende regio's zodat een beter beeld ontstaat over deze regio's. Basis voor deze korte introductie zijn de gesprekken die gehouden zijn binnen elke regio voor aanvang van de daadwerkelijke dataverzameling.

#### **5.3.1 Zeeland**

Het werkgebied van de politie Zeeland is de provincie Zeeland. Politie Zeeland heeft het gebied verdeeld in een drietal districten: Oosterscheldebekken, Walcheren en Zeeuws-Vlaanderen (website Politie.nl). Het is de kleinste regio van de zes (qua inwonersaantal en aantal medewerkers) en heeft te maken met een aparte "politieproblematiek", namelijk het toeristische seizoen.

In eerste instantie gaf Zeeland aan dat samenwerking zich vooral zou moeten richten op algemene kennis (bijv op het gebied van CAO, WAO en pensioen).



Door samenwerking zou voorkomen worden dat de verschillende regio's allemaal 'opnieuw het wiel uitvinden'. Deze samenwerking zou op een minder vrijwillige (en informele) wijze vorm gegeven moeten worden in vergelijking met de huidige situatie.

### **5.3.2 Midden & West Brabant**

In de regio Midden & West brabant werken ongeveer 2900 medewerkers. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan historische binnensteden, grote attractieparken, natuurlandschappen, industrie- en agrarische gebieden. Er wonen ongeveer een miljoen mensen in de regio, die onderverdeeld is in 25 gemeenten. De basispolitiezorg is onderverdeeld in vier districten (Breda, Bergen Op Zoom, Oosterhout en Tilburg). Deze districten zijn onderverdeeld in 30 basisteams.

In eerste instantie wordt samenwerking op een aantal gebieden als mogelijkheid gezien binnen Midden & West Brabant. Kenniscreatie, kennisuitwisseling en efficiënter werken zijn de belangrijkste doelstellingen die bereikt zouden worden door middel van samenwerking.

### **5.3.3 Brabant Noord**

In Brabant Noord werken ruim 1650 mensen (waarvan een deel in opleiding). Het gebied bestaat uit 21 gemeenten met in totaal ruim 625.000 inwoners. Dit korps bestaat uit een vijftal districten, een divisie centrale recherche, bedrijfsvoering, korpscontrole, divisie executieve ondersteuning en een divisie beleidsondersteuning.

Brabant Noord ziet samenwerkingsmogelijkheden op een groot aantal gebieden, waarbij een kenniscentrum (op een aantal gebieden) tot de mogelijkheden behoort. Dit korps geeft hierbij aan belang te hechten aan de vorming van een gezamenlijke visie op het gebied van samenwerking.

### **5.3.4 Brabant Zuid-Oost**

Binnen Brabant Zuid-Oost werken ruim 2000 politiemensen, waarmee het een van de grootste korpsen in Zuid-Nederland is. Het werkgebied bestaat uit 21 gemeenten met een totale oppervlakte van 1400 km<sup>2</sup>. De regio is opgedeeld in achttien afdelingen, waarbij de afdelingsgebieden heel divers zijn en waarbij ieder gebied haar eigen problematiek kent.

Brabant Zuid-Oost geeft aan op verschillende gebieden mogelijkheden te zien voor samenwerking, waarbij het verhogen van de efficiëntie als grootste voordeel wordt gezien.

### **5.3.5 Limburg Noord**

De regio Limburg Noord bestaat uit 1100 medewerkers. Hierbij voert het grootste gedeelte daadwerkelijk politiediensten uit. Het is geografisch gezien een regio met een langgerekte vorm, waarbij de regio (naast te grenzen aan Limburg-Zuid, Gelderland-Zuid en Brabant Zuid-Oost) grenst aan zowel België als Duitsland. Hierdoor heeft de invulling van het politiewerk binnen deze regio een aantal speciale aspecten (bijvoorbeeld grenscontrole) binnen haar gelederen.

Binnen deze regio wordt aangegeven dat men vooraf duidelijkheid wil hebben over de wensen en verwachtingen van de invoering van een SSC. En dat van bovenaf (door de korpsleiding) duidelijkheid gegeven dient te worden over de richting van het samenwerkingsverband.

### **5.3.6 Limburg Zuid**

Limburg Zuid heeft ruim 2000 medewerkers in dienst voor een regio bestaande uit 19 gemeenten, met in totaal circa 646.000 inwoners. De bevolkingsdichtheid van deze regio komt met 952 per km<sup>2</sup> op de derde plaats. Een uniek kenmerk van de regio Limburg Zuid is dat maar liefst 98 % van de 200 kilometer regiogrens met de buurlanden Duitsland en België wordt gedeeld. Limburg Zuid vormt dan ook het hart van de zogeheten Euregio Maas-Rijn. Deze positionering heeft gevolgen voor de taken die de regio uitvoert.

Daarnaast heeft Limburg Zuid een onstuimige organisatorische tijd achter de rug. Limburg Zuid is een aantal jaren een zogeheten 'krimpkorps' geweest. De bijbehorende reorganisatie bevindt zich in de afrondende fase, waarbij een interne centralisatie doorgevoerd is.

Bij samenwerking tussen de zuidelijke regio's dient in gezamenlijkheid een punt op de horizon gekozen te worden, in welke richting gewerkt zal gaan worden. Het is dus allereerst van belang een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen betreffende een SSC.

---

## 5.4 Clusters

Binnen het onderzoek zijn de eerder genoemde aandachtsgebieden binnen HRM onderverdeeld in een drietal clusters: beheer, in- door- en uitstroom en ontwikkeling. In de volgende paragrafen worden deze clusters kort besproken.

### 5.4.1 Beheer

Binnen het cluster beheer zijn de volgende onderdelen ondergebracht: *salarisadministratie en -betaling, pensioen, CAO, helpdesk op het gebied van arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheid, functiewaardering, PRIS en ARBO.*

Binnen de literatuur worden administratie en beheer (financiële -, pensioen- en salarisadministratie) genoemd als potentiële omgeving voor een SSC (Opheij en Willems, 2004). Het cluster beheer bestaat veelal uit transactiegerelateerde diensten. Deze diensten zijn essentieel voor een organisatie. Daarnaast zijn deze gebieden hoofdzakelijk administratief en routinematig van aard waardoor deze transactionele taken samengevoegd zouden kunnen worden in een service centrum (Ulrich 1996).

Er is binnen het cluster beheer vooral sprake van transactiegerelateerde diensten waarbij standaardisatie en eenduidigheid een belangrijke rol spelen op het niveau van samenwerking in het cluster.

Het beheer heeft betrekking op administratieve zaken, die gebruikt worden voor de administratie van personeelszaken. Deze administraties zijn zowel voor de organisatie als voor de werknemer van belang.

### 5.4.2 In-, door- en uitstroom

Binnen het cluster in-, door- en uitstroom zijn de volgende onderdelen ondergebracht:

*personeelsadvertenties (interregionale mobiliteit), sollicitatieverwerking, werving en selectie, personeelplanning, mobiliteitsbeleid, diversiteitbeleid en ontslag (outplacement).*

Het cluster in-, door- en uitstroom heeft betrekking op het loopbaanpad dat gevolgd wordt door werknemers binnen de verschillende regio's. En daarnaast op vraagstukken met betrekking tot de mobiliteit en diversiteit binnen de verschillende regio's.

### **5.4.3 Ontwikkeling**

Binnen het cluster ontwikkeling zijn de volgende onderdelen ondergebracht: *opleidingsplanning, management development, IBT, MTO, ouderen - en levensfasebewust beleid.*

Het cluster ontwikkeling draagt zorg voor de ontwikkeling van zowel de werknemer als de organisatie. Hierbij speelt de ontwikkeling van de medewerker (opleidingsplanning) en (toekomstig) leidinggevende (management development) een grote rol. Daarnaast dient de ontwikkeling van een politieagent vorm gegeven te worden door middel van IBT-cursussen.

De ontwikkeling van het korps in het algemeen wordt bekeken door middel van een MTO (medewerkers tevredenheids onderzoek).

## **5.5 Onderzoeksopzet**

Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van een vijftal onderwerpen. Deze onderwerpen zijn in ieder interview aan de orde gekomen. In deze paragraaf wordt kort ingegaan op deze onderwerpen.

### **5.5.1 Mate van overdracht**

Dit onderwerp heeft betrekking op de mate van inbreng van mensen en/of middelen in een samenwerkingsverband en de mate waarin verantwoordelijkheid georganiseerd wordt binnen het samenwerkingsverband (of de mate waarin deze verantwoordelijkheid binnen de eigen organisatie blijft georganiseerd). Hierdoor wordt enerzijds gevraagd naar de vorm van samenwerking (uiteenlopend van een SSC tot samenwerking in vorm van een commissie). Binnen een commissie is vaak sprake van periodieke bijeenkomsten, zonder dat daarbij verantwoordelijkheden, middelen en mensen worden “overgedragen”. In het geval van een SSC is in veel gevallen sprake van een overdracht van mensen, middelen en verantwoordelijkheden in een nieuwe organisatie.

Anderzijds is het tweede doel duidelijkheid te verkrijgen over bestuur en beheer binnen een organisatie. De mate van overdracht en het gekozen samenwerkingsverband zijn van grote invloed op de manier waarop bestuur en beheer vorm gegeven wordt.

### **5.5.2 Rol van het samenwerkingsverband**

Hierbij wordt gevraagd naar de verwachtingen van het samenwerkingsverband. Deze vraag hangt samen met de mate van overdracht, waarbij de verwachting van het samenwerkingsverband in grote mate afhankelijk is van de overdracht van mensen en middelen in het samenwerkingsverband. Door middel van deze vraag wordt duidelijkheid verschaft over de onderzoeksvraag op welke gebieden samenwerking tot de mogelijkheden behoort.

### **5.5.3 Mate van formalisatie**

Doelstelling van deze vraag is een beeld te krijgen over de methode waarop de mate van overdracht en de rol van het samenwerkingsverband worden vastgelegd. Door middel van deze vraag wordt data verzameld voor de thema's bestuur en beheer. Met andere woorden, hoe worden bestuur en beheer in een samenwerkingsverband ingericht.

Mogelijkheden om samenwerking bestuurs- en beheerstechnisch vast te leggen zijn theoretisch benadert in hoofdstuk 3.

### **5.5.4 Het overgangstraject**

Hierbij wordt gevraagd naar de ontwikkelingen die moeten plaatsvinden om van situatie X (de huidige situatie) naar situatie Y (de situatie waarin het gekozen samenwerkingsverband volledig functioneel is) te komen.

### **5.5.5 Randvoorwaarden**

Hierbij wordt dieper ingegaan op de kritische succes- en faalfactoren binnen een samenwerkingsverband. In hoofdstuk 2 is ingegaan op de succes- en faalfactoren die in de literatuur zijn benoemd. Door middel van deze vraag wordt gekeken of in de praktijk dezelfde succes- en faalfactoren onderscheiden worden in het geval van een samenwerkingsverband (al dan niet in de vorm van een shared service center).

Deze thema's zijn in elk interview aan bod gekomen. Hierdoor is het mogelijk geworden algemene uitspraken te doen met betrekking tot de gedachtegang van de verschillende regiokorpsen.

---

## 5.6 Resultaten van het onderzoek

In hoofdstuk 5 zijn achtereenvolgens het onderzoeksveld, de deelnemende regio's, de onderscheiden clusters binnen HRM en de onderzoeksopzet besproken. De interviews hebben plaatsgevonden binnen de zes zuidelijke regio's. In de bijlagen bevindt zich het rapport zoals het gepresenteerd is binnen het overleg tussen de hoofden P&O (bijlage 4). Eerst zal in deze paragraaf kort ingegaan worden op de dataverzameling. Hierbij zal aandacht besteed worden aan de onderzoeksgroep en zullen enkele algemene opmerkingen geplaatst worden. Vervolgens zullen de belangrijkste resultaten van het onderzoek uiteengezet en besproken worden.

Voor de dataverzameling is binnen de zes regio's gesproken met een aantal medewerkers. De namen van deze medewerkers zijn verkregen via het hoofd P&O van de desbetreffende regio. De respondenten werken op verschillende functies binnen een regio. In het merendeel van de gesprekken is gesproken met een PMA-er (personeel management adviseur) of met een hoofd van een bepaalde afdeling. Door een interview op deze manier uit te voeren kan een compleet beeld verkregen worden van de verschillende regio's op het gebied van mogelijke samenwerking.

Binnen de regio Zeeland is gekozen om voor elk cluster een tweetal medewerkers beschikbaar te stellen. Binnen de regio Midden & West is gesproken met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde afdeling. Deze methode van dataverzameling was niet uitvoerbaar binnen de andere regio's door tijds- en afstandstechnische redenen. Omdat mijn werkplek binnen de regio Midden & West Brabant lag, was deze aanpak wel mogelijk binnen deze regio.

De duur van de interviews was gemiddeld zestig minuten, en deze interviews zijn vervolgens uitgetypt. Hierbij is niet gekozen voor het letterlijk uittypen van de interviews, maar is het interview (met alle informatie vanuit het desbetreffende interview) in een worddocument uiteengezet. Op basis van deze informatie is vervolgens per regio (en dan vervolgens weer per deelgebied) een datamatrix gemaakt met daarin de antwoorden op de in paragraaf 5.5 benoemde thema's. De volgende stap betreft het maken van een monstermatrix waarbij per deelgebied en vervolgens per onderzoeksthema een vergelijking wordt gemaakt tussen de zes regio's.

Ten slotte is per deelgebied gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de zes zuidelijke regio's. Uit deze laatste analyse zijn de conclusies

getrokken met betrekking tot het onderzoek (de probleemstelling en onderzoeksvragen). In de volgende paragraaf zullen de resultaten en belangrijkste conclusies van het onderzoek uiteengezet worden.

De resultaten van het onderzoek zullen, evenals de dataverzameling, uiteengezet worden in de drie onderscheiden clusters (beheer, ontwikkeling en in-, door- en uitstroom). Eerst zullen algemene zaken besproken worden binnen ieder cluster, om vervolgens per deelgebied de conclusies kort uiteen te zetten.

### **5.6.1 Beheer**

Bij samenwerking binnen het cluster beheer ligt de winst van het samenwerkingsverband in het bereiken van een hogere efficiëntie, het verzekeren van continuïteit (met andere woorden, minder afbreukrisico's) en op bepaalde gebieden kan kenniscreatie plaatsvinden tussen de regio's. Binnen het cluster beheer wordt aangegeven, door de verschillende regio's, vooraf duidelijkheid te willen hebben over het huidige niveau van dienstverlening en over het niveau van dienstverlening binnen het op te richten samenwerkingsverband. Een andere algemene opmerking betreft het huidige verschil in codes en regelingen. In het geval van samenwerking dienen regelingen en codes (onder andere beaufort en salariscodes) gelijk te zijn binnen de deelnemende regio's.

Binnen de interviews wordt aangegeven dat samenwerking op het gebied van beheer vorm gegeven kan worden door middel van samenwerking op het gebied van CAO. Door de regio's in gezamenlijkheid, in plaats van iedere regio afzonderlijk, de CAO te laten verwerken wordt een gezamenlijke basis gevormd voor samenwerking op andere gebieden.

Een laatste, en logische, randvoorwaarde is van toepassing op alle onderdelen binnen het cluster beheer. Het niveau van de dienstverlening dient binnen het samenwerkingsverband minstens gelijkwaardig te zijn als de huidige dienstverlening.

### **Salarisadministratie en -betaling**

Een gezamenlijke salarisadministratie behoort in principe tot de mogelijkheden, waarbij de haalbaarheid een vraagteken is. Dit vraagteken ontstaat door het ontbreken van een gezamenlijk systeem en uniforme regelingen. Daarnaast werd binnen de interviews het belang van servicepunten binnen de deelnemende

regio's meerdere malen genoemd. De winst van samenwerking is te vinden in het verkrijgen van meer efficiëntie, meer continuïteit en minder hoge afbreukrisico's. Een belangrijke randvoorwaarde is het minstens gelijkwaardig zijn van het huidige niveau van dienstverlening in vergelijking met het niveau van dienstverlening binnen het samenwerkingsverband. Door middel van onderzoek dient hierover duidelijkheid verkregen te worden.

### **Pensioen**

Op het gebied van pensioen is met het ABP een contract afgesloten. Hierdoor is er op het gebied van pensioen sprake van outsourcing, waarbij de voorlichtingsfunctie volgens een aantal regio's echter in gezamenlijkheid uitgevoerd zou kunnen worden. Uniformiteit van de regelgeving speelt hierbij een belangrijke rol volgens de regio's. Een aantal regio's ziet de rol van voorlichting liggen bij het ABP, als deel van de dienstverlening waarvoor een contract is afgesloten.

### **CAO**

Uit het onderzoek kwam naar voren dat samenwerking mogelijk is door experts op het gebied van 'de CAO' samen te laten werken met als doelstelling het in gezamenlijkheid uitwerken van de arbeidsvoorwaarden. Hierbij dient vooraf overeenstemming bereikt te worden over de missie en de visie, waarbij de korpsleiding(en) een belangrijke rol speelt. De verscheidenheid in regelgeving tussen de verschillende regio's maakt samenwerking naast noodzakelijk, ook moeilijk te realiseren. Een belangrijke voorwaarde op het gebied van CAO heeft betrekking op de beleidsvrije ruimte, waarbinnen een regio haar waarden en normen (cultuur van een organisatie) vorm geeft.

### **Functiewaardering**

Een gezamenlijk bureau voor functiewaardering, waarin specialistische kennis wordt gebruikt voor de zes zuidelijke regio's wordt als mogelijkheid genoemd. Hierbij zouden zakelijke afspraken (een functiewaarderingbureau) of werkafspraken aan ten grondslag kunnen liggen. Doel van samenwerking is het bereiken van hogere efficiëntie, door beter gebruik te maken van de aanwezige kennis binnen de zuidelijke regio's.



### **PRIS (Personeels Registratie en Informatie Systeem)**

Er bestaat een landelijke intentieverklaring op het gebied van PRIS, daarnaast kan samenwerking vorm gegeven worden door in gezamenlijkheid een systeem in te richten. Hierbij dient de structuur aan de voorkant van het proces vastgelegd te worden, waarbij duidelijke afspraken aan ten grondslag liggen. Samenwerking op dit gebied maakt samenwerking op vele andere gebieden mogelijk (salaris, pensioen, functiewaardering). Onderzoek naar de verschillende systemen en applicaties en naar de verschillen en overeenkomsten binnen deze systemen en applicaties dient aan de voorkant van het proces vormgegeven te worden.

### **ARBO**

Momenteel wordt onderzoek gedaan naar het gemeenschappelijke pakket van eisen van de zes zuidelijke regio's om vervolgens een aanbestedingstraject te starten. Hiervoor is een gezamenlijk beleid op het gebied van ARBO noodzakelijk. Een gezamenlijke visie over veiligheid, verzuim en reïntegratie speelt hierbij een rol. Daarnaast kunnen kennis en expertise gedeeld worden (een expertisecentrum op het gebied van ARBO).

### **Helpdesk op het gebied van arbeidsvoorwaarden, sociale zekerheid en pensioenen**

Bij de oprichting van een gezamenlijke helpdesk dienen vooraf afspraken gemaakt te worden over de vorm, richting en formalisatie van deze samenwerking. Vanuit de interviews kwam duidelijk naar voren dat de behoefte aan persoonlijk contact hierbij een grote rol speelt. In het geval van 'moeilijk' te beantwoorden vragen zou een 'consult' daarom een oplossing kunnen betekenen.

### **Conclusie**

Samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's op het gebied van beheer behoort tot de mogelijkheden. Afhankelijk van de keuze voor een bepaalde vorm van samenwerking worden bestuur en beheer vormgegeven. Hierbij wordt binnen het cluster beheer een aantal keer een contractuele basis genoemd als beheersingsmechanisme voor een mogelijke samenwerking. Binnen het cluster beheer kan efficiëntiewinst behaald worden door middel van de standaardisatie van (onder andere) systemen en procedures. Daarnaast kan door middel van schaalvergroting (in het geval van ARBO en functiewaardering) geld bespaard/verdiend worden. De randvoorwaarden voor samenwerking vormen de

belangrijkste succes- en faalfactoren voor samenwerking. Hieronder in het kort de belangrijkste, en meest genoemde, randvoorwaarden binnen het cluster beheer.

- Het doen van een onderzoek naar het huidige niveau van dienstverlening en naar het niveau van dienstverlening in het geval van een samenwerking. Het niveau dient minstens op een gelijkwaardig niveau te blijven.
- Op een aantal gebieden (o.a. ARBO) dient een gezamenlijke visie achter een mogelijke samenwerking ten grondslag te liggen.
- Uniformiteit van de regelgeving (CAO, salaris, Beaufort).

### **5.6.2 In-, door- en uitstroom**

Het volgende cluster heeft betrekking op de loopbaanpaden die bestaan binnen de politie. Een loopbaanpad bestaat allereerst uit de entree in de organisatie. Hierbij speelt werving en selectie een belangrijke rol (zowel voor het werven van studenten als voor andere functies). Doorstroom heeft betrekking op de carrière van een medewerker binnen de politieorganisatie. Mobiliteitsbeleid en personeelsplanning hebben hier invloed op (evenals MD in de volgende paragraaf). Daarnaast speelt het bureau werving en selectie een belangrijke rol bij de interne doorstroom. De uitstroom betekent het einde van het loopbaanpad, in ieder geval binnen de politie. Ontslag en outplacement hebben betrekking op deze laatste fase.

#### **Werving en selectie**

Samenwerking op deze gebieden kan vorm krijgen in een gezamenlijk bureau werving en selectie voor de zuidelijke regio's, voor zowel nieuw personeel als voor interne doorstroom.

Het gezamenlijk werven van personeel zou een efficiëntiewinst betekenen, waarbij het laatste woord in het selectieproces altijd in de eigen regio moet liggen. Op basis van een businesscase moet duidelijkheid ontstaan over de besturings- en beheersmechanismen die achter de samenwerking komen te liggen. Daarbij moet een groot aantal procedures en profielen aan de voorkant van het proces op elkaar afgestemd worden.

### **Personeelsplanning**

Uit de interviews komt naar voren dat de regio's personeelsplanning zien als regionale aangelegenheid. Het beheer en bestuur van personeelsplanning dient volledig in handen van de regio's te blijven. In het geval van samenwerking moet de speelruimte van de deelnemende regio's in tact blijven. Voordeel van samenwerking is te vinden in het beter gebruik maken van de aanwezige expertise binnen de regio's, deze expertise zou aangeboden kunnen worden binnen de verschillende regio's.

### **Mobiliteitsbeleid**

Er bestaan grote verschillen tussen de regio's op het gebied van mobiliteit. Binnen het onderzoek is een groot aantal mogelijke vormen van samenwerking genoemd. Een centrale databank, een gezamenlijk expertisecentrum of geen samenwerking zijn hier voorbeelden van. Door middel van mobiliteit kan de uitwisselbaarheid van medewerkers vergroot worden. Alleen bij daadwerkelijke mobiliteit dienen afspraken gemaakt te worden tussen de deelnemende regio's. Verder kan samenwerking op informele wijze vorm gegeven worden.

### **Diversiteitbeleid**

Ook op het gebied van diversiteit bestaan grote verschillen over de vorm en mate van samenwerking die als mogelijk worden gezien door de respondenten. Door middel van samenwerking kan beter gebruik gemaakt worden van de aanwezige kennis op het gebied van diversiteit. Op hoofdlijnen dienen de doelstellingen en richtlijnen van het samenwerkingsverband vooraf duidelijk te zijn. Op basis van een akkoord kan vervolgens een samenwerkingsverband vorm gegeven worden. Een gezamenlijk beleids- of expertisecentrum is hierbij een veel genoemde mogelijkheid voor samenwerking.

### **Ontslag en outplacement**

De respondenten zien samenwerking op de bovenstaande gebieden niet voor de hand liggen. Reden hiervoor is dat ontslag en outplacement vaak maatwerk betreft. De verantwoordelijkheid hiervoor dient zo laag mogelijk (de chef van de persoon in kwestie) in de eigen organisatie te blijven. In het geval van een gezamenlijke outplacementbureau of een juridische dienst dienen er contractuele afspraken gemaakt te worden tussen de deelnemende regio's.

**Conclusie**

Samenwerking in het cluster in-, door- en uitstroom is vooral te vinden op het gebied van werving en selectie. Het in gezamenlijkheid werven en selecteren van personeel wordt hierdoor mogelijk. Daarnaast komen er meer mogelijkheden voor interregionale mobiliteit. Op de andere gebieden binnen het cluster vallen vooral de grote verschillen tussen de regio's op. Op het gebied van mobiliteit en diversiteit zitten de regio's in verschillende fasen van ontwikkeling. Hierdoor ontstaan mogelijkheden om kennisuitwisseling vorm te geven maar wordt het lastig vergaande samenwerking vorm te geven, volgens de geïnterviewden. Personeelsplanning hangt samen met de mate van samenwerking op de andere gebieden. Wanneer doorstroom in gezamenlijkheid uitgevoerd wordt, zal eerder samenwerking gezocht worden op het gebied van personeels- en opleidingsplanning.

**5.6.3 Ontwikkeling**

Samenwerking in het cluster ontwikkeling richt zich (zoals de naam al zegt) op het samen werken aan de ontwikkeling van personeel en de organisatie. De ideeën over samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's zijn erg verschillend binnen het cluster. Een oorzaak hiervoor is te vinden in het feit dat een regio toch vooral medewerkers ontwikkeld op basis van haar eigen ontwikkelbehoeften. Mogelijkheden voor samenwerking zijn niettemin zeker aanwezig. In de onderstaande paragrafen zal verder ingegaan worden op deze mogelijkheden.

**Opleidingsplanning**

Er bestaan grote verschillen tussen de regio's op het gebied van opleidingsplanning. Opleidingsplanning wordt gezien als regiogebonden, waarbij informatief en operationeel overleg mogelijk blijft tussen de regio's. Hierbij speelt het benutten van de aanwezige kennis en expertise een belangrijke rol. Samenwerking in de vorm van informatief en operationeel overleg is momenteel al aanwezig tussen de zuidelijke regio's. Hierbij bestaat geen behoefte aan een formele afkadering (beheer) van deze samenwerking. Bij verdere samenwerking wordt een aantal randvoorwaarden genoemd binnen de interviews. Allereerst dient er gewerkt te worden met gezamenlijke functieprofielen binnen de zuidelijke regio's. En ten tweede dient men vooraf duidelijke kaders af te stemmen binnen de samenwerking, waarbij een heldere definitie gevormd wordt

en waarbij afstemming plaats vind tussen de regio's op het gebied van personeelsbeleid.

### **IBT**

Beheersmatig wordt samenwerking als mogelijkheid gegeven, waarbij een gezamenlijk IBT-centrum vanwege de grote geografische verscheidenheid moeilijk te realiseren is. Op beleidsmatig gebied kan samenwerking vorm krijgen door het vormen van een gezamenlijk lessenpakket en door in gezamenlijkheid te werken aan de programmaontwikkeling. Hierdoor zou beter gebruik gemaakt worden van de aanwezige expertise.

Bij eventuele uitwisseling van docenten dient een beheersmechanisme onder deze samenwerking te liggen. Wanneer kennisuitwisseling en -creatie de doelstelling van de samenwerking vormt, is volgens de geïnterviewden een contractueel of andersoortig beheersmechanisme niet noodzakelijk. Randvoorwaarde is dat de kwaliteitseis in de samenwerking gewaarborgd blijft. Daarnaast spelen 'best practices' een rol binnen de samenwerking.

### **MTO**

Uit de interviews blijkt dat samenwerking op het gebied van MTO van weinig toegevoegde waarde is volgens de verschillende regio's. De ontwikkeling van de vragenlijst gebeurt al gezamenlijk (landelijk) waarbij een externe organisatie het meetinstrument beheerst.

### **Ouderen- en levensfasebewustbeleid**

Een gezamenlijk expertisecentrum voor de ontwikkeling van beleid op dit gebied is mogelijk in het geval een gezamenlijke visie met betrekking tot deze gebieden ontwikkeld is. Aangegeven wordt dat het belangrijk is de medewerker mee te nemen in de zoektocht naar oplossingen en beleid waardoor het perceptieproces van de medewerker mee zal veranderen. De opvattingen over beheer van deze samenwerking verschillen tussen de regio's, uiteenlopend van 'het licht opsteken zonder formalisatie' tot het vormen van een gezamenlijk werving- en selectiebureau op het gebied van ouderen- en levensfasebewust beleid.

### **Management Development**

Samenwerking binnen MD is mogelijk door gezamenlijk traineeships en leer-, werkstages te ontwikkelen voor MD potentials. Een interregionale vacaturebank voor (hogere) managementfuncties is een andere genoemde mogelijkheid. Het

daadwerkelijke MD beleid dient binnen de regio's te blijven om betrokkenheid te garanderen. Aan de voorgestelde samenwerkingsverbanden dienen geen contractuele of andersoortige beheersingsmechanismen gekoppeld te worden volgens de medewerkers. Een succesfactor binnen MD bestaat uit het gezamenlijk ontwikkelen van een functieprofiel voor leidinggevendenden, waardoor het mogelijk wordt ontwikkelingsgericht om te gaan met MD potentials.

### **Conclusie**

Samenwerking (informatief) is mogelijk op een groot aantal gebieden binnen het cluster ontwikkeling. Opleidingsplanning, IBT en ouderen- en levensfasebewustbeleid zijn onderwerpen waar elke regio mee te maken heeft. De aanwezige kennis over deze onderwerpen kan door middel van samenwerking 'gedeeld' worden waardoor kennisontwikkeling en -uitwisseling plaats kan vinden. Daarnaast kan op deze gebieden samen beleid geformuleerd worden.

Op het gebied van management development is samenwerking het meest voor de hand liggend blijkt uit de interviews. De ontwikkeling van potentiële managers zou in gezamenlijkheid vorm gegeven kunnen worden. Traineeships en leer- en werkstages in een andere regio zijn hierbij genoemde mogelijkheden.

### **5.7 Conclusie**

In hoofdstuk vijf is een overzicht gegeven van de resultaten van het onderzoek dat gehouden is binnen de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland. De belangrijkste vraag is of samenwerking mogelijk is. In figuur 11 staan de resultaten van het onderzoek schematisch weergegeven. Hierbij dient aangetekend te worden dat de interviews een verkenning geven van de mogelijkheden voor samenwerking volgens medewerkers van de afdeling P&O van de zes zuidelijke regio's. Wanneer een leidinggevende (Hoofd P&O) hier een visie over zou vormen is te verwachten dat deze tabel een andere indeling zal kennen.

**Conclusie tabel samenwerking**

	Geen samenwerking	Gezamenlijke Commissie/overleg	Gezamenlijke projectorganisatie	Expertisecentrum	Gedeeltelijk Geïntegreerd SSC	Volledig Geïntegreerd SSC
<b>Beheer</b>						
Salarisadministratie en -betaling				●		
Pensioen				●		
CAO				●		
Funcitiewaardering					●	●
PRIS			●			
ARBO				●	●	
Helpdesk						●
<b>In-, door- en uitstroom</b>						
Werving en selectie					●	
Personeelsplanning	●	●				
Mobiliteitsplanning	●			●		
Diversiteitsbeleid		●				
Ontslag en outplacement	●					
<b>Ontwikkeling</b>						
Opleidingsplanning		●				
IBT				●		
MTO	●					
Management development						●
Ouderen en levens-fasebewust beleid		●				

**Figuur 11: Conclusietabel samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's.**

Daarnaast zijn de meest gehoorde randvoorwaarden op een rij gezet. Deze randvoorwaarden vormen de succes- en faalfactoren voor een samenwerkingsverband.

Hieronder een overzicht van de negen meest genoemde randvoorwaarden in de interviews.

- Het niveau van de nieuwe dienstverlening dient minstens gelijk te zijn aan het huidige niveau van samenwerking.
- Het doen van een onderzoek naar het huidige niveau van dienstverlening.
- De korpsleiding dient achter de gekozen samenwerkingsvorm te staan en daar dient een visie over geformuleerd te worden.
- Een gezamenlijk codesysteem ontwikkelen voor beaufort en PRIS.
- Externe druk om samenwerking te zoeken binnen de zes zuidelijke regio's.
- Geen speelruimte wegnemen van de deelnemende korpsen maar expertise en kennis aanbieden aan de regio's.
- De verwachtingen van de samenwerking voor in het proces vastleggen, waardoor naderhand geen onduidelijkheid bestaat over de gemaakte keuze.
- Confirmeren aan het afgesproken beleid tussen de zuidelijke regio's.

- Begripsbepaling en afbakening van het thema, zodat deze duidelijk zijn voor alle partijen.

Een ander belangrijk thema waar aandacht aan is besteed tijdens het onderzoek is bestuur en beheer. In het geval van een (mogelijk) samenwerkingsverband zijn er verschillende vormen van bestuur en beheer als mogelijkheid benoemd door de regio's. Doelstelling hierbij is ervoor zorg te dragen dat de deelnemende regio's zich niet opportunistisch gedragen binnen een samenwerkingsverband. Door middel van een duidelijke besturingsvorm kan zekerheid met betrekking tot de uitkomsten van het samenwerkingsverband gewaarborgd worden.

De meest genoemde vormen van beheer binnen de dataverzameling zijn een contractuele basis en informele samenwerking. Informeel overleg is momenteel al van toepassing op een aantal samenwerkingsvormen tussen de zes zuidelijke regio's (Hoofden P&O en opleidingsplanning). In het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op de vormen van bestuur en beheer volgens de theorie waarbij een koppeling met het praktijkonderzoek gemaakt zal worden.



---

## 6 Hoofdstuk 6: conclusie en koppeling

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een koppeling gemaakt tussen de gevonden resultaten in de praktijk en in de theorie. Daarnaast zal ingegaan worden op de in paragraaf 1.4 genoemde probleemstelling en onderzoeksvragen.

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het praktijkonderzoek binnen de zes zuidelijke regio's uiteengezet. Dit heeft geresulteerd in een conclusietabel waarin de mogelijkheden voor samenwerking staan weergegeven (figuur 11). Op elk gebied is hierbij aangegeven op welk niveau interregionale samenwerking, volgens het onderzoek, tot de mogelijkheden behoort.

De opbouw van dit hoofdstuk is de volgende. Allereerst wordt ingegaan op de probleemstelling en de onderzoeksvragen. Vervolgens wordt een koppeling gemaakt tussen de theorie vanuit hoofdstuk 2 en 3 en de praktijk (hoofdstuk 5). Dit zal ten slotte resulteren in een aantal aanbevelingen en conclusies met betrekking tot samenwerking in de toekomst.

### 6.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De basis voor deze scriptie wordt gevormd door de probleemstelling zoals deze in paragraaf 1.4 uiteengezet is.

*Een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden om een samenwerkingsverband (al dan niet in de vorm van een shared service center) in te richten voor de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement.*

Uit het onderzoek is gebleken dat op veel van de onderscheiden gebieden (een vorm van) samenwerking tot de mogelijkheden behoort. Belangrijkste voordelen van samenwerking zijn een verwachte kostenbesparing en het bereiken van kwaliteitsverhoging door een bundeling van expertise.

Een volledig geïntegreerd SSC voor HRM lijkt hierbij (vooralsnog) niet wenselijk. Op sommige (deel)gebieden is samenwerking in de vorm van een gedeeltelijk of volledig geïntegreerd SSC echter wel mogelijk en wenselijk.

De volgende taken zouden kunnen worden ondergebracht in een SSC.

- Functiewaardering.
- Arbo.
- Helpdesk ten behoeve van salarisadministratie en arbeidsvoorwaarden.
- Werving en selectie.
- Management development.
- Salarisbetaling en –administratie.

Hierbij bestaat een groot aantal inrichtingsvormen voor een SSC. In de volgende paragrafen zal verder ingegaan worden op de verschillende inrichtingsvormen voor een SSC tussen de verschillende organisaties.

Een expertisecentrum heeft een frontoffice, in de vorm van een helpdesk, en een backoffice, in de vorm van een “pool” van specialisten. Uit het onderzoek kwam naar voren dat op bepaalde gebieden samenwerking in de vorm van een expertisecentrum mogelijk is.

- Arbeidsvoorwaarden.
- Pensioen.
- CAO.
- Mobiliteitsbeleid.
- IBT (Integrale BeroepsTraining).

Hierbij bevindt zich een groot aantal uitvoerende (administratieve) taken, die op termijn vanuit een SSC uitgevoerd zouden kunnen worden. Het lijkt wenselijk de landelijke ontwikkelingen af te wachten en hierbij aan te sluiten. Gezien de ontwikkelingen op landelijk niveau (commissie Leemhuis, concern landelijke politie) behoort een landelijk SSC ook tot de mogelijkheden op (onder andere) de bovenstaande gebieden.

Op een aantal gebieden is aangegeven dat samenwerking in de vorm van een gezamenlijk (interregionaal) overleg gezien wordt als samenwerkingsmogelijkheid.

- Personeelsplanning.
- Diversiteitbeleid.
- Opleidingsplanning.
- Ouderen en levensfasebewust beleid.

Het betreft hierbij voornamelijk beleidsontwikkeling en planningsvraagstukken. De samenwerking in de vorm van een gezamenlijk overleg heeft tot doel het delen en ontwikkelen van kennis. Hierdoor kunnen de verschillende regio's op een eigen manier invulling geven aan beleid op de bovenstaande terreinen, afhankelijk van de specifieke regionale behoeften en wensen.

Vervolgens is op een tweetal gebieden aangegeven dat samenwerking niet wenselijk wordt gevonden.

- MTO (Medewerkers TevredenheidsOnderzoek)
- Ontslag en outplacement.

Samenwerking in de vorm van een projectorganisatie is niet veel als mogelijkheid genoemd tijdens de interviews. De reden hiervoor is dat (bijna) alle HRM gebieden betrekking hebben op structurele werkzaamheden, terwijl een project (meestal) een eenmalig karakter heeft.

Het bovenstaande overzicht geeft antwoord op de algemene probleemstelling van het onderzoek. Naast de algemene probleemstelling is een aantal onderzoeksvragen onderscheiden. In de komende paragraaf zal ingegaan worden op deze onderzoeksvragen.

### **6.3 Onderzoeksvragen**

Binnen de zes onderzoeksvragen is een tweedeling gemaakt. De onderzoeksvragen een tot drie vormen de theoretische basis van deze scriptie, de onderzoeksvragen vier tot zes worden beantwoord door het praktijkonderzoek.

#### ***6.3.1 onderzoeksvragen deel I: theorie***

De theoretische basis van het onderzoek wordt gevormd door de hoofdstukken 2 en 3 binnen deze scriptie. Hierbij is eerst ingegaan op samenwerking, en dan vooral op samenwerking in de vorm van een SSC in het bijzonder. Vervolgens is in hoofdstuk 3 ingegaan op de thema's bestuur en beheer, waarbij een koppeling is gemaakt tussen bestuur en beheer en de verschillende vormen van samenwerking.

***Welke samenwerkingsverbanden zijn te onderscheiden volgens de literatuur en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van deze samenwerkingsverbanden?***

Binnen het onderzoek is een viertal vormen van samenwerking (geen samenwerking is geen vorm van samenwerking maar is wel als

keuzemogelijkheid meegenomen in het onderzoek) onderscheiden: gezamenlijk overleg, projectorganisatie, expertisecentrum en een SSC.

Een belangrijke theorie binnen deze scriptie is de transactiekostentheorie (paragraaf 3.3), waarbij in eerste instantie uit wordt gegaan van een tweetal besturingsmechanismen: markt en hiërarchie (Ebers, 2005).

Leiblein (2003) heeft aangegeven dat deze tweedeling onvolledig is en stelt dat er een tussenweg bestaat: de zogenaamde 'hybride organisatie'. De twee belangrijkste vormen binnen het veld van hybride organisaties zijn hierbij de alliantie en de joint venture.

Een (interorganisationeel) gezamenlijk overleg kan worden beschouwd als een vorm van een alliantie. In beide gevallen wordt namelijk geen nieuwe organisatie opgericht, maar de deelnemende partijen leveren een bijdrage aan de alliantie door het leveren van kennis en kunde. Een projectorganisatie kan ook gezien worden als een vorm van een alliantie.

Een projectmatige aanpak is bruikbaar voor het doorvoeren van belangrijke veranderingen in een bestaande situatie of voor routines die eenmalig en uniek zijn, en waarvoor specifieke middelen beschikbaar zijn gesteld (van Kooten en Kemper, 2002: 342).

Gulati (1998) heeft een aantal redenen benoemd voor het aangaan van een alliantie (zie paragraaf 3.3.4). De voordelen zijn te vinden in afnemende transactiekosten, een verbeterde competitieve positie in de markt en in het vinden van "kritische" organisatorische kennis. De faalfactor voor het invoeren van een alliantie hangt samen met het uitblijven van de bovengenoemde voordelen. Hierdoor zou samenwerking een instituut worden waarbij geen voordelen maar alleen nadelen (d.m.v. kosten) aan verbonden zijn. Kennisdeling en -creatie dienen plaats te vinden binnen een samenwerkingsverband om een gezamenlijk overleg of projectorganisatie een succes te laten worden.

Een expertisecentrum kan gezien worden als een joint venture. In paragraaf 3.4 is een definitie van een joint venture gegeven volgens Kumar en Seth (1998: 579): *joint ventures (JV), defined as independent organizations formed by the pooling of resources and sharing of equity by two or more firms.*

Een JV is een samenwerkingsverband tussen een aantal organisaties waarvoor een "aparte" organisatie wordt opgericht die verantwoordelijk is voor een bepaalde taak of doelstelling. Een expertisecentrum is een vorm van een JV waarbij de belangrijkste taken volgens ten Boom (1998) strategische advisering

en projectmanagement zijn. Hierbij wordt de expertise vanuit de verschillende regio's gebundeld. De kennis verdwijnt niet uit de verschillende organisaties maar wordt anders gepositioneerd binnen de deelnemende organisaties.

De belangrijkste voor- en nadelen van een JV zijn gegeven door Naylor en Lewis (1997: 679).

Belangrijkste voordeel is het makkelijk formeren en opereren van een JV, de blijvende onafhankelijkheid van de deelnemende partijen en de flexibiliteit van een JV. Naast voordelen heeft een JV ook nadelen. Het gevaar dreigt dat een organisatie na verloop van tijd afhankelijk kan worden van haar partner(s). Dit laatste gebeurt doordat binnen een JV kennis ontwikkeld wordt, die belangrijk is voor de toekomst van de deelnemende organisaties. Doordat deze kennis binnen een JV aanwezig is worden de deelnemende organisaties (op bepaalde gebieden) afhankelijk van een JV. Deze ontwikkeling maakt een organisatie vatbaar voor opportunistisch gedrag van de partners.

***Welke inrichtingsvormen zijn er volgens de literatuur voor een shared service center en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van een shared service center?***

De gekozen vorm voor een SSC is afhankelijk van het soort activiteiten dat door middel van een SSC uitgevoerd dient te worden. Van Denburgh e.a. (2000) maakt hierbij onderscheid tussen transactiegerelateerde en transformatiegerelateerde diensten.

- **Transactiegerelateerd:** herhalend uit te voeren diensten, een hoog volume (kwantitatief) en deze diensten zijn generiek.
- **Transformatiegerelateerd:** gebaseerd op kennis en deze diensten worden meestal geleverd op basis van een consultatieve relatie.

Binnen het onderzoek is het HRM veld op basis van de bovenstaande tweedeling onderverdeeld in een drietal clusters. Een andere onderverdeling die gemaakt is op basis van deze tweedeling in diensten, is een drietal verschillende SSC modellen ontwikkeld door van Denburgh (2000).

- **Transactional:** een SSC functioneert binnen "de omgeving van de klant" waardoor de klant zelf het proces ontwikkelt, bezit en zichzelf aanmeet.
- **End-to-end processing:** een apart center waar een eigen methode en proces ontwikkeld wordt, en waarbij dit center deze processen binnen een bepaald gebied in haar geheel uit kan voeren.
- **Full services:** ontwikkelt een totale (shared service) oplossing en verkoopt deze aan organisaties.

In het onderzoek bij de politie wordt vooral uitgegaan van de bovenste twee vormen van een SSC. Het onderzoek is niet uitgegaan van een ‘full service’ SSC, doordat het onderzoek zich richt op een bepaalde sector (HRM) waarbij al snel duidelijk is geworden dat een totaal HRM center niet tot de mogelijkheden behoort binnen het onderzoeksveld.

Voor de inrichtingsvorm van een SSC is het allereerst van belang te onderzoeken voor welke gebieden een SSC tussen organisaties georganiseerd wordt. Daarnaast speelt de positionering van een SSC binnen of tussen organisaties een belangrijke rol. Bij deze positionering speelt een aantal zaken een rol: de behoeften waarin een SSC voorziet, het soort diensten dat wordt geleverd en de doelgroepen van het betreffende SSC (Kager e.a. 2005). Deze factoren zijn van invloed op de positionering van het SSC en de verantwoordelijkheden die gegeven worden aan een SSC. Ook zijn deze factoren van invloed op de inrichting van de organisatie achter een SSC.

## Succes- en faalfactoren

succesfactoren	faalfactoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het hebben van het juiste begrip van het waarom van een SSC: kostenbesparing als doelstelling alleen is onvoldoende.</li> <li>• Herontwerp van het systeem voor internal governance.</li> <li>• Stabiele infrastructuur voor datacommunicatie en idem een stabiel IT-systeem.</li> <li>• Een adequate aanpassing van de planning &amp; controlecyclus.</li> <li>• Het opstellen en opleggen van richtlijnen met betrekking tot standaardisatie van data-elementen en processen</li> <li>• Noodzaak en veranderingsbereidheid</li> <li>• Gedeelde visie op verandering</li> <li>• Effectieve communicatie</li> <li>• Leiderschap &amp; stakeholder commitment: het samenspel kennis, kunde, vaardigheden en gedrag waarmee een leidinggevende voorgaat in de verandering.</li> <li>• Prestatiemanagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een niet succesvolle businesscase waardoor het management niet echt gemotiveerd is.</li> <li>• Onzorgvuldige vorming van de projectorganisatie</li> <li>• Slecht projectmanagement waardoor de organisatie voldoende argumenten heeft om de vorming van een SSC niet te steunen.</li> <li>• Onvoldoende draagvlak bij het management en bij het betrokken personeel.</li> <li>• Het nieuwe SSC levert kwalitatief minder goede prestaties</li> <li>• Bestaande situatie is onvoldoende op orde gebracht voor de overdracht naar een SSC, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening niet verbetert.</li> <li>• Onvoldoende instructies en gebruiksvriendelijke ICT.</li> <li>• Onvoldoende stroomlijning van de bedrijfsprocessen.</li> </ul>

**Figuur 12 Succes en faalfactoren**

In paragraaf 2.6 is een overzicht gegeven van de succes- en faalfactoren voor de implementatie van een SSC. Sturm (2004), Strikwerda (2004) en de Kok en

Maan (2004) zijn auteurs die een overzicht hebben gegeven van de succes- en faalfactoren voor (de invoering van) een SSC.

In figuur 12 staat een overzicht van de succes- en faalfactoren die genoemd worden in de literatuur met betrekking tot de invoering van een SSC.

***Hoe dienen bestuur en beheer geregeld te zijn binnen een samenwerkingsverband?***

Binnen deze scriptie is per samenwerkingsverband (markt en hiërarchie, alliantie, joint venture en SSC) gekeken naar de thema's bestuur en beheer. Hierbij dient aangetekend te worden dat de keuze voor een samenwerkingsverband tevens een keuze voor bestuur inhoud.

**Markt en hiërarchie**

Bestuur en beheer binnen en tussen organisaties verschilt (logischerwijs) tussen een markt en een hiërarchie. De basis van beide besturingsmechanismen wordt gevormd door een contract. Binnen een markt wordt beheer vorm gegeven door middel van contracten op basis van het product dat geleverd wordt door de organisatie(s). De medewerkers zullen 'afgerekend' worden op basis van de geleverde prestaties. In het geval van een hiërarchie is in de meeste gevallen sprake van een dienst als product. De werkgever / werknemers relatie wordt binnen een hiërarchie vaak vorm gegeven door middel van administratieve controle, een methode die nogal eens leidt tot bureaucratie. Administratieve controle heeft betrekking op een systeem van controle (kwaliteit en kwantiteit) waar duidelijke afspraken onder liggen. Deze afspraken worden vorm gegeven door een controlesysteem te ontwikkelen, welke administratief van aard is.

Binnen een markt is sprake van een vorm van prestatiebeloning of van resultaatbeloning. Hierdoor wordt getracht ondernemerschap te stimuleren binnen een samenwerkingsverband. Door een markt op deze manier te organiseren en te beheren kan sneller worden ingespeeld op veranderingen in vraag en aanbod.

**Alliantie**

Er bestaan verschillende vormen van allianties, waarbij de gekozen vorm afhankelijk is van de doelstellingen van de alliantie. De methode waarop beheer wordt vormgegeven binnen een alliantie is afhankelijk van de mate van onzekerheid en de mate van 'asset specificity' waarmee een alliantie wordt geconfronteerd.

Voor de mate van bestuur van een alliantie geeft Pisano (in Chen en Chen, 2003: 3) de volgende regel: *the greater the transaction costs, the more hierarchical the alliance*.

De vorm van beheer hangt samen met de voorspelbaarheid van het gedrag van de partner(s) binnen een alliantie. Mogelijkheden voor beheer bewegen zich tussen een gedetailleerd contract en puur vertrouwen, en alle mogelijke tussenvormen.

### **Joint venture**

Bij de oprichting van een JV wordt een nieuwe entiteit gecreëerd waarbij een deel van het vermogen (geld, kennis etc) van de deelnemende organisaties wordt gedeeld (Gulati, 1998). Hierbij worden bestaande bestuurs- en beheersmechanismen veelal gekopieerd vanuit de deelnemende organisaties.

Beheer is volgens Kumar en Seth (1998: 579) afhankelijk van een tweetal factoren.

- *The strategic interdependence between the JV and each parent.*
- *The environmental uncertainty faced by the JV.*

Hierbij wordt de behoefte aan autonomie voor een JV beïnvloedt door de mate van (omgevings)onzekerheid waarmee een JV te maken krijgt. Een veel gebruikte vorm om met deze onzekerheid om te gaan is door te werken met een contractuele basis onder een JV. Doelstelling van het werken met 'safeguards' bestaat uit het beschermen van de organisatie tegen het "gevaar" van opportunisme (Dyer, 1998).

Uiteindelijk wordt getracht door middel van beheer vertrouwen in de partner op een minimumniveau aanwezig te laten zijn binnen een joint venture.

### **Shared service center**

Er bestaan verschillende vormen SSC's en dus ook verschillende vormen van beheer en bestuur binnen een SSC. Commissaris en Abbema (2004: 25) geven aan dat de invoering van een SSC een fundamentele wijziging betekent in de besturing en aansturing van de organisatie(s). Bij de oprichting van een SSC richten de deelnemende organisaties zich vooral op de structuur (bestuur) van een SSC. Beheer wordt vaak vormgegeven door contractual garanties. Een veel gebruikte mogelijkheid hiervoor is door middel van service level agreements. Aangezien het (interne) besturingsmodel van de organisatie zal veranderen bij de invoering van een SSC dienen er duidelijke afspraken (beheer) gemaakt te



worden omtrent de besturing van een SSC. Deze afspraken worden meestal contractueel vastgelegd tussen de deelnemende partners.

### **6.3.2 onderzoeksvragen deel II: praktijk**

Naast een drietal onderzoeksvragen, die zich richten op de theoretische basis van het onderzoek, zijn in paragraaf 1.4 ook een drietal onderzoeksvragen opgesteld voor het praktijkgerichte deel van deze scriptie.

In deze paragraaf zullen de resultaten van deze onderzoeksvragen uiteengezet worden.

#### ***Op welke gebieden van het personeelsmanagement is samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, mogelijk voor de zes zuidelijke regio's?***

In de inleiding van dit hoofdstuk is stilgestaan bij de resultaten van het onderzoek met betrekking tot de bovenstaande vraag (en de algemene probleemstelling van de scriptie). Het onderzoek is uitgevoerd in de zes zuidelijke regio's waarbij gesproken is met vertegenwoordigers (medewerkers van de afdelingen P&O) van de verschillende clusters.

In figuur 11 (paragraaf 5.7) wordt een overzicht gegeven van de gebieden (op het gebied van personeelsmanagement) waarbij samenwerking mogelijk is tussen de zes zuidelijke regio's. Door middel van de tabel wordt antwoord gegeven op deze onderzoeksvraag.

#### ***Wat zijn de kansen en bedreigingen op het gebied van samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, voor de zes zuidelijke regio's?***

Binnen de interviews is een aantal randvoorwaarden genoemd voor de invoering van een SSC tussen de regio's. De randvoorwaarden voor de invoering van een SSC vormen de bedreigingen voor een SSC. Wanneer niet voldaan wordt aan deze randvoorwaarden zal de invoering van een SSC mislukken, aldus de respondenten. De redenen voor de invoering, die genoemd zijn tijdens de interviews, vormen de kansen voor een SSC.

Een van de belangrijkste randvoorwaarden betreft het niveau van dienstverlening in het samenwerkingsverband. Dit niveau dient *minstens* gelijkwaardig te zijn aan het huidige niveau van dienstverlening. Een tweede (hiermee samenhangende) randvoorwaarde is het doen van onderzoek naar het

huidige niveau van dienstverlening. Hierdoor kunnen de verwachtingen van het samenwerkingsverband vooraf vastgelegd worden voor de deelnemende regio's, waardoor geen onduidelijkheid bestaat over de gevolgen en (verwachte) resultaten van het onderzoek. Een laatste belangrijke randvoorwaarde volgens de deelnemende korpsen bestaat uit het vormen van duidelijke definities omtrent het onderwerp.

Deze randvoorwaarden hebben een functie. De korpsleidingen, en andere beleidsmakers, dienen achter het gekozen beleid te staan. Op basis van het onderzoek dienen de verschillende regio's een visie te vormen betreffende samenwerking, om zich vervolgens te kunnen confirmeren aan het gevormde beleid van een samenwerkingsverband.

Naast de randvoorwaarden is binnen de dataverzameling aandacht besteed aan de rol van het samenwerkingsverband. Hierbij werd gevraagd naar de kansen en verwachtingen van een samenwerkingsverband volgens de respondenten. Binnen het cluster **beheer** vormt het bereiken van meer efficiëntie de belangrijkste kans van een samenwerkingsverband. Daarnaast wordt aangegeven dat de continuïteit gewaarborgd blijft waardoor binnen het cluster beheer een minder grote kans op de aanwezigheid van afbreukrisico's is.

Binnen het cluster **in-, door- en uitstroom** wordt aangegeven dat door een bundeling van expertise een kwaliteitsslag gemaakt kan worden. Daarnaast kan de doorstroom binnen en tussen organisaties vormgegeven worden. Hierdoor zou de uitwisselbaarheid tussen de regio's vergroot kunnen worden. Als laatste kan door middel van het bereiken van een hogere efficiëntie een financieel voordeel behaald worden in een samenwerkingsverband.

Het laatste cluster, **ontwikkeling**, ziet door middel van samenwerking vooral kansen op het gebied van kennisontwikkeling en expertise-uitwisseling. Daarnaast kunnen (toekomstig) leidinggevenden breder ontwikkeld worden door middel van uitwisselingstrajecten. Ten slotte wordt ook binnen dit cluster aangegeven dat verwacht wordt een hogere efficiëntie te bereiken waardoor financieel voordeel tot de mogelijkheden behoort.

### ***Hoe zouden bestuur en beheer geregeld dienen te worden?***

Binnen de interviews is gevraagd naar de mate van formalisatie in het geval van een samenwerkingsverband. Met formalisatie wordt hierbij de methode waarop beheer en bestuur vorm gegeven wordt in een samenwerkingsverband bedoeld. Hieronder zal per cluster ingegaan worden op de bovenstaande onderzoeksvraag.

### **Beheer**

Binnen het cluster beheer wordt aangegeven dat de afspraken aan de voorkant van het proces gemaakt moeten worden. Daarnaast moet gekeken worden naar de huidige systemen en codes, waarbij uniformiteit in deze systemen en codes ook aan de voorkant van het proces bereikt dient te worden. Er worden binnen de dataverzameling meerdere vormen aangegeven om het proces aan de voorkant vast te leggen: een mandaat, een convenant, een contract of werkafspraken zijn hierbij genoemde mogelijkheden.

Door middel van beheer worden de vooraf gemaakte afspraken vastgelegd waardoor er structuur komt binnen het samenwerkingsverband.

Op het gebied van Arbo is samenwerking in de vorm van een expertisecentrum een mogelijkheid. Hierbij wordt de aanwezige expertise op arbo-gebieden verzameld binnen een centrum waardoor kennisverspreiding en -creatie vormgegeven kan worden.

### **In-, door- en uitstroom**

Op het gebied van personeelsplanning en mobiliteitsbeleid zou vooraf op hoofdlijnen overeenstemming bereikt moeten worden. Verdere samenwerking dient een informeel karakter te krijgen om ervoor zorg te dragen dat de speelruimte van de deelnemende regio's gewaarborgd blijft. Op het gebied van werving en selectie zou door middel van een business case moeten blijken welke vorm van beheer en bestuur toegepast dient te worden binnen het samenwerkingsverband.

In het geval van een juridische dienst of mobiliteitsbureau zou op basis van gebruik van de service betaald moeten worden. Deze vorm van bestuur kan vastgelegd worden door middel van service level agreements. Hierbinnen zouden afspraken gemaakt moeten worden met betrekking op de dienstverlening en de kosten voor het gebruik van de service.

### **Ontwikkeling**

Ook binnen het cluster ontwikkeling is aangegeven dat samenwerking tot de mogelijkheden behoort. Op deze gebieden wordt weinig toegevoegde waarde gezien in een vergaande vorm van beheer. Wanneer de deelnemende regio's onderling daadwerkelijk zaken, kennis of mensen uitwisselen zou er voor deze transactie eenmalig een contract afgesloten kunnen worden. Samenwerking

binnen het cluster ontwikkeling wordt veelal als formeel beschouwd waardoor contractuele constructies niet noodzakelijk worden geacht.

Wanneer in gezamenlijkheid aan een visie gewerkt wordt voor beleidsvraagstukken (onder andere op het gebied van ouderen- en levensfasebewustbeleid en management development) is het mogelijk gezamenlijk een beleidscentrum in te richten. Hierbij zou het gaan om een expertisecentrum, waarbij de expertise vanuit de verschillende regio's verzameld wordt en waarbij het centrum verantwoordelijk is voor het beleid (of kennisontwikkeling en -creatie) van de zuidelijke regio's.

In het geval van formele samenwerking wordt gewerkt volgens het bestaande besturingsmechanisme. Hierbij wordt op regelmatige basis overleg gevoerd tussen de regio's waarbij informatie- en kennisuitwisseling de doelstelling vormt. In het geval van een gemeenschappelijk MD-bureau zou gekozen moeten worden voor een nieuwe organisatie waarbij bestuur en beheer wel degelijk vorm gegeven dient te worden. Een gemeenschappelijke vacaturebank en gemeenschappelijke traineeships zijn mogelijke vormen van bestuur hierbij.

#### **6.4 Koppeling praktijk en theorie**

Op een tweetal gebieden wordt de koppeling tussen theorie en praktijk binnen de volgende paragraaf vorm gegeven. Allereerst zal een vergelijking gemaakt worden tussen de succes- en faalfactoren volgens de theorie en de succes- en faalfactoren volgens de respondenten uit het onderzoek. Hieruit zal blijken of de verwachtingen omtrent de invoering van een samenwerkingsverband overeenkomen met de verwachtingen volgens de respondenten.

Een tweede koppeling zal gemaakt worden op het gebied van beheer en bestuur. Aan de hand van de literatuur is een drietal vormen van samenwerking onderscheiden: alliantie, joint venture en een SSC. De thema's bestuur en beheer zijn vervolgens aan deze vormen van samenwerking gekoppeld. Binnen het onderzoek is ook ingegaan op de mate van bestuur en beheer in het geval van samenwerking. Deze koppeling zal in het tweede deel van deze paragraaf gemaakt worden.

### **6.4.1 Succes- en faalfactoren van samenwerking**

#### **Succesfactoren**

In de literatuur hebben verschillende auteurs onderzoek gedaan naar de succesfactoren voor de invoering van een SSC. Succesfactoren zijn factoren die een positieve invloed hebben op het samenwerkingsverband en de invoering hiervan. De gevonden succesfactoren zijn opgemaakt na de invoering van een SSC. Dit in tegenstelling tot de factoren die vanuit de praktijksituatie als belangrijk worden gezien. Hierbij gaat het namelijk om de factoren die voor in het proces worden bestempeld als succesfactor binnen een samenwerkingsverband.

Als belangrijkste succesfactoren voor een alliantie (gezamenlijk overleg) worden binnen de literatuur de volgende factoren benoemd.

De belangrijkste succesfactor is ‘embeddedness’ van de deelnemende organisaties binnen de alliantie. Embeddedness is vooral van invloed op de thema’s bestuur en beheer in een samenwerkingsverband. Een alliantie wordt tussen organisaties opgericht om een aantal doelstellingen te kunnen bereiken.

- Afnemende transactiekosten.
- Een verbeterde competitieve positie in de markt.
- Het vinden van “kritische” organisatorische kennis.

Door middel van embeddedness kunnen de eerste en derde doelstelling makkelijker vorm gegeven worden.

In het artikel van Gulati (1998) wordt een drietal succesfactoren benoemd voor de invoering van een alliantie: “access, timing and referrals” (Gulati, 1998: 298). ‘Access’ heeft te maken met de informatie over de toekomstige partners binnen een alliantie. ‘Timing’ heeft betrekking op het tijdig verkrijgen van, voor de eigen organisatie belangrijke, informatie. En ‘referral’ is vooral van invloed tijdens de formatie van de alliantie. In deze periode kunnen eventueel meerdere organisaties benaderd worden voor deelname waardoor de kans op een succesvolle alliantie zal stijgen.

Binnen het onderzoek is sprake van embeddedness, de zuidelijke regio’s hebben op verschillende terreinen al overleg, waardoor de bovengenoemde factoren een rol van betekenis spelen. Vooral ‘access’ kan een belangrijke succesfactor vormen volgens de respondenten van het onderzoek. Doordat informatie gedeeld wordt op verschillende terreinen kunnen de deelnemende organisaties gebruik maken van eerder opgedane kennis. Naast een belangrijke doelstelling (het vinden van “kritische” organisatorische kennis) is dit ook een belangrijke

succesfactor. De overige twee succesfactoren zijn minder van toepassing binnen het onderzoeksveld. Hierbij speelt embeddedness een belangrijke rol. Binnen de politieregio's speelt embeddedness namelijk een belangrijke rol, waardoor veelal een hogere frequentie van informatie-uitwisseling bereikt zal worden.

Als succesfactoren voor een joint venture (expertisecentrum) worden de volgende factoren benoemd.

- Het makkelijk formeren en opereren van een JV.
- De blijvende onafhankelijkheid van de deelnemende organisaties.
- De flexibiliteit van een JV.

Binnen het praktijkonderzoek wordt een aantal redenen gegeven voor het aangaan van een JV. Kenniscreatie en het bereiken van een verhoogde efficiëntie zijn hierbij genoemde doelstellingen. Daarnaast verwachten de respondenten een kwaliteitsgroei van de dienstverlening door middel van een gezamenlijk expertisecentrum. De blijvende onafhankelijkheid van de deelnemende regio's is binnen de dataverzameling niet aan de orde gekomen. Binnen de literatuur wordt een JV veelal geformeerd om op bepaalde gebieden in gezamenlijkheid te kunnen opereren (bijvoorbeeld om in gezamenlijkheid een product te ontwikkelen). Vandaar dat het makkelijk formeren en opereren en de flexibiliteit van een JV belangrijke succesfactoren zijn. Binnen het onderzoeksveld zouden de formatie en flexibiliteit een belangrijke rol kunnen spelen. Wanneer op een bepaald gebied beleid of een product ontwikkeld zou worden (bijvoorbeeld een selectieprocedure) dan zou dit door middel van JV gedaan kunnen worden.

Over SSC's is het meeste te vinden met betrekking tot succesfactoren. In figuur 12 (bladzijde 88) is een overzicht gegeven van de succesfactoren die binnen de literatuur gegeven zijn. Veel van de genoemde succesfactoren zijn van toepassing op het invoeringstraject van een SSC.

Een aantal van de factoren zijn ook benoemd binnen de dataverzameling. Een gedeelde visie op de verandering is van belang. Hierbij speelt het hebben van het juiste begrip van het waarom van een SSC een belangrijke rol. Een belangrijke succesfactor volgens de respondenten is het houden van een onderzoek naar de gevolgen van een SSC voor de deelnemende organisaties. Op basis van dit onderzoek kunnen de deelnemende regio's in gezamenlijkheid een juist begrip vormen van een SSC. De noodzaak en de veranderingsbereidheid (vooral dit laatste) kunnen op deze manier bereikt worden.

Ten slotte wordt een aantal van de succesfactoren niet door de literatuur onderbouwd. De rol van de leidinggevendenden, de rol van communicatie binnen een SSC en de rol van prestatie management spelen een belangrijke rol bij de invoering van een SSC.

Als belangrijkste succesfactor, die binnen de dataverzameling naar voren is gekomen, wordt de rol van de regio benoemd. De regio moet namelijk altijd de mogelijkheid behouden om invloed te kunnen blijven uitoefenen. Bijvoorbeeld binnen werving en selectie, waar veel belang wordt gehecht aan het houden van de beslissende stem in de eigen regio.

### **Faalfactoren**

Faalfactoren zijn randvoorwaarden waaraan niet voldaan is bij de invoering van een samenwerkingsverband.

Binnen de aanwezige literatuur is vooral ingegaan op de succesfactoren voor samenwerking in de vorm van een alliantie. Hierbij wordt aangegeven dat wanneer in een relatie geen sprake is van embeddedness de eerder genoemde succesfactoren niet van toepassing zijn. Een organisatie zal minder snel toegang geven tot 'kritische' informatie aan organisaties als er geen sprake is van vertrouwen tussen de organisaties.

Hierdoor kunnen de (onder de succesfactoren genoemde) doelstellingen moeilijk bereikt worden.

Hierdoor zou een alliantie (of gezamenlijk overleg) een instituut worden tussen organisaties waarbij de nadelen (kosten van de samenwerking) groter zijn dan de voordelen. Binnen het onderzoek wordt als grootste faalfactor aangegeven 'het werken met verschillende definities betreffende samenwerking'. Hierdoor kunnen verschillen ontstaan met betrekking tot verwachtingen. Binnen het onderzoek wordt het vinden van 'kritische' organisatiekennis gezien als belangrijkste doelstelling van samenwerking. De overige succesfactoren zijn, zoals eerder vermeld, minder van toepassing binnen het onderzoeksveld. Wanneer organisatiekennis niet verspreid, ontwikkeld of uitgewisseld wordt, heeft dit invloed op de resultaten van het samenwerkingsverband. Organisaties zullen de alliantie in dit laatste geval eerder als een 'mislukking' zien.

Naylor en Lewis (1997) hebben de voor- en nadelen van een JV uiteengezet. Het belangrijkste nadeel vanuit de literatuur bestaat uit het afhankelijk worden van de partners binnen een samenwerkingsverband. Binnen een JV vindt kenniscreatie plaats, deze kennis kan in de toekomst een belangrijke rol spelen

binnen de afzonderlijke regio's. Hierdoor zou een organisatie afhankelijk kunnen worden van het samenwerkingsverband waardoor de kans op opportunistisch gedrag toe zal nemen. Binnen het onderzoek wordt de nadruk (op het gebied van faalfactoren) niet gelegd op de uitkomsten van het samenwerkingsverband maar op de voorwaarden vooraf, dit in tegenstelling tot de gevonden faalfactoren binnen de literatuur. De voorwaarden die genoemd worden binnen de dataverzameling zijn de volgende.

- De kwaliteitseis vooraf borgen in het samenwerkingsverband. Duidelijkheid over de huidige kwaliteit van de dienstverlening en van het niveau van dienstverlening binnen het samenwerkingsverband.
- Uniformiteit in regelgeving (daar waar nodig voor samenwerking).
- Korpsleidingen dienen vooraf duidelijkheid te verkrijgen betreffende visie en methode van samenwerking.

Wanneer volgens de respondenten niet aan deze randvoorwaarden voldaan wordt, zal het samenwerkingsverband een grotere faalkans hebben. De voordelen van een JV zouden op deze manier niet behaald worden.

Evenals succesfactoren is binnen de literatuur ook het meest geschreven omtrent de faalfactoren bij een SSC. In figuur 12 (bladzijde 88) is een overzicht gegeven van de faalfactoren die binnen de literatuur benoemd worden.

Een aantal van de genoemde faalfactoren is ook binnen het onderzoek naar voren gekomen in de vorm van randvoorwaarden betreffende samenwerking. De belangrijkste randvoorwaarde volgens de respondenten heeft betrekking op het niveau van dienstverlening binnen het SSC. Deze moet minstens gelijkwaardig zijn aan het huidige niveau van dienstverlening. Een onderzoek naar het huidige niveau van dienstverlening is dan ook noodzakelijk volgens de respondenten. Dit onderzoek kan op verschillende manieren vorm krijgen, maar een veelgenoemde vorm is door middel van een businesscase. Mocht deze businesscase niet succesvol verlopen, dan bestaat de kans dat het personeel en het management motivatie verliest. Een goede voorbereiding zorgt er volgens het onderzoek voor dat een groot aantal van de genoemde faalfactoren voorkomen kan worden.

Tijdens het implementatieproces zijn volgens de literatuur de volgende factoren verantwoordelijk voor het falen van een SSC.

- Slecht projectmanagement waardoor de organisatie voldoende argumenten heeft om de vorming van een SSC niet te steunen.
- Onvoldoende instructie en gebruiksonvriendelijke ICT.



Hierbij zou de laatste factor ook beschouwd kunnen worden als een factor die van toepassing is op de voorbereiding van een SSC.

#### **6.4.2 Bestuur en Beheer**

In het theoretisch kader van deze scriptie (hoofdstuk 2 en 3) is ingegaan op de verschillende samenwerkingsvormen en de manier waarop bestuur en beheer hierbij geoperationaliseerd worden. In deze paragraaf worden de resultaten vanuit het onderzoek gekoppeld aan de theorie.

Hierbij zal gebruik gemaakt worden van de samenwerkingsverbanden zoals deze in hoofdstuk 3 zijn benoemd (alliantie, joint venture en shared service center). De vormen van samenwerking zoals deze in het onderzoek zijn onderscheiden (gezamenlijk overleg, projectorganisatie, expertisecentrum en een shared service center) worden gekoppeld aan de eerder genoemde samenwerkingsverbanden zoals onder de eerste onderzoeksvraag wordt uiteengezet.

#### **Alliantie (gezamenlijk overleg en projectorganisatie)**

Er bestaan verschillende vormen van allianties tussen organisaties. De vorm is afhankelijk van de doelstelling van de alliantie. De vorm van bestuur en beheer is afhankelijk van de mate van onzekerheid en 'asset specificity' waarmee een alliantie wordt geconfronteerd. Binnen het onderzoeksveld is weinig sprake van onzekerheid en 'asset specificity' waardoor samenwerking in de vorm van gezamenlijk overleg volgens de respondenten aan weinig formele structuur onderworpen zou moeten worden tussen de deelnemende regio's. Deze vorm van samenwerking is momenteel al van toepassing tussen de zes zuidelijke regio's op het gebied van opleidingsplanning. Hierbij is sprake van informatief overleg, waarbij aangegeven wordt dat door een toename van (formeel) beheer speelruimte weggenomen zou worden van de deelnemende regio's. Uit het onderzoek blijkt deze speelruimte een belangrijke rol te spelen op de gebieden waarop samenwerking mogelijk is (op het niveau van een gezamenlijk overleg). Uit onderzoek van Gulati (1998) is gebleken dat een 'social structure' van invloed is op de contractuele vorm achter een alliantie. De term social structure heeft te maken met 'social embeddedness': *which would suggest the importance of the overall network in which individual transactions and all economic relationships are situated* (Gulati, 1998: 406). In het geval van het onderzoek is er sprake van een social network. Binnen de literatuur wordt aangegeven dat een organisatie eerder een alliantie zal vormen met een organisatie die binnen dit

sociale netwerk een belangrijke rol inneemt. De reden hiervoor is dat de transactiekosten van deze vorm van samenwerking lager zullen zijn doordat er geen uitgebreide beheersmechanismen achter het samenwerkingsverband liggen. Doordat er sprake is van een social network worden de huidige en toekomstige samenwerking in de vorm van een gezamenlijk overleg vormgegeven op basis van vertrouwen. Hierdoor vormt beheer geen belemmering voor de speelruimte van de deelnemende regio's en zullen de transactiekosten van samenwerking in deze vorm laag zijn.

Binnen het onderzoek wordt aangegeven dat momenteel al gewerkt wordt op basis van informele beheersmechanismen, met andere woorden op basis van vertrouwen in plaats van een contractuele onderbouwing.

### **Joint venture (expertisecentrum)**

Wanneer een JV wordt opgericht tussen de zes zuidelijke politieregio's (in de vorm van een interregionaal expertisecentrum) wordt er een nieuwe entiteit gecreëerd waarbij een deel van het vermogen wordt gedeeld (Gulati, 1998). Dit vermogen bestaat, naast financieel vermogen, vooral uit kennis. Het expertisecentrum heeft namelijk als taak het ontwikkelen en/of verspreiden van kennis tussen en binnen de zes zuidelijke regio's. De aanwezige kennis binnen de zes zuidelijke regio's wordt gebundeld binnen het expertisecentrum waardoor het mogelijk wordt kenniscreatie en kennisverspreiding vorm te geven binnen de deelnemende regio's.

Binnen een JV speelt de beheersingsvraag een belangrijke rol. Kumar en Seth (1998: 579) geven aan dat beheer binnen een JV wordt beïnvloed door een tweetal factoren.

- *The strategic interdependence between the JV and each parent.*
- *The environmental uncertainty faced by the JV.*

Hierbij spelen de 'parents' een belangrijke rol. De 'parents' zijn de moedermaatschappijen van de deelnemende organisaties aan de JV. Beheer heeft een tweetal functies. Allereerst wordt het door middel van beheer mogelijk voor de deelnemende regio's om de activiteiten van een JV te integreren in de (algemene) strategie van de eigen organisatie (de moederorganisatie). En ten tweede wordt de onzekerheid, waarmee het expertisecentrum wordt geconfronteerd, vorm gegeven door middel van beheer. De vormen van onzekerheid waar een expertisecentrum mee geconfronteerd wordt zijn omgevings- en partneronzekerheid. Hierbij speelt partneronzekerheid een minder prominente rol binnen het veld omdat er tussen de politieregio's

onderling geen sprake is van concurrentie. Hierdoor neemt de kans op opportunistisch gedrag af.

Een veelgebruikte methode om beheer vorm te geven is door te werken met een contractuele basis. Uit het onderzoek blijkt dat er in de situatie waarbij een expertisecentrum opgericht wordt tussen de zuidelijke regio's er (contractuele) afspraken gemaakt moeten worden. Deze afspraken dienen voor aanvang van het proces gemaakt te worden. De afspraken kunnen vastgelegd worden door middel van een contract, wat vervolgens geldt als basis voor een expertisecentrum.

### **Shared service center**

Er bestaan verschillende vormen van SSC's waarbij de vorm van bestuur afhankelijk is van de gekozen vorm. Onderzoek van Ibas consultancy (2004) heeft aangetoond dat de interne organisatie van een SSC (bestuur) afhankelijk is van de diensten die worden verleend door het SSC. Kager e.a. (2005) onderscheiden hierbij in beginsel een tweetal mogelijkheden.

- Een SSC levert een standaardpakket voor alle bedrijfsorganen, waarbij de doelgroep gevormd wordt door het bedrijf als geheel.
- Een SSC levert diensten op basis van het (individuele) gebruiksnuut aan de afzonderlijke bedrijfseenheden, waarbij de doelgroepen van het SSC deze bedrijfseenheden zijn.

Binnen het onderzoek is gekeken naar de mogelijkheden om een SSC in te richten tussen een aantal organisaties, in plaats van binnen een organisatie. De hierboven uiteengezette tweedeling is echter ook toepasbaar op het onderzoeksveld.

Wanneer de salarisadministratie in een SSC zou worden ondergebracht is het volgens de respondenten binnen het onderzoek nodig om te werken met een gemeenschappelijk (code)systeem. Hier zou dus sprake zijn van een standaardpakket dat aan alle bedrijfsorganen (de verschillende regio's) aangeboden zou kunnen worden. In het geval van een SSC op het gebied van werving en selectie is sprake van een dienst waarbij de diensten op basis van het (individuele) gebruiksnuut wordt aangeboden aan de deelnemende regio's. De wensen en eisen van een regio worden meegenomen in de procedure. Binnen het onderzoek werd het belang aangegeven van het houden van de laatste stem in de procedure in het proces. De regio's vormen hierbij de afzonderlijke bedrijfseenheden.

Er bestaan verschillende manieren om de positionering van een SSC tussen organisaties te organiseren.

Van Denburgh (2000) heeft op basis van het onderscheid tussen transactiegerelateerde en transformatiegerelateerde activiteiten verschillende soorten SSC's uiteengezet. Uit het onderzoek is gebleken dat op een aantal onderdelen binnen het HRM veld samenwerking in de vorm van een SSC tot de mogelijkheden behoort. Hierbij verschilt de vorm van een SSC per deelgebied. Op het gebied van werving en selectie en management development is er sprake van een shared support office. Waarbij het SSC zorg draagt voor de ondersteuning van de deelnemende regio's op deze gebieden. Daarnaast is samenwerking in een SSC mogelijk op een aantal gebieden in het cluster beheer (salarisadministratie en -betaling, helpdesk en Arbo). Op deze gebieden is sprake van een shared back office omdat deze gebieden behoren tot de back office activiteiten van de regio's.

De oprichting van een SSC houdt een fundamentele wijziging in van de besturing en aansturing van een organisatie (Commissaris en Abbema, 2004). Binnen het onderzoek is meerdere malen het belang van een goede voorbereiding aangegeven. Hierbij moet aandacht gegeven worden aan de huidige situatie binnen de deelnemende regio's en de gevolgen van een SSC dienen onderzocht te worden. Op basis van dit onderzoek kan een beslissing genomen worden betreffende de vorm van bestuur en beheer binnen een SSC.

Door middel van beheer wordt getracht de transactiekosten van de samenwerking te beperken. Binnen een SSC bestaat altijd het gevaar van opportunistisch gedrag van de partner(s). Om de mate van opportunistisch gedrag te verkleinen is een uitvoeringgerichte consensus over het nut of de noodzaak van een gemeenschappelijke aanpak essentieel. Beheer binnen een SSC wordt vaak vormgegeven door middel van service level agreements. Een service level agreement (SLA) is een overeenkomst tussen een dienstverlener en een klant waarbij een minimaal aanvaardbaar serviceniveau wordt vastgelegd (Vandaele en Gemmel, 2004: 128). Ook binnen het onderzoek is meerdere malen aangegeven dat een contract de meest geschikte methode is om beheer binnen een SSC te regelen. Een SLA zorgt hierbij voor duidelijkheid omtrent het niveau van dienstverlening.

Binnen het onderzoek werd daarnaast aangegeven dat er afspraken gemaakt moeten worden over de vorm, richting en formalisatie van een SSC. Zowel

contractuele afspraken als informele afspraken zijn genoemd als mogelijkheden hiervoor. Beheer dient gebruikt te worden om de overeengekomen richting van het SSC vast te leggen zodat duidelijkheid bestaat over de gevolgen en verwachtingen van het SSC.

#### **6.4.3 Koppeling literatuur**

Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van een tweetal soorten literatuur. De thema's bestuur en beheer en de transactiekostentheorie worden gesteund door literatuur uit wetenschappelijke bronnen. De literatuur met betrekking tot shared service center's, en dan met name over de succes- en faalfactoren, komt veelal uit de managementliteratuur. Deze managementliteratuur vindt haar oorsprong in de praktijk, waar (invloedrijke) managers (praktijk)kennis publiceren. De literatuur met betrekking tot SSC's heeft de laatste jaren een duidelijke koppeling gemaakt met de wetenschap, en wordt door de wetenschap ook bestempeld als organisatiemodel. De succes- en faalfactoren voor de invoering van een SSC zijn echter aan weinig wetenschappelijk onderzoek onderworpen. Uit mijn onderzoek blijkt dat de gevonden factoren binnen het praktijkonderzoek redelijk overeenkomen met factoren welke genoemd worden binnen de literatuur.

De wetenschappelijke literatuur kan de invoering van een SSC vanuit de transactiekostentheorie bekijken. Deze theorie ziet de mens als 'self-seeking while guile'. Met andere woorden, mensen zijn altijd op zoek naar methoden om zich opportunistisch te gedragen. Daarnaast is er sprake van 'bounded rationality'. Onderzoek naar de gevolgen van de invoering van een SSC moet in dit licht bekeken worden. De thema's bestuur en beheer kunnen worden gebruikt om een sterke basis onder een SSC te hebben. Een groot aantal van de faalfactoren vanuit de managementliteratuur heeft hier betrekking op. Maar bestuur en beheer kunnen vanuit de wetenschappelijke literatuur gezien worden als de belangrijkste succesfactor. Wanneer de basis gelegd is door een duidelijke structuur (bestuur) en beheer is vormgegeven kan een succesvolle businesscase zorgen voor draagvlak en enthousiasme binnen de deelnemende organisaties.

De resultaten vanuit een businesscase moeten dus wel degelijk in het licht van de beperkte rationaliteit en opportunistisch gedrag gezien worden maar geven wel een indicatie.

---

## 6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan de probleemstelling en onderzoeksvragen zoals deze in hoofdstuk 1 van deze scriptie uiteengezet zijn. Zoals in paragraaf 1.3 uiteengezet is, ligt een tweetal doelstellingen ten grondslag aan het onderzoek. Allereerst het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden om samenwerking (al dan niet in de vorm van een SSC) in te richten tussen de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement. En als tweede doelstelling wordt aandacht besteed aan de randvoorwaarden en aan bestuur en beheer binnen een samenwerkingsverband.

Uit het onderzoek blijkt dat samenwerking op het gebied van personeelsmanagement op verschillende gebieden mogelijk is. In figuur 11 is een overzicht gegeven van de mogelijkheden voor samenwerking binnen het P&O veld zoals uit het onderzoek naar voren is gekomen. Voordat samenwerking tussen de zes regio's (al dan niet in de vorm van een SSC) gestalte krijgt dienen eerst afspraken gemaakt te worden omtrent een aantal zaken. Bestuur en beheer spelen hierbij een belangrijke rol. In het geval van samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's wordt het belang van een goede voorbereiding aangegeven. Een onderzoek of het uitvoeren van een businesscase zijn hierbij genoemde mogelijkheden om duidelijkheid te verkrijgen. Deze duidelijkheid heeft betrekking op het huidige niveau van dienstverlening en het niveau van dienstverlening binnen een samenwerkingsverband (al dan niet in de vorm van een SSC). Daarnaast moeten er beslissingen genomen worden omtrent de thema's bestuur en beheer. Het onderzoek kan ook op deze gebieden duidelijkheid geven. Hierbij zou moeten worden uitgegaan van de wensen en eisen van de verschillende regio's, onder andere op het gebied van bestuur en beheer.

Daarnaast spelen de in het onderzoek genoemde randvoorwaarden een belangrijke rol in het proces. Een van de belangrijkste randvoorwaarden heeft betrekking op het niveau van dienstverlening binnen een samenwerkingsverband. Dit niveau dient minstens gelijkwaardig te zijn aan het huidige niveau van samenwerking. En de deelnemende regio's zouden overeenstemming moeten bereiken over de visie achter een samenwerkingsverband, waarbij de regio's zich confirmeren aan de gevormde visie.

Op basis van het onderzoek kan gesteld worden dat op verschillende gebieden in het veld van personeelsmanagement samenwerking tot de mogelijkheden behoort. Door samenwerking zouden de regio's op een aantal gebieden efficiënter kunnen gaan werken, waardoor naast een kwaliteitsverhoging van de huidige dienstverlening ook financieel winst is te behalen door middel van het samenwerkingsverband.

### **6.5.1 Beperkingen van het onderzoek**

Binnen het onderzoek is gekozen voor semi-gestructureerde kwalitatieve interviews. Hierbij is gekozen om binnen elke regio gesprekken te hebben met vertegenwoordigers van de clusters. Deze vertegenwoordigers waren in bijna alle gevallen werknemer binnen het desbetreffende cluster. Deze keuze heeft een aantal voor- en nadelen. Een belangrijk voordeel is het verkrijgen van een duidelijke situatieschets binnen een cluster. Daarnaast kunnen werknemers vanuit de eigen (werk)ervaring een duidelijk beeld geven van de randvoorwaarden voor samenwerking, bekeken vanuit de huidige situatie en hun ervaring.

Er kleven echter ook nadelen aan deze methode van dataverzameling. In het geval van een samenwerkingsverband houdt dit een verandering van de huidige situatie in. Een aantal medewerkers zou deze veranderingen als bedreiging voor de eigen positie binnen de organisatie kunnen ervaren en vanuit deze gedachte antwoorden.

Een tweede nadeel hangt nauw samen met het bovenstaande. Het onderzoek geeft een uitgebreid overzicht van de huidige situatie binnen de zes zuidelijke regio's, waarbij de visie(s) van de hoofden P&O en van de korpsleiding niet meegenomen zijn binnen dit onderzoek. Deze personen zijn verantwoordelijk voor de visie(vorming) en het beleid binnen en tussen de verschillende regio's.

Binnen het vervolgonderzoek zou vooral aandacht besteed moeten worden aan de visie(s) van de leidinggevenden binnen de deelnemende regio's. Uit gesprekken met de verschillende hoofden P&O blijkt dat zij vergaande samenwerking op tal van gebieden mogelijk achten tussen de zuidelijke regio's. Hierbij worden in het algemeen meer vergaande vormen van samenwerking als mogelijk en wenselijk gezien dan de werknemers binnen het onderzoek aangegeven hebben. Een verklaring is te vinden in de rolverdeling binnen een organisatie. Leidinggevenden worden geacht visionair te denken, waarbij op de

(middel)lange termijn beleid en visie een belangrijke rol spelen. Medewerkers bekijken samenwerking meer vanuit de korte termijn, vanuit de huidige situatie en problematiek (en het eigenbelang).

Binnen deze scriptie is in hoofdstuk 3 gekozen voor de transactiekostentheorie als basis voor de onderscheiden samenwerkingsvormen en voor de thema's bestuur en beheer. Hiervoor is gekozen omdat de transactiekostentheorie een duidelijke onderverdeling geeft van samenwerkingsvormen en doordat bestuur en beheer (governance en control) binnen de transactiekostentheorie een belangrijke rol spelen. Er bestaan echter verschillende theorieën die binnen het onderzoek buiten beschouwing zijn gelaten, maar waarvan de zienswijze een toevoeging zou kunnen vormen. Omdat het onderzoek anders te omvangrijk zou worden is binnen dit onderzoek gekozen voor de transactiekostentheorie als basis van het onderzoek. De netwerktheorie is in hoofdstuk 1.7 kort uiteengezet maar is verder niet meegenomen in het onderzoek.

Verder is binnen het onderzoek aandacht besteed aan een groot aantal onderdelen binnen het veld van personeelsmanagement (HRM). Een aantal van deze gebieden is zo uitgebreid dat het mogelijk is een volledige scriptie te schrijven over de samenwerkingsmogelijkheden op het desbetreffende gebied. Voorbeelden hiervan zijn werving & selectie en ARBO. Door binnen het onderzoek de focus te leggen op het gehele HRM-veld kan enerzijds een totaalbeeld geschetst worden van de mogelijkheden. Anderzijds kan niet diep ingegaan worden op de verschillende afzonderlijke gebieden.

Als laatste beperking wordt hier de onderzoeksopzet benoemd. Binnen het onderzoek is gekozen voor drie tot vier gesprekken in elke regio. Hierdoor geeft het onderzoek dus niet de mening van de gehele organisatie weer over samenwerking. De gekozen onderzoeksopzet geeft een beeld van de mogelijkheden voor samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's. Om een valide uitspraak te doen over de afzonderlijke regio's zou een kwantitatief onderzoek uitgezet kunnen worden binnen de verschillende regio's. Door middel van kwantitatief onderzoek is het mogelijk betrouwbare en generaliseerbare opmerkingen omtrent samenwerkingsverbanden tussen organisaties te maken.



### **6.5.2 Vervolgonderzoek**

Vervolgonderzoek zou gedaan moeten worden om meer duidelijkheid te verkrijgen over de mogelijkheden voor samenwerking, waarbij vooral aandacht besteed zou moeten worden aan de visie en ideeën van de leidinggevenden binnen de zuidelijke regio's.

Dit onderzoek zou een logische vervolgstap betekenen op basis van deze scriptie. Dit onderzoek dient zich, naast het vormen van beleid en een visie, bezig te houden met de gevolgen van samenwerking. Een businesscase is, volgens de SSC literatuur, een veelgebruikte vorm van onderzoek binnen organisaties om duidelijkheid te verkrijgen over de gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast kan op deze manier een beter beeld van de financiële voordelen die behaald kunnen worden door middel van samenwerking worden gegeven.

Een ander belangrijk gebied voor vervolgonderzoek is een onderzoek naar de gevolgen van samenwerking. De oprichting van een SSC heeft naast invloed op de aansturing en besturing van een organisatie ook invloed op een aantal 'zachte' factoren. Organisatiecultuur, tevredenheid en motivatie zijn een paar onderwerpen die van invloed zijn op het organisatieproces en waar een verandering in te verwachten is in het geval van een samenwerkingsverband. Hier zou vooraf onderzoek naar gedaan kunnen worden, waarbij men zich zou kunnen richten op de verwachtingen betreffende samenwerking. Binnen dit onderzoek zou men zich naast de "zachte" factoren ook kunnen richten op de "harde" factoren. Hierbij kan gedacht worden aan de effectiviteit van het samenwerkingsverband op de kwaliteit en op de effecten voor de organisatie.

Een laatste vervolgonderzoek zou kunnen bestaan uit een verdieping in organisaties waar (succesvol) een SSC op het gebied van HRM tussen is opgericht. 'Best practices' op basis van casestudies zouden inzichten kunnen verschaffen in de gebruikte methoden binnen dit proces waardoor de politie kan leren van de fouten en successen van andere organisaties. Daarnaast kunnen de ervaringen van samenwerking binnen de politie op andere terreinen worden bekeken. Op basis van deze vergelijking kunnen de randvoorwaarden voor samenwerking worden opgesteld.

## 7 Literatuurlijst

- Bartholomeus, P.H.E., Goyen, M.C.E., & Oosteroom, R.P. van. (1997). Governance in de publieke sector. *MAB*, 71 (11), 592-600.
- Bijlsma-Frankema, K., & Droogleevers Fortuijn, E. (1997). De kwalitatieve datamatrix als analyse-instrument. *Tijdschrift voor sociale wetenschappen*, 42 (4), 448-459.
- Bloem, J. (2005). Project portfoliomanagement: projecten in samenhang besturen. *Informatie: maandblad voor informatieverwerking*, april, 22-27.
- Boom, S. ten. (1998). Het gesprek: het expertise centrum wil meer politiek ingewikkelde projecten aanpakken. *Tijdschrift management & informatie*, 6 (5), 19-24.
- Borgatti, S.P., & Foster, P.C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Buijs, J.J.G., Doorn, V.E.W.M. van., & Noordam, P.G. (2003). Implementatie van shared service centers: aanpak bepaalt het succes. *Overheidsmanagement*, 16(11), 290-295.
- Cachet, A. (2005). Politiebestel onderzocht – De Stuurgroep-Leemhuis stelt voor, de regionale politiekorpsen onder te brengen in een ‘concern’ Nederlandse politie. Wat zijn de sterke en zwakke kanten van deze voorstellen?. *Openbaar bestuur*, 15(9), 2-5.
- Casciaro, T. (2003). Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties. *Industrial and corporate change*, 12 (6), 1223-1251.
- Chen, H., & Chen, T.J. (2003). Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of world business*, 38(1), 1-14.

- 
- Chen, Z., & Ross, T.W. (2003). Cooperating upstream while competing downstream: a theory of input joint ventures. *International journal of industrial organization*, 21(3), 381-397.
- Commissaris, E., & Abbema, F van. (2004). Het shared services center: geen hype, maar een kwestie van lef. *Gids voor personeelsmanagement*, 83(10), 24-29.
- Dekker, H.C. (1999). De beheersing van samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen. *MAB*, 73(10), 556-564.
- Delft Westerhof, M. van (1997). Shared service centers: een back office die toonaangevend wordt. *TAC: tijdschrift voor administrateurs en controllers*, 12(6), 28-31.
- Denburgh, E. van., Cagna, D., & Blume, E.R. (2000). Doing more with less: a shared services center can help other business units improve performance and lower costs. *Electric perspectives*, 25(1), 44-55.
- Dolmans, L. (2000). Haalt control de tweeëntwintigste eeuw? *Overheidsmanagement*, 13 (10), 248-251.
- Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic management journal*, 18(7), 535-556.
- Everards, G., Hennephof, P., & Jurriens, J.A. (2003). Shared service center als haarlemmerolie? Zijn shared service centers de oplossing voor de overheid? *Overheidsmanagement*, 16(2), 55-59.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Hennart, J-F. (1993). Explaining the swollen middle: why most transactions are a mix of "market" and "hierarchy". *Organization science*, 4 (4), 529-547.

- 
- Hop, M., Giesen, C. van der., & Richmond, H. (2004). Bouwen aan een P&O service centrum. *Gids voor personeelsmanagement*, 83(2), 34-37.
- Jones, K. (2004). Mission drift in qualitative research, or moving toward an systematic review of qualitative studies, moving back to a more systematic narrative review. *Qualitative report*, 9 (1), 95-112.
- Kager, V., Graaf, H de., Kolthof, E., & Hoeksema, M. (2005a). 25 tips voor het managen van een SSC. *Tijdschrift controlling: officieel orgaan van het NGA Vereniging van Financieel-administratieve managers*, 20(1-2), 18-22.
- Kager, V., Graaf, H de., Kolthof, E., & Hoeksema, M. (2005b). Positionering SSC luistert nauw. *Tijdschrift controlling: officieel orgaan van het NGA Vereniging van Financieel-administratieve managers*, 20(3), 16-19.
- Kok, M.J.C.M. de., & Maan, J. (2004). Kansen en valkuilen bij de creatie van SSC. *Overheidsmanagement*, 17(7-8), 206-208.
- Kooten, M.H.A. van., & Kemper, J.M. (2002). Van vaag idee tot uitvoering: resultaten boeken met beleid. *Overheidsmanagement*, 15(12), 342-345.
- Kumar, S., & Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships. *Strategic management journal*, 19 (6), 579-600.
- Leiblein, M.J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories. *Journal of management*, 29 (6), 937-961.
- Matthijssse, R., & Wagenaar, R. (2004). Shared services in de overheid – Samenwerking tussen beleidspartners. *Overheidsmanagement*, 17(10), 262-265.
- Naylor, J., & Lewis, M. (1997). Internal alliances: using joint ventures in a diversified company. *Long range planning*, 30 (5), 678-688.

- 
- Nicodem, R., & Wemmenhove, P. (1996). Shared service center: goedkoper, beter, sneller – invoering kent ook risico's. *TAC: tijdschrift voor administrateurs en controleurs*, 11(10), 51-57.
- Opheij, W., & Willems, F. (2004). Shared service centers: balanceren tussen pracht en macht. *Holland management review: best of business schools*, 95, 31-45.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Pekar, P. Jr., & Allio, R. (1994). Making alliances work – guidelines for success. *Long range planning*, 27 (4), 54-65.
- Peters, P. (1995). De verdwenen horizon: over de anatomie van de reis in 2050. *Kennis en methode: tijdschrift voor wetenschapsfilosofie en methodologie*, 19(1), 64-80.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in organizational behavior*, 12, 295-336.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 4,(12), 403-435.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S, Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 3(3), 393-404.
- Strikwerda, H. (2004). Shared service centers: hoe de weerstanden bij de invoering daarvan te overwinnen. *Holland management review: best of business schools*, 95, 46-53.
- Strikwerda, Hans (2005) De marginalisering van change management. *Holland management review: best of business schools*, 101, 17-31.

- 
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between markets and Hierarchies. *Strategic management journal*, 7, 37-51.
- Toms, S., & Filatotchev, I. (2004). Corporate governance, business strategy, and the dynamics of networks: a theoretical model and application to the british cotton industry, 1830-1980. *Organization studies: an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies*, 25 (4), 629-651.
- Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *HR. Human resource planning*, 18(3), 12-23.
- Ulrich, D. (1996). Gezamenlijke diensten: van mode tot meerwaarde. *HRM-select: het beste uit de internationale vakpers*, 8(3), 84-106.
- Vandaele, D., & Gemmel, P. (2004). Service level agreements: een literatuuroverzicht. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 49(1), 137-168.
- Wang, E.T.G. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success : an empirical investigation of transaction cost theory. *Information systems journal : an international journal promoting the study and practice of information systems*, 12 (2), 153-181.
- Wester, F., & Peters, V. (1999). Kwalitatieve analyse van interviews. Fasen, stappen en computergebruik in intensief onderzoek. *Pedagogische studien : tijdschrift voor onderwijskunde en opvoedkunde*, 76 (2), 117-131.
- Williamson, O.E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.

### **Boek**

- Alblas, G., & Fisscher, O.A.M (1998). *Veranderingsmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

- 
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de., & Meer-Middelburg, A.G.E. van der. (1996). *Basisboek voor open interviews: praktische handleiding voor het voorbereiden en afnemen van open interviews*. Houten: Stenfert Kroesse.
- Baker, T.L. (1999). *Doing social research*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Creswell, J.W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Emans, B. (1985). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Hertog, F. den., & Sluijs, E. van. (1995). *Onderzoek in organisaties: een methodologische reisgids*. Assen: van Gorcum.
- Leijenaar, M.H., & Niemoller, B. *Interview; Barrieres voor carrieres: vrouwen in het openbaar bestuur*. In: Derksen, W., & Korsten A.F.A (1988). *De praktijk van onderzoek: problemen bij onderzoek van politiek, bestuur en beleid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: a critical essay*. New York: Random House.
- Smaling, A. (1987). *Methodologische objectiviteit en kwalitatief onderzoek*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Swanborn, P.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Swanborn, P.G. (1999). *Evalueren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Swanborn P.G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*. Amsterdam: Boom.

---

## Divers

Boerner, C.S., & Macher, J.T. (2002). Transaction cost economics: an assessment of empirical research in social sciences.

<http://faculty.msb.edu/jtm4/Papers/Chap4.pdf>

Ebers, M., & Oerlemans, L.A.G. (2005). Configurations of formal inter-organizational governance mechanisms – a study of supplier relations in the german construction industry, 1-48.

<http://www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/departments/os/research/colloquium/melo.pdf>

Sturm, M.W. (2004). Business cases Shared services Politie: verkenning van de mogelijkheden. *Rapport Deloitte 21 oktober 2004*.

Strikwerda, J. (2004). Shared service centers: van kostenbesparing naar waardencreatie. *Sheets politietop 2004 Nolan Norton Institute*.

Deloitte (2004) Business case human resources in opdracht van Politie Nederland.

[www.politie.nl](http://www.politie.nl)



---

---

---

# Bijlagen

## Shared Service Centers:

**samen** staan we sterk?



een exploratief onderzoek naar de mogelijkheden voor samenwerking tussen de 6 zuidelijke regio's.

afstudeerscriptie M.F.R.J. van Bers

---

<b>1</b>	<b>BIJLAGE 1: ONDERZOEKSVELD MET BETREKKING TOT HET ONDERZOEK.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>BIJLAGE 2: BESCHRIJVING VAN HET ONDERZOEKSVELD.....</b>	<b>5</b>
2.1	<i>SALARISADMINISTRATIE.....</i>	<i>5</i>
2.2	<i>PCS.....</i>	<i>6</i>
2.3	<i>CAO .....</i>	<i>7</i>
2.4	<i>TIJDSREGISTRATIE EN CAPACITEITENMANAGEMENT .....</i>	<i>7</i>
2.5	<i>FUNCTIEWAARDERING .....</i>	<i>9</i>
2.6	<i>BEAUFORT .....</i>	<i>10</i>
2.7	<i>PERSONEELSADVERTENTIES.....</i>	<i>12</i>
2.8	<i>ARBO .....</i>	<i>12</i>
2.9	<i>MOBILITEITSBELEID EN LOOPBAANADVIES .....</i>	<i>13</i>
2.10	<i>OPLEIDINGSPLANNING.....</i>	<i>14</i>
2.11	<i>COMPETENTIEMANAGEMENT .....</i>	<i>15</i>
2.12	<i>MTO.....</i>	<i>16</i>
2.13	<i>PENSIOEN .....</i>	<i>17</i>
2.14	<i>MANAGEMENT DEVELOPMENT .....</i>	<i>17</i>
2.15	<i>FORMATIE.....</i>	<i>18</i>
2.16	<i>ONTSLAG EN REÏNTEGRATIE .....</i>	<i>18</i>
<b>3</b>	<b>BIJLAGE 3: ONDERZOEKSPROTOCOL .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>BIJLAGE 4: CONCLUSIETABEL .....</b>	<b>28</b>
	<i>CONCLUSIETABEL ONDERZOEK SAMENWERKING TUSSEN DE ZES ZUIDELIJKE REGIO'S</i>	
	<i>BINNEN POLITIE NEDERLAND. ....</i>	<i>28</i>
4.1	<i>PROBLEEMSTELLING ONDERZOEK.....</i>	<i>28</i>
4.2	<i>VORMEN VAN SAMENWERKING .....</i>	<i>29</i>
4.3	<i>ONDERZOEKSVRAGEN.....</i>	<i>31</i>
4.4	<i>KWALITATIEVE INTERVIEWS .....</i>	<i>32</i>
4.5	<i>DE CONCLUSIETABEL .....</i>	<i>34</i>
4.5.1	<i>Cluster Beheer.....</i>	<i>35</i>
4.5.2	<i>Algemene opmerkingen met betrekking tot cluster beheer:.....</i>	<i>46</i>
4.5.3	<i>Cluster in- door- en uitstroom.....</i>	<i>49</i>
4.5.4	<i>Algemene opmerking met betrekking tot het cluster in- door- en uitstroom:</i>	
	<i>56</i>	
4.5.5	<i>Cluster ontwikkeling .....</i>	<i>58</i>

---

4.5.6	<i>Algemene opmerkingen met betrekking tot het cluster ontwikkeling .....</i>	64
4.6	<i>HET TRAJECT VAN SHARED SERVICE CENTERS: .....</i>	65
4.7	<i>LITERATUURLIJST .....</i>	69

---

## **Bijlage 1: onderzoeksveld met betrekking tot het onderzoek.**

- Salarisadministratie en –betaling.
- Pensioen.
- CAO.
- Functiewaardering.
- PRIS (personeelsregistratie informatie systeem).
- ARBO.
- Helpdesk op het gebied van arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheid.
- Capaciteitenmanagement.
- Personeelsplanning.
- Mobiliteitsbeleid.
- Diversiteitbeleid.
- Werving en selectie, sollicitatieverwerking en personeelsadvertenties.
- Ontslag (outplacement en reïntegratie).
- Opleidingsplanning.
- IBT (Integrale Beroepstraining).
- MTO (Medewerkers TevredenheidsOnderzoek).
- Ouderen- en levensfasebewustbeleid.
- Management Development.

---

## **Bijlage 2: beschrijving van het onderzoeksveld.**

Op 26 januari 2005 hebben de hoofden P & O van de zes zuidelijke regio's vergaderd over de mogelijkheden om gezamenlijk een shared service center te gaan vormen. Hierbij is uitgegaan van een vooraf opgestelde lijst die het werkveld van HRM binnen de politie bestrijkt (zie bijlage 1). In het eerste hoofdstuk zullen deze gebieden, die op de 26e januari als kansrijk werden beschouwd, besproken worden.

### **2.1 Salarisadministratie**

De taken van de salarisadministratie binnen de regio Midden & West Brabant zijn de volgende. Allereerst op het gebied van de verzorging van de salarisproductie.

- Centraal verwerken van de salarismutaties vanuit zes aanleverpunten (de verschillende divisies en districten).
- Maandelijks ongeveer 3100 stroken produceren.
- Uitbetaling van de salariskosten en afdrachten.
- Verantwoording voor de salariskosten in de financiële administratie.
- Dagelijkse afhandeling van vragen van medewerkers.

Daarnaast is de salarisadministratie verantwoordelijk voor een aantal andere taken.

- Uitvoeren van de CAO en van wijzigingen in de CAO.
- Het informeren van medewerkers via de nieuwsbrief salarisadministratie.
- Het produceren van werkgeversverklaringen.
- Het maken van diverse bruto-netto berekeningen.
- Het uitvoeren van diverse salarisgerelateerde regelingen zoals een spaarloonregeling en een pc-privé-regeling.
- Het onderhouden van de informatierubriek op het intranet.

De klantenkring van de salarisadministratie bestaat uit BZK, de fiscus, het algemeen burgerlijk pensioenfonds (ABP), het uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWW), de dienst geneeskundige verzorging politie (DGVP), vakbonden en banken / incassobureaus.

Binnen de salarisadministratie wordt gebruik gemaakt van het programma COOL (Computer Output On Line) en binnen dit programma worden alle

---

salarisdocumenten in de organisatie beheerd en deze documenten kunnen bekeken en gearchiveerd worden. De basis van dit pakket is het COOL-archief waarin, net als een papieren archief, een structuur aanwezig is van ladekasten, laden, mappen en dossiers van documenten. De voordelen van een archief in een digitale vorm zijn de volgende.

- Documenten kunnen vanaf de werkplek worden geraadpleegd, dit kan gebeuren door meerdere gebruikers tegelijkertijd.
- Documenten kunnen niet meer zoekraken.
- Je kunt de documenten bekijken in elke gewenste volgorde.

Om nauwkeurige bruto-netto salarisberekeningen te kunnen maken is er door Wassenaar Consult een computerprogramma ontwikkeld: Pardon's salarisdiskette. Met dit programma kun je een collega of sollicitant direct een indicatie geven van het netto-salaris in allerlei situaties.

Wanneer er veranderingen optreden in de situatie van een werknemer kan door middel van dit programma bekeken worden wat de gevolgen zijn voor deze werknemer met betrekking tot het bruto-netto salaris.

De verwerking van de salarissen doen de verschillende regio's niet zelf, maar dit wordt uitbesteed aan Raet. Raet levert klantspecifieke oplossingen voor salaris- en personeelsadministratie. Raet vindt haar klanten vooral in organisaties uit het bedrijfsleven, de overheid en de zorgsector.

Maandelijks verwerkt Raet voor 2 miljoen mensen de salarisstroken, wat betekent dat 1 op de 3 Nederlanders een strook van Raet ontvangt.

## **2.2 PCS**

PCS staat voor Planning Capaciteiten Systeem. PCS richt zich op de ondersteuning van het werkproces 'inzetplanning' en biedt ondersteuning bij het maken van dienstroosters met betrekking tot tijd en activiteit. Bovendien voorziet PCS in de functionaliteit van de registratie van gewerkte uren en verrichte activiteiten door de politiemedewerker. Na fiattering van de (gewerkte) uren en de verrichte activiteiten worden volgens wettelijke richtlijnen de berekeningen uitgevoerd voor de betaling van toelagen en de verlof- en urenregistratie kunnen worden ingevoerd.



---

## 2.3 CAO

De huidige CAO is afgesloten voor de periode van 2001-2003. Deze CAO moet herzien worden waarbij er nieuwe afspraken gemaakt moeten worden. In een CAO staan naast zaken met betrekking tot vergoedingen (door middel van loon en (prestatie) bonussen) ook zaken met betrekking tot pensioen, kinderopvang en kilometervergoeding. Deze zaken worden allemaal op landelijk niveau vastgelegd (er is dus een landelijke CAO die gelijk is voor alle regio's binnen de politie Nederland). Het regiospecifieke zit in de mogelijkheden die een CAO openlaat op een aantal gebieden. Op een aantal gebieden mogen de regio's de landelijk gemaakte afspraken aanpassen op het regionale beleid. Deze aanpassingen moeten ook aangepast worden in het BARP (de rechtspositie van de politie) waardoor er verschillen kunnen ontstaan over de bevoegdheden tussen de verschillende regio's.

De verwachting is dat er binnenkort een nieuwe CAO afgesloten zal worden omdat er nu dus nog steeds op basis van een verouderde CAO gewerkt wordt.

## 2.4 Tijdsregistratie en capaciteitenmanagement

Capaciteitenmanagement bestaat uit een drietal zaken.

- De doelstellingen van de organisatie.
- De geldende wetgeving.
- De mens.

De wetgeving vormt hierbij de leidraad, vanuit politiek den Haag wordt regelgeving ontwikkeld en aangenomen. Voorbeelden die van groot belang zijn voor het uitvoeren van capaciteitenmanagement zijn de arbeidstijdenwet en het arbeidstijdenbesluit. Deze zorgen voor kaders waarbinnen gewerkt dient te worden binnen de politie, en waar de politie zich aan dient te houden (al gebeurt dit niet altijd (bron nova 1-3-05)).

In de volgende tabel kan duidelijk gemaakt worden wat de verschillende niveaus zijn waarop capaciteitenmanagement van toepassing is.

Vraag (buiten-binnen) = wat wordt er verwacht van buitenaf van de politieagent.	Aanbod = de aanwezige capaciteit binnen een regio of corps.
<i>Strategisch</i> regionale jaarplanning, dit bestaat uit een prestatieconvenant vanuit	Formatieplan, dit wordt goedgekeurd door een regionale vergadering van alle

BZK waar duidelijk wordt aangegeven wat er verwacht wordt van de politie in een bepaalde periode.	burgermeesters.
<i>Tactisch</i> district-divisie jaarplan, dit wordt gedaan op het niveau van de lokale driehoek, bestaande uit het OM, de burgermeester en de politie. Hier worden afspraken gemaakt over de verdeling van de capaciteit en dan zeker met betrekking tot evenementen e.d.	Capaciteitenplan
<i>Operationeel</i> jaarplan team/unit, hier worden de verschillende afspraken gemaakt over waar de capaciteit van een bepaald team in een bepaalde periode naar toe zal gaan.	Capaciteitenplan
	Perioderooster
	Dagplanning

Er is een aantal problemen. Allereerst de manier waarop beloftes gedaan worden, een burgermeester “kickt” namelijk op grote evenementen in zijn gemeente maar is zich vaak niet bewust van de capaciteit die deze vergt van de politie. Doel is om capaciteit te labelen binnen een team, daarmee wordt bedoeld duidelijk aan te geven waar de capaciteit wordt geplaatst binnen een regio. Heel belangrijk hierbij is dat het team en de unit, maar bovenal het district duidelijk maakt waar de prioriteiten komen te liggen binnen de teams en welke gebieden minder aandacht (lees capaciteit) krijgen. Een heel groot deel hiervan wordt bepaald door het prestatieconvenant dat opgelegd wordt vanuit BZK. Daarnaast zouden de medewerkers zelf moeten gaan leren zijn / haar eigen uren in te plannen door duidelijk te maken wat hij / zij wil bereiken in de uren die hij / zij werkt voor de organisatie. Hierbij is een cultuurverandering noodzakelijk binnen de politie. Op dit moment wordt er gepland op aanwezigheid terwijl eigenlijk gepland dient te worden op basis van de activiteiten die gepland worden.

Op dit moment wordt gewerkt aan een landelijk project met deze problematiek en deze richt zich op de manier waarop gekeken wordt naar capaciteitsmanagement. Daarnaast is er momenteel interregionaal overleg.

---

Ook is er een programma op komst waarmee de uren op een duidelijke manier bijgehouden kunnen worden. Dit programma laat vanwege technische gebreken op zich wachten. Dit nieuwe systeem zou de mogelijkheden voor samenwerking op interregionaal niveau vergroten.

## **2.5 Functiewaardering**

De definitie van functiewaardering is: *het op systematische wijze, door middel van het wegen van de zwaarte van de organieke functie, rangordenen van functies binnen rechtvaardig geachte beloningsverhoudingen.* In de praktijk is functiewaardering een instrument om onder meer:

- taken zodanig tot functies te clusteren dat een optimaal renderende personeelsinzet wordt verkregen;
- te komen tot een evenwichtige opbouw van functies binnen de taken van het totale politiekorps;
- beloningsverhoudingen te legitimeren, door deze te koppelen aan de zwaarte van de functie.

Functiewaardering vormt een belangrijke bouwsteen van de formatieplanning. Op basis hiervan kan invulling worden gegeven aan verschillende personeelsinstrumenten, zoals werving en selectie, personeelsbeoordeling, opleiding enzovoort.

Het functiewaarderingssysteem is voor de gehele Nederlandse politie ontwikkeld. Het systeem is zowel van toepassing op primaire als op ondersteunende taken. Het systeem bestaat uit een aantal elementen. Deze elementen zullen hieronder in het kort uiteengezet worden.

- **Technisch systeem.**

De niveaus van de functies in het referentiemateriaal zijn gebaseerd op het zogenaamde technisch systeem. Het systeem gaat uit van vier hoofdgroepen:

- 1 Uitvoerend niveau/lager kader
- 2 Uitvoerend niveau/middenkader
- 3 Hoger kader
- 4 Strategisch management

Het technisch systeem is een puntensysteem, waarbij het toekennen van punten plaatsvindt binnen het kader van de hoofdgroepen. Verder kent het systeem punten toe aan gezichtspunten die bepalend zijn voor de weging van de functie.

---

De gezichtspunten zijn: bekwaamheid, probleemoplossing, verantwoordelijkheid, contacten, functiegebonden bezwarende omstandigheden.

- **Conversietabel**

De vertaling van de puntentelling naar een salarisschaal wordt conversie genoemd.

- **Referentiemateriaal**

Het referentiemateriaal is opgebouwd uit functies die veel voorkomen bij de Nederlandse politie. Hiermee is het mogelijk om functies zoals die bij de Nederlandse politie voorkomen te waarderen. Met behulp van het referentiemateriaal is het mogelijk om op eenvoudige wijze een salarisschaal te koppelen aan de organieke functies binnen een politieregio. Het uitgangspunt is functies te waarderen zonder het technisch systeem te gebruiken.

In het referentiemateriaal zijn functies onderverdeeld in diverse functiereeksen. Een functiereeks is een verzameling functies, in hetzelfde werkveld, opklimmend in zwaarte.

- **Functiematrix**

Aan het referentiemateriaal wordt een zogenaamde 'functiematrix' toegevoegd. De functiematrix is een 'uitvalklep' met een overzicht van alle in het referentiemateriaal opgenomen functies. De matrix bestaat uit verticale kolommen en horizontale rijen. In de kolommen staan de functiereeksen en de rij geeft de bijbehorende schaal.

Op deze wijze worden de functies binnen een organisatie (een regio dus) gewaardeerd.

## **2.6 Beaufort**

Beaufort is het gemeenschappelijke systeem waar veel administratieve zaken in gedaan kunnen worden. Zo werkt salarisadministratie met Beaufort. En daarnaast is het mogelijk om medewerkers in te voeren in het systeem en kan daar weer informatie aan worden vastgekoppeld.

In bijna alle regio's is dit systeem ingevoerd, in ieder geval in de zes zuidelijke regio's.

De verschillende regelgeving die bestaat tussen de regio's is meegenomen in Beaufort. Maar het is technisch mogelijk om de systemen op elkaar aan te laten

---

sluiten. Er wordt namelijk gewerkt met autorisatie en deze kan gegeven worden aan eenieder die Beaufort nodig heeft.

Daarnaast bestaat de mogelijkheid om statistische informatie te halen uit Beaufort. De mogelijkheden hierbinnen zijn enorm. Beaufort wordt gebruikt voor de ondersteuning van het maken van nieuw beleid of ter controle van het ontworpen beleid. Deze informatie zou bijvoorbeeld kunnen gaan over de voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken (bijvoorbeeld de frequentie). Binnen de regio Midden & West Brabant bestaat er een afdeling die deze vragen in een tabel zet. Hierbij dient de afdeling die dit aanvraagt alleen een aantal randvoorwaarden in te vullen waarna het antwoord op de vraag boven komt drijven.

Ook PRIS (personeels registratie en informatie systeem) is een onderdeel van Beaufort.

Het basispakket van Beaufort is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Hieronder een kort overzicht van deze onderdelen.

- Persoonsgegevens. Dit onderdeel wordt gebruikt voor de vastlegging van de strikt persoonsgebonden gegevens, die dienen als basis voor de persoonsgerichte activiteiten binnen de overige onderdelen. In dit onderdeel wordt de structuur van de organisatie en de gegevens van de organisatorische eenheden binnen de organisatie beheerd.
- Salarisadministratie. Dit onderdeel is bestemd voor de registratie en het onderhoud van alle gegevens die nodig zijn voor de salarisverwerking. Met dit onderdeel kunnen ook de salarismutaties aangeleverd worden aan het salarisverwerkende systeem.
- Applicatiebeheer. In dit onderdeel zijn alle functies ondergebracht die betrekking hebben op applicatiebeheer, zoals de autorisaties van gebruikers en het onderhoud van rubrieken.
- Ziekteadministratie. Hiermee worden de ziek- en herstelmeldingen vastgelegd van werknemers. Dit onderdeel kan ook ziektegegevens aan het GAK, de Arbo-diensten en de salarisverwerker doorgeven.

Beaufort is een systeem met eindeloze mogelijkheden en kan na standaardisatie uitermate geschikt zijn om samenwerking tussen de regio's op te zetten.

---

## **2.7 Personeelsadvertenties**

Het interne vacaturebeleid gaat als volgt.

Wanneer een vacature ontstaat, dient deze eigenlijk eerst langs de korpsleiding te gaan om goedgekeurd te worden. Vaak gebeurt dit niet direct maar pas in een later stadium. Daarna moet de functie langs formatiebeheer. Deze kijkt of de functie zoals deze beschreven is bestaat binnen de organisatie en of er ruimte is binnen het team / unit voor de functie. Is er financieel ruimte voor de functie enzovoort.

Vervolgens gaat de functie langs bij de “herplaatsbare ambtenaren” omdat deze voorrang hebben bij een nieuwe functie. Deze ambtenaren zijn herplaatsbaar in het kader van reïntegratie of omdat ze overbodig zijn geworden door een reorganisatie. Door middel van een sociaal plan wordt gezocht naar een plaats in de politieorganisatie. Mochten hier geen (geschikte) kandidaten gevonden worden dan gaat de functie intern, wat wil zeggen dat alle medewerkers van de regio Midden & West Brabant de mogelijkheid krijgen om te reageren op deze functie. Dit wordt gedaan om de mensen met een persoonlijk ontwikkelplan de ruimte te geven en ze op deze manier te laten ontwikkelen binnen de eigen organisatie. Alle medewerkers hebben bepaalde loopbaanpaden en deze paden bepalen of een bepaalde persoon geschikt is voor de vrijgekomen functie. Als er vervolgens onvoldoende, of kwalitatief onvoldoende reacties zijn op de functie dan gaat deze extern.

Wanneer een collega uit een andere regio wil solliciteren op een bepaalde functie dan wordt dit gezien als een externe sollicitatie. Een collega uit een andere regio komt deze pas in de race wanneer deze intern niet vervuld kan worden.

Wanneer voor een functie naar een externe kandidaat gezocht wordt heeft de regio Midden & West Brabant een bureau waar zij zaken mee doen. Dit bureau heeft de contacten in medialand waardoor zij kunnen beschikken over een groot aantal mogelijkheden om advertenties te kunnen plaatsen. Veelal wordt er gewerkt met het medium internet waarbij via de internetpagina van de politie vaak al genoeg geschikte sollicitaties binnen komen om een sollicitatieprocedure te starten.

## **2.8 ARBO**

Op het moment van schrijven werken de verschillende regio's nog volgens de Arbo-wet van 1998. Dit is een kaderwet, die van toepassing is op alle situaties waar sprake is van een werkgever-werknemer relatie. Deze kaderwet bevat

---

algemene voorschriften voor de arbeidsomstandigheden in het organisatiebeleid. Volgens de Arbo-wet is een regiokorps verplicht om een aantal zaken te regelen, hieronder een overzicht (politie Noord Brabant, september 2001 P&O/O&I).

- Een zo goed mogelijk arbobeleid te voeren zoals een ziekteverzuimbeleid, beleid seksuele intimidatie, beleid agressie&geweld en veiligheidsbeleid.
- Risico's te inventariseren, te evalueren, een plan van aanpak en een jaarlijkse reportage te maken.
- Ongevallen en beroepsziekten te registreren en te melden aan de arbeidsinspectie en Arbo-dienst onder de voorwaarden als o.a. vermeld in het protocol.
- De werknemer in de gelegenheid te stellen deel te nemen aan een PAGO.
- De werknemer voor te lichten en te onderrichten.
- Een bedrijfshulpverlening in te stellen.
- Overleg te voeren met de OR over het arbobeleid waarbij in ieder geval aan de orde komt: de risico-inventarisatie, het plan van aanpak, de voortgang hiervan en de jaarlijkse rapportage.
- Zich deskundig bij te laten staan in het uitvoeren van de Arbo-wet door een Arbo-dienst en andere deskundigen.

De verschillende regio's hebben vervolgens de vrijheid om zelf zaken te regelen om te voldoen aan de verplichtingen zoals deze hierboven uiteengezet zijn. De (strategische) keuzes die de leiding van een korps (Korpsleiding) maakt zijn van grote invloed op de inrichting van het arbobeleid. Op het niveau van de korpsleiding worden de beslissingen genomen over de strategische koers die een regio wil gaan varen de komende jaren. Op basis van deze koers zal het arbobeleid richting gegeven worden binnen een organisatie. Een Arbo-dienst speelt hier een rol in. In 2004 is een nieuwe Arbo-wet aangenomen waarbij de verantwoordelijkheden meer naar de organisatie toegegaan zijn.

## **2.9 Mobiliteitsbeleid en loopbaanadvies**

Allereerst wordt gemeld dat de medewerkers binnen een regio moeten beschikken over de competenties die nodig zijn om de gestelde organisatiedoelen te realiseren. Het is dus van belang dat de competenties van de medewerkers zich constant blijven ontwikkelen. Daarnaast heeft dit betrekking op de bereidheid van een medewerker om bij te dragen aan deze ontwikkeling. Facilitering van deze competentieontwikkeling hangt dus af van de mate van het

---

organisatiebelang. Persoonlijke ontwikkelbehoeftes wordt niet gefaciliteerd, tenzij deze in het verlengde liggen van een (toekomstig) organisatiebelang. Onder organisatiebelang kan ook outplacement verstaan worden.

Wat ook van groot belang is voor het mobiliteitsbeleid, is de vraag naar een (indicatieve) minimumtermijn(en) van functie-uitoefening. Want als iemand een functie na een korte periode weer verlaat, heeft de organisatie nauwelijks profijt gehad van de gedane investeringen (inwerktijd, eventuele opleiding of andere begeleiding). En daarnaast vraagt een groot aantal gebieden om continuïteit (de minimumtermijnen) waarmee het mobiliteitsbeleid in grote mate rekening mee dient te houden. Dit is relevant voor alle functies.

Mobiliteitsbeleid heeft te maken met het ontwikkelen en behouden van waarde, zowel voor de medewerker (in verband met motivatie en tevredenheid) als voor de organisatie (in verband met resultaten). De competenties van medewerkers worden via een jaarlijkse regiobrede personeelsschouw in beeld gebracht.

Dus bij vraagstukken rondom de ontwikkeling van medewerkers staat het behouden of het vergroten van waarde centraal. Daarnaast wordt ontwikkeling gestimuleerd vanuit het besef dat stilstand achteruitgang is. Indien een medewerker nog niet of niet meer toekomt aan voldoende functievervulling, wordt een ontwikkeltraject in gang gezet. Hierbij wordt in goed overleg met de leidinggevende een traject opgezet. Beide (werknemer en leidinggevende) committeren zich aan de te behalen doelstellingen en bijbehorende termijnen. Medewerkers die een bepaalde ontwikkeling (gaan) doormaken kunnen op verschillende manieren worden ondersteund. Deze keuze is afhankelijk van het verschil tussen de gewenste en de reeds aanwezige competenties. Opties hiervoor zijn werkervaring, coaching of een cursus / opleiding.

Het moment waarop een medewerker kan beginnen met zijn ontwikkeltraject, wordt door de (toekomstige) leidinggevende bepaald en is mede afhankelijk van de kans op het renderen van de door de medewerker en de regio geleverde inspanningen.

## **2.10 Opleidingsplanning**

De opleidingsplanning maakt deel uit van de werving en selectie binnen een organisatie. Het gaat vooral in op de werving en selectie van nieuwe politiemensen (niveau 1 t/m 5).

Op het gebied van werving heeft dit vooral betrekking tot het starten van klassen. Wanneer binnen een regio behoefte is aan nieuwe politiemensen die een



---

opleiding hebben genoten op een bepaald niveau (bijvoorbeeld niveau 2), zal er een wervingsselectie plaatsvinden om nieuwe studenten te werven voor de politieacademie alwaar de opleiding gegeven zal worden. De planning voor de opleiding wordt binnen de verschillende regio's afzonderlijk gedaan door de afdeling formatie. Deze zet door middel van berekeningen in kaart hoe de behoefte aan de nieuwe politiemensen de komende jaren eruit zal gaan zien. Op basis van deze verwachtingen zullen nieuwe opleidingen gestart worden.

Een belangrijke 'maar' in het verhaal is dat iedereen die een opleiding wil volgen binnen de politie naar het landelijke selectiecenter moet. Daar worden sollicitatiegesprekken gehouden met de toekomstige studenten en wordt uiteindelijk bepaald of een student aan de opleiding mag beginnen. Een regio mag een beperkt aantal mensen naar het nationale selectiecenter sturen om mee te gaan doen aan de selectieprocedure. Daarom heeft een groot aantal regio's vooraf een interne selectieronde om te voorkomen dat het beperkte aantal selectieplaatsen naar personen gaat die niet de intentie of de kwaliteit hebben om aan een opleiding te beginnen.

Op het gebied van werving en selectie bij personeelsplanning is er al een samenwerkingsverband tussen de verschillende regio's. In hoofdstuk 2.4.3 zal hier verder op ingegaan worden.

## **2.11 Competentiemanagement**

Samen met het IVA → een landelijke werkgroep ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Hierbij geldt de zogenaamde 80-20 regeling. 80% van de inrichting van een landelijk woordenboek over competentie management kan landelijk gebeuren terwijl 20 % regiospecifiek is. Deze 20 % heeft betrekking op de cultuur van een regio. Bij de oprichting van het nieuwe model voor competentie management wordt uitgegaan van 8 kolommen. De eerste 4 zijn voor alle functies hetzelfde en daar zou dus elke medewerker aan moeten voldoen. Vervolgens zijn kolom 5 en 6 de zogenaamde familiecompetenties. Deze wordt onderverdeeld in leidinggevenden, primaire proces, politieondersteuning en overige ondersteuning. Een bepaalde functie behoort tot een van deze gebieden en daardoor zal het personeel in deze gebieden dus moeten voldoen aan deze competenties. De laatste 2 kolommen zijn ten slotte specifiek voor een bepaalde functie ontwikkeld. Hierdoor is het mogelijk nog een 2-tal belangrijke competenties toe te voegen aan een profiel.

---

In de rijen van de tabel staan tenslotte een drietal gedragsdimensies. De aanwezig zijnde competenties kunnen op deze manier onderverdeeld worden in een drietal gedragsdimensies.

Vervolgens is het mogelijk een functieprofiel op te stellen. Voor een bepaalde functie kan een functietabel opgesteld worden en vervolgens wordt er gekeken op welke manier een bepaalde competentie in bezit moet zijn, dus op welk gedragsniveau.

De beoordelingsgesprekken in de toekomst kunnen op deze manier gehouden worden. Aan de hand van een competentieprofiel kan gekeken worden in hoeverre een medewerker voldoet, en dus ook op welke gebieden een werknemer bijscholing zou moeten krijgen of extra aandacht aan zou moeten geven. Hierdoor is het dus ook mogelijk om persoonlijke ontwikkelplannen op te stellen aan de hand van de aanwezige competenties en de ambities van een werknemer.

Op landelijk niveau wordt er op het moment gewerkt aan een landelijk functiehuis waardoor het competentiemodel zoals hierboven beschreven is ook in andere regio's toepasbaar is.

## **2.12 MTO**

MTO staat voor medewerkers tevredenheids onderzoek en wordt in principe eens in de twee jaar uitgevoerd binnen de eigen organisatie. Er is een bestaande vragenlijst die om de twee jaar wordt uitgezet binnen de organisatie om op deze manier te kijken naar de ontwikkeling van de tevredenheid over een groot aantal gebieden. Op basis van de uitkomsten van een MTO wordt er op twee gebieden mee gewerkt.

Allereerst wordt er gekeken naar verandering ten opzichte van 2 jaar geleden. Met andere woorden zijn de medewerkers meer of minder tevreden, en op welke gebieden. Op basis van het MTO van 2 jaar eerder wordt het beleid van een regio gemaakt, en daarnaast is het MTO een goede manier om te kijken of de veranderingen in het beleid ook het gewenste effect hebben op de medewerkers. Daarnaast wordt er via het MTO gekeken naar de aandachtspunten van de toekomst. Dus op welke gebieden schiet een organisatie nog tekort en zou dus de aandacht op gelegd moeten worden.

Het is dus mogelijk dat alle units naar aanleiding van een MTO hun doelstellingen neerleggen voor over 2 of 4 jaar.

---

Binnen Midden & West Brabant wordt de uiteenzetting (en dit jaar ook de verwerking) verzorgd door de afdeling automatisering. Voor de ontwikkeling van de vragenlijst op het gebied van MTO en KTO (klanttevredenheidsonderzoek) is een organisatie verantwoordelijk in Meppel. Zij leveren de tool aan en de contactpersoon zet het MTO of KTO vervolgens uit binnen de eigen organisatie. Vervolgens kunnen de resultaten van het onderzoek zelf geanalyseerd worden of kan een organisatie ervoor kiezen de statistische kant van het verhaal uit te besteden aan een externe organisatie.

### **2.13 Pensioen**

Vanaf 1 januari 2004 gaan werknemers van de overheid en het onderwijs pensioen opbouwen over het gemiddelde loon tijdens hun loopbaan. Het pensioenakkoord volgt op het Herstelplan dat de stichting Pensioenfonds ABP maakte in opdracht van de Pensioen- en de Verzekeringskamer. Sociale partners hebben de premieverhoging die in het herstelplan is voorgesteld, beperkt door de regeling te versoberen. Er is dus gekozen voor het overstappen naar de middelloonregeling. Deze regeling kent een betere balans tussen de betaalde premies en de ontwikkeling van de pensioenaanspraken, en is daarnaast beter te beheersen dan de eindloonregeling. Ten slotte is de middelloonregeling ook rechtvaardiger.

Deze regeling geldt voor het pensioen dat na 2004 wordt opgebouwd. Belangrijk hierbij is om te vermelden dat de gehele politie valt onder het ABP en dus te maken krijgt met deze regelingen. Werknemers staan natuurlijk vrij in de keuze om particulier het pensioen aan te vullen.

### **2.14 Management development**

De regio Midden & West Brabant kent een beperkte vorm van management development beleid (MD-beleid), dat volledig is gericht op het realiseren van continuïteit en kwaliteit van de bezetting: met andere woorden de juiste man op de juiste plaats. Het is beperkt in de zin dat er niet wordt voorzien in speciale faciliteiten voor talentvolle medewerkers, evenals er geen sprake is van een speciale doelgroep die onder dit beleid valt.

Centrale regie op de ontwikkeling van het personeel krijgt vorm via de personeelsschouw. Deze wordt uitgevoerd op zowel districtelijk / divisionaal niveau als op regionaal niveau. Het is erop gericht de competenties van de

---

medewerkers in beeld te krijgen en de competentieontwikkeling een gewenste richting in te sturen. Hierdoor krijgt het plaatsen een grotere succeskans en wordt actief gestuurd op continuïteit en kwaliteit van de bezetting op alle functies.

Hiermee wordt bedoeld dat MD alleen gericht is op het bevorderen van de kwaliteit van de bezetting. Dit betekent dat er gezorgd dient te worden dat de talenten binnen de organisatie optimaal ingezet worden voor de organisatie.

## **2.15 Formatie**

De formatie gaat over doelstellingen. Op beleidsniveau (korpsleiding) wordt besloten waar de doelstellingen komen te liggen in de komende periode. Om aan deze doelstellingen te kunnen voldoen krijgen de regio's geld van BZK. Dit geld dient omgezet te worden in fte's (dit zijn uren voor medewerkers) en deze dienen dus verdeeld te worden binnen de verschillende units en afdelingen. Door middel van veel overleg (korps management team en korpsleiding) wordt er gesproken over de manieren waarop er met de formatie wordt omgegaan.

Daarbij hoort het bezettingsverhaal, de verschillende afdelingen hebben een bezettingsgraad op het moment en een verwachting hoe de toekomst eruit gaat zien (met verloop enzovoort). Daar moet in de nabije toekomst rekening mee gehouden worden en opleidingen spelen daar een belangrijke rol in. Dus om in de toekomst niet met een tekort aan personeel te komen dient er nu rekening gehouden te worden met de opleidingsplanning. Er dienen berekeningen gemaakt te worden over de opleidingsbehoefte van de regio.

Doel van de formatie is dus om een goede bezettingsgraad te hebben (vandaar ook de rol die formatie speelt in het proces van werving en selectie) en de ontwikkelingen in de gaten te houden waarop de opleidingsbehoefte aangepast kan worden.

## **2.16 Ontslag en reïntegratie**

Een medewerker kan alleen ontslagen worden op grond van regels die zijn opgesteld in het besluit algemene rechtspositie politie (BARP). Ontslag wordt altijd schriftelijk verleend. Een ontslag dat niet op eigen verzoek wordt verleend wordt in beginsel uitgesproken door de korpsbeheerder.

---

Een medewerker die is aangesteld in vaste dienst, kan ontslag worden verleend als blijkt dat deze niet voldoet aan de eisen van geschiktheid of bekwaamheid anders dan door ziekte en / of gebreken. Ongeschiktheid houdt hierbij onder meer in dat de medewerker zijn of haar functie niet goed uitoefent. Een andere mogelijkheid is dat de medewerker niet meer geschikt is voor een functie op het moment dat er bepaalde strafbare zaken zijn gepleegd. En een andere mogelijkheid is dat is dat handelingen in de privé tijd of omgaan met criminele figuren een veiligheidsrisico opleveren dat van een zodanig grote invloed is dat een medewerker uit zijn of haar functie gezet wordt.

Daarnaast kan een medewerker uit zijn functie ontslagen worden als blijkt dat deze wegens ziekte zijn of haar functie niet meer kan uitoefenen.

Het is natuurlijk ook goed mogelijk dat een medewerker op zijn of haar verzoek ontslag wordt verleend. Bij ontslag op eigen verzoek geldt een opzegtermijn, van tenminste een maand en ten hoogste drie maanden. In bepaalde gevallen kunnen partijen (werknemer en werkgever) overleg voeren over de opzegtermijn. Het ontslag op verzoek wordt altijd eervol verleend. Wanneer een aspirant ontslag aanvraagt, dan gaat het ontslag onmiddellijk in. Het indienen van een verzoek om ontslag houdt echter in de meeste gevallen in dat geen recht bestaat op een werkloosheidsuitkering (WW-uitkering). Een ontslag hoeft niet worden verleend als het korps overweegt de medewerker een straf op te leggen.

Andere redenen voor ontslag van een werknemer, die hierboven nog niet vermeld staan, zijn.

- Reorganisatieontslag.
- Verstrekken van onjuiste informatie bij indiensttreding of keuring.
- Verlies van een vereiste voor benoembaarheid (hierbij voldoet een werknemer dus niet maar aan het eisenpakket behorende bij een functie).
- Bereiken van de leeftijdsgrens die aan een bepaalde functie is verbonden.
- Bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

---

## **Bijlage 3: onderzoeksprotocol**

### **Gezamenlijke commissies/overleg (voor onderwerpen die meermalig besproken worden, doorlopende zaken binnen het HRM veld)**

#### **Mate van overdracht:**

De inbreng van mensen en middelen in een samenwerking. Hef je de functie op binnen de eigen regio en hevel je alles over naar de (op te richten) gezamenlijke commissie/overleg (3 mogelijkheden).

1. Alles zelf houden en samenwerken in een (jaarlijks/maandelijks) commissieoverleg
2. Gedeeltelijke overheveling van de functie (mensen/verantwoordelijkheden)
3. Volledige overheveling (opheffen van de functie in de eigen organisatie, alle mensen / middelen overhevelen)

#### **Rol van het samenwerkingsverband/verwachtingen van de output:**

De vraag is wat de verwachtingen zijn van het samenwerkingsverband: Beleidsmakend/adviserend/vraagbaak/geheel overnemen van verschillende taken. Wat worden de verwachtingen met betrekking tot de output van het samenwerkingsverband.

#### **Mate van formalisatie van samenwerkingsverband:**

Op welke manier worden de mate van overdracht en de verwachtingen/rol van het samenwerkingsverband vastgelegd.

- geen formalisatie van de samenwerking (informeel)
- gentlemen agreements
- intentieverklaring
- prestatiecontract
- contract

#### **Overgangstraject:**

De volgende vraag gaat over de ontwikkeling die zou moeten gaan plaatsvinden om van situatie X (de situatie zoals deze op dit moment is binnen de regio) naar de gewenste situatie Y (de situatie waarin het gekozen samenwerkingsverband volledig functioneel is). Dus hoe ziet volgens de geïnterviewde het traject dat doorlopen dient te worden eruit.

---

### **Randvoorwaarden, succes- en faalfactoren:**

Hier wil ik dieper ingaan op vragen zoals welke zaken van invloed zouden kunnen zijn op het slagen en falen van een eventuele samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan zaken zoals organisatiecultuur, communicatie, duidelijkheid, structuur, rol van de leiding.

Dus wat zijn de randvoorwaarden als we het hebben over samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's. Voorbeelden hiervan zijn:

Organisatiecultuur

Communicatie

Structuur

Leiderschap

Implementatietraject

Enzovoort....

### **Gezamenlijke projectorganisatie (voor eenmalige onderwerpen)**

#### **Mate van overdracht:**

De inbreng van mensen en middelen in een samenwerking. Hef je de functie op binnen de eigen regio en hevel je alles over naar de op te richten gezamenlijke commissie/overleg (3 mogelijkheden):

1. Alles zelf houden en samenwerken in een (jaarlijks/maandelijks) commissieoverleg.
2. Gedeeltelijke overheveling van de functie (mensen/verantwoordelijkheden)
3. Volledige overheveling (opheffen van de functie in de eigen organisatie, alle mensen/middelen overhevelen)

#### **Rol van samenwerkingsverband/verwachtingen output:**

De vraag is wat de verwachtingen zijn van het samenwerkingsverband:

Beleidsmakend/adviserend/vraagbaak/geheel overnemen van verschillende taken.

Wat worden de verwachtingen met betrekking tot de output van het samenwerkingsverband.

#### **Mate van formalisatie van samenwerkingsverband:**

Op welke manier worden de mate van overdracht en de verwachtingen/rol van het samenwerkingsverband vastgelegd.

- 
- geen formalisatie van de samenwerking (informeel)
  - gentlemen agreements
  - intentieverklaring
  - prestatiecontract
  - contract

### **Overgangstraject:**

De volgende vraag gaat over de ontwikkeling die zou moeten gaan plaatsvinden om van situatie X (de situatie zoals deze op dit moment is binnen de regio) naar de gewenste situatie Y (de situatie waarin het gekozen samenwerkingsverband volledig functioneel is). Dus hoe ziet volgens de geïnterviewde het traject dat doorlopen dient te worden eruit.

### **Randvoorwaarden, succes- en faalfactoren:**

Hier wil ik dieper ingaan op vragen zoals welke zaken van invloed zouden kunnen zijn op het slagen en falen van een eventuele samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan zaken zoals organisatiecultuur, communicatie, duidelijkheid, structuur, rol van de leiding.

Dus wat zijn de randvoorwaarden als we het hebben over samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's. Voorbeelden hiervan zijn:

Organisatiecultuur

Communicatie

Structuur

Leiderschap

Implementatietraject

Enzovoort....

### **Expertisecentrum**

### **Mate van overdracht:**

De inbreng van mensen en middelen in een samenwerking. Hef je de functie op binnen de eigen regio en hevel je alles over naar de op te richten gezamenlijke commissie/overleg (3 mogelijkheden):

1. Alles zelf houden en samenwerken in een (jaarlijks/maandelijks) commissieoverleg.
2. Gedeeltelijke overheveling van de functie (mensen/verantwoordelijkheden)



---

3. Volledige overheveling (opheffen van de functie in de eigen organisatie, alle mensen/middelen overhevelen)

- Onderbrengen in een virtueel centrum of in een echt fysiek aanwezig centrum

**Rol van samenwerkingsverband/verwachtingen output:**

- functie van een expertisecentrum (ten Boom, 199-):

1. Vraagbaak, beleidsondersteunend
2. Projectmanagement
3. Strategische advisering
4. Contra-expertise
5. Andere vorm

**Mate van formalisatie van samenwerkingsverband:**

Op welke manier worden de mate van overdracht en de verwachtingen/rol van het samenwerkingsverband vastgelegd.

- geen formalisatie van de samenwerking (informeel)
- gentlemen agreements
- intentieverklaring
- prestatiecontract
- contract

**Overgangstraject:**

De volgende vraag gaat over de ontwikkeling die zou moeten gaan plaatsvinden om van situatie X (de situatie zoals deze op dit moment is binnen de regio) naar de gewenste situatie Y (de situatie waarin het gekozen samenwerkingsverband volledig functioneel is). Dus hoe ziet volgens de geïnterviewde het traject dat doorlopen dient te worden eruit.

**Randvoorwaarden, succes- en faalfactoren:**

Hier wil ik dieper ingaan op vragen zoals welke zaken van invloed zouden kunnen zijn op het slagen en falen van een eventuele samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan zaken zoals organisatiecultuur, communicatie, duidelijkheid, structuur, rol van de leiding.

Dus wat zijn de randvoorwaarden als we het hebben over samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's. Voorbeelden hiervan zijn:

Organisatiecultuur

---

Communicatie  
Structuur  
Leiderschap  
Implementatietraject  
Enzovoort....

### **Gedeeltelijk geïntegreerd shared service center**

#### **Mate van overdracht:**

Er wordt bij een shared service center een andere verwachting nagestreefd dan bij de vorige samenwerkingsverbanden omdat hierbij een “aparte organisatie” opgericht wordt waarbij kennis en verantwoordelijkheden op verschillende manier in ondergebracht worden.

Beheerskorps  
Nieuwe organisatie  
Outsourcing  
Overdragen verantwoordelijkheden naar bepaalde regio

#### **Rol van samenwerkingsverband/verwachtingen output:**

De vraag is wat de verwachtingen zijn van het samenwerkingsverband:  
Beleidsmakend/ adviserend/ vraagbaak/ geheel overnemen van verschillende taken.

Wat worden de verwachtingen met betrekking tot de output van het samenwerkingsverband.

#### **Mate van formalisatie van samenwerkingsverband:**

Op welke manier worden de mate van overdracht en de verwachtingen/rol van het samenwerkingsverband vastgelegd.

- geen formalisatie van de samenwerking (informeel)
- gentlemen agreements
- intentieverklaring
- prestatiecontract
- contract

#### **Overgangstraject:**

De volgende vraag gaat over de ontwikkeling die zou moeten gaan plaatsvinden om van situatie X (de situatie zoals deze op dit moment is binnen de regio) naar

---

de gewenste situatie Y (de situatie waarin het gekozen samenwerkingsverband volledig functioneel is). Dus hoe ziet volgens de geïnterviewde het traject dat doorlopen dient te worden eruit.

**Randvoorwaarden, succes- en faalfactoren:**

Hier wil ik dieper ingaan op vragen zoals welke zaken van invloed zouden kunnen zijn op het slagen en falen van een eventuele samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan zaken zoals organisatiecultuur, communicatie, duidelijkheid, structuur, rol van de leiding.

Dus wat zijn de randvoorwaarden als we het hebben over samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's. Voorbeelden hiervan zijn:

Organisatiecultuur

Communicatie

Structuur

Leiderschap

Implementatietraject

Enzovoort....

**Volledig geïntegreerd shared service center**

**Mate van overdracht:**

Er wordt bij een shared service center een andere verwachting nagestreefd dan bij de vorige samenwerkingsverbanden omdat hierbij een "aparte organisatie" opgericht wordt waarbij kennis en verantwoordelijkheden op verschillende manier in ondergebracht worden.

Beheerskorps

Nieuwe organisatie

Outsourcing

Overdragen verantwoordelijkheden naar bepaalde regio

**Rol van samenwerkingsverband/verwachtingen output:**

De vraag is wat de verwachtingen zijn van het samenwerkingsverband:

Beleidsmakend/adviserend/vraagbaak/geheel overnemen van verschillende taken.

Wat worden de verwachtingen met betrekking tot de output van het samenwerkingsverband.

---

**Mate van formalisatie van samenwerkingsverband:**

Op welke manier worden de mate van overdracht en de verwachtingen/rol van het samenwerkingsverband vastgelegd.

- geen formalisatie van de samenwerking (informeel)
- gentlemen agreements
- intentieverklaring
- prestatiecontract
- contract

**Overgangstraject:**

De volgende vraag gaat over de ontwikkeling die zou moeten gaan plaatsvinden om van situatie X (de situatie zoals deze op dit moment is binnen de regio) naar de gewenste situatie Y (de situatie waarin het gekozen samenwerkingsverband volledig functioneel is). Dus hoe ziet volgens de geïnterviewde het traject dat doorlopen dient te worden eruit.

**Randvoorwaarden, succes- en faalfactoren:**

Hier wil ik dieper ingaan op vragen zoals welke zaken van invloed zouden kunnen zijn op het slagen en falen van een eventuele samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan zaken zoals organisatiecultuur, communicatie, duidelijkheid, structuur, rol van de leiding.

Dus wat zijn de randvoorwaarden als we het hebben over samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's. Voorbeelden hiervan zijn:

Organisatiecultuur

Communicatie

Structuur

Leiderschap

Implementatietraject

Enzovoort....



---

## **Bijlage 4: conclusietabel**

### **Conclusietabel onderzoek samenwerking tussen de zes zuidelijke regio's binnen Politie Nederland.**

#### **4.1 Probleemstelling onderzoek**

Het onderstaande onderzoek is uitgevoerd op basis van de volgende probleemstelling:

*Een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden om een samenwerkingsverband (al dan niet in de vorm van een shared service center) in te richten voor de zes zuidelijke regio's binnen politie Nederland op het gebied van personeelsmanagement.*

Vanuit de organisatie bestaat de wens om duidelijkheid te verkrijgen over de mogelijkheden die bestaan voor samenwerking tussen de zuidelijke regio's op het gebied van personeelszaken. Hierbij is het onderzoeksveld onderverdeeld in een drietal clusters (beheer, ontwikkeling en in- door- en uitstroom). Deze clusters omvatten een aantal onderdelen en per regio is gesproken met vertegenwoordigers van deze clusters met als doelstelling het verkennen van de mogelijkheden voor samenwerking tussen de zuidelijke regio's.

---

## 4.2 Vormen van samenwerking

Tijdens de interviews is een zestal vormen van samenwerking uiteengezet. Hierbij was het de bedoeling voor de geïnterviewde om aan te geven op welk niveau samenwerking mogelijk zou zijn op het specifieke gebied. De vormen van samenwerking die gebruikt zijn tijdens de interviews waren de volgende:

1. geen samenwerking
2. gezamenlijke commissies/overleg (voor onderwerpen die **meermalig besproken** worden)
3. gezamenlijke projectorganisatie (voor **eenmalige onderwerpen**)
4. expertisecentrum
5. gedeeltelijk geïntegreerd shared service center
6. volledig geïntegreerd shared service center

### 1. Geen samenwerking

Met geen samenwerking wordt bedoeld dat er geen mogelijkheden bestaan om samenwerking op te zetten tussen de zuidelijke regio's. Iedere regio dient afzonderlijk van elkaar voor dit onderdeel zorg te dragen, waarbij er geen winst te behalen is door het in gezamenlijkheid uit te voeren.

### 2. Gezamenlijke commissies/overleg (voor onderwerpen die meermalig besproken worden)

Deze vorm van samenwerking vindt momenteel al plaats tussen de zuidelijke regio's, een voorbeeld hiervan is het hoofden P overleg en het overleg tussen de afdelingen werving en selectie van de zuidelijke regio's. Doel van deze vorm van samenwerking is het delen van kennis en het in gezamenlijkheid oppakken van zaken. Daarnaast vindt er afstemming tussen de regio's plaats in deze samenwerkingsvorm.

---

### 3. Gezamenlijke projectorganisatie (voor eenmalige onderwerpen)

Hierbij wordt samenwerking gezocht op projectbasis. Hiermee wordt bedoeld dat samenwerking eenmalig is en vaak over specifieke onderwerpen gaat. Iedere regio levert kennis in de vorm van personeelsleden met expertise over het onderwerp en de regio's vormen een projectorganisatie met een specifieke doelstelling.

### 4. Expertisecentrum

Een expertisecentrum is een verzameling van aanwezige kennis binnen de zuidelijke regio's waarbij kennisontwikkeling plaats vindt doordat experts samenwerken. Een expertisecentrum kan als taak hebben het ontwikkelen van kennis, het verspreiden van kennis of het zou vorm gegeven kunnen worden in een beleidscentrum.

Volgens ten Boom (1998) heeft het expertisecentrum van de overheid een drietal taken. Als eerste taak het uitvoeren van contra-expertise op grote opdrachten, de tweede taak is het geven van strategische advisering en als derde taak wordt projectmanagement genoemd als taak van het expertisecentrum. De invulling van een expertisecentrum kan dus op meerdere manieren vorm gegeven worden.

### 5. Gedeeltelijk geïntegreerd shared service center

Een shared service center is de meest vergaande vorm van samenwerking, waarbij ook verschillende vormen binnen bestaan. Hop e.a. (2004) ziet een shared service center als een resultaatverantwoordelijke eenheid die specialistische diensten, bijvoorbeeld personeelszaken en salarisbetaling, aan de verschillende onderdelen van de organisatie levert.

Met een gedeeltelijk geïntegreerd shared service center worden alle vormen van een shared service centrum bedoeld waarbij geen sprake is van een volledig geïntegreerd shared service center.



---

## 6. Volledig geïntegreerd shared service center

Hierbij is sprake van een volledige overdracht van bepaalde afdelingen naar een gezamenlijk shared service center. Dit centrum is verantwoordelijk voor het gebied waar het centrum voor wordt opgericht. De verschillende regio's kunnen diensten inkopen bij dit centrum door het afsluiten van contracten.

Voordelen van een shared service center op het gebied van P&O zijn het efficiënter organiseren van taken. Daarnaast krijgt P&O de noodzakelijke ruimte om het management beter te kunnen ondersteunen en daardoor een grotere bijdrage te leveren aan de HR-strategie en HR-beleid (Hop e.a., 2004).

De gesprekken zijn vervolgens gestructureerd door in elk interview dezelfde vragen te stellen.

1. mate van overdracht.
2. rol van het samenwerkingsverband.
3. mate van formalisatie.
4. overgangstraject.
5. randvoorwaarden.

### 4.3 Onderzoeksvragen

Het afstudeeronderzoek bestaat naast de eerder genoemde probleemstelling uit een vijftal onderzoeksvragen.

1. *Welke samenwerkingsverbanden zijn te onderscheiden volgens de literatuur en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van deze samenwerkingsverbanden?*

- 
2. *Welke inrichtingsvormen zijn er volgens de literatuur voor een shared service center en wat zijn de succes- en faalfactoren voor de invoering van een shared service center?*
  3. *Hoe dienen bestuur en beheer geregeld te zijn binnen een samenwerkingsverband?*
  4. *Op welke gebieden van het personeelsmanagement is samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, mogelijk voor de zes zuidelijke regio's van de politie?*
  5. *Wat zijn de kansen en de bedreigingen op het gebied van samenwerking, al dan niet in de vorm van een shared service center, voor de zes zuidelijke regio's?*
  6. *Hoe zou bestuur en beheer geregeld dienen te worden binnen een SSC?*

Onderzoeksvraag 4 en 5 zijn van toepassing op de probleemstelling vanuit de organisatie en geven dus antwoord op de vraag of samenwerking mogelijk is tussen de zuidelijke regio's (al dan niet in de vorm van een shared service center).

De onderzoeksvragen 1, 2 en 3 zijn de theoretische verdieping van het onderwerp samenwerking. De resultaten van deze theoretische verdieping kunnen uiteindelijk naast de resultaten uit de praktijk worden gelegd waardoor het maken van verbanden mogelijk wordt.

#### **4.4 Kwalitatieve interviews**

Hieronder een overzicht van de onderwerpen die aan bod zijn gekomen tijdens de kwalitatieve interviews.

##### **Mate van overdracht.**

Hiermee wordt de 'inbreng' van mensen en verantwoordelijkheden in het samenwerkingsverband bedoeld. Doelstelling van deze vraag is tweedelig. Het eerste doel bestaat uit het verkrijgen van duidelijkheid over de samenwerkingsvorm zoals de geïnterviewde aangaf door te

---

vragen hoever deze samenwerking zou kunnen (of moeten) gaan. Hieronder staat een drietal mogelijkheden gegeven op het gebied van de overdracht van medewerkers en verantwoordelijkheden.

1. Alles zelf houden en samenwerken in een (jaarlijks/maandelijks) commissieoverleg.
2. Gedeeltelijke overheveling van de functie (mensen/verantwoordelijkheden).
3. Volledige overheveling (opheffen van de functie in de eigen organisatie, alle mensen/middelen overhevelen).

In het geval van een SSC ligt het antwoord op deze vraag voor een groot deel vast, maar gaat deze vraag meer over het al dan niet fysiek overbrengen van medewerkers.

Het tweede doel van deze vraag was om duidelijkheid te verkrijgen over de thema's bestuur en beheer binnen de samenwerking en daarbij is het allereerst van belang om duidelijkheid te verkrijgen over de mate van overdracht.

### **Rol van het samenwerkingsverband**

Hierbij wordt de vraag gesteld wat de verwachtingen zijn van het samenwerkingsverband. Beleidsmakend, adviserend, vraagbaak of zouden taken in haar geheel overgenomen moeten worden. Dus de vraag is wat de verwachtingen zijn met betrekking tot de output van de samenwerking. Doelstelling van deze vraag is om te kijken naar de verwachtingen van het samenwerkingsverband.

### **Mate van formalisatie**

Doel van deze vraag bestaat uit het kijken naar manieren waarop de mate van overdracht en de verwachtingen van de samenwerking vastgelegd dienen te worden. Mogelijkheden hiervoor zijn informele samenwerking (geen contract), een gentlemen agreement, een intentieverklaring, een prestatiecontract of door andere vormen van een contract.

---

### **Overgangstraject**

De volgende vraag heeft betrekking op de ontwikkeling die zou moeten gaan plaatsvinden om van situatie X (de situatie zoals deze op dit moment is binnen de regio) naar de gewenste situatie Y (de situatie waarin het gekozen samenwerkingsverband volledig functioneel is). Met andere woorden, wat dient er nog te gebeuren voordat sprake kan zijn van een samenwerkingsverband tussen de zes zuidelijke regio's.

### **Randvoorwaarden**

Hierbij wordt dieper ingegaan op de kritische succes- en faalfactoren in het geval van samenwerking. Zaken waar aan gedacht kan worden zijn onder andere organisatiecultuur, communicatie, rol van de leiding en de structuur van de samenwerking.

De onderzoeksvragen 1 en 2 geven een theoretische kijk op de succes- en faalfactoren van samenwerking en door middel van deze vraag zou antwoord gegeven kunnen worden of de praktijk dezelfde succes- en faalfactoren onderscheidt in het geval van samenwerking.

## **4.5 De Conclusietabel**

### Korte toelichting van de tabel:

De data in de onderstaande tabel komen voort uit een groot aantal kwalitatieve interviews die gehouden zijn binnen de zes zuidelijke regio's. Doel van deze gesprekken was om duidelijkheid te verkrijgen over hoe de zuidelijke regio's tegen het onderwerp samenwerking aankijken op de onderscheiden gebieden binnen de afdeling P&O. In een tabel zijn vervolgens de antwoorden per regio uiteengezet op de verschillende vragen (mate van overdracht, rol samenwerkingsverband, mate van formalisatie, overgangstraject en randvoorwaarden).

Doel van de onderstaande tabel is om uit deze tabellen een algemene conclusie te halen.

Dat zal gebeuren door te kijken naar de verschillende antwoorden van de zuidelijke regio's en hier een 'algemene' uitspraak over te doen. **Dikgedrukt** komt daaronder de conclusie te staan betreffende het onderwerp.

---

De gesprekken zijn in de meeste gevallen gehouden met vakmensen, waardoor de interviews een goed beeld geven van de huidige situatie binnen de verschillende gebieden en de mogelijkheden om vanuit de huidige situatie samenwerking te zoeken. Nadeel van deze methode is dat hierdoor visionaire beelden kunnen ontbreken. Naast een algemene conclusie zal ik daarnaast trachten een beeld te scheppen met mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van personeelsmanagement aan de hand van literatuurverwijzingen, dit laatste zal gebeuren aan het einde van elk cluster. In de tabel wordt gebruikt gemaakt van afkorting om de verschillende regio's te onderscheiden.

- Z (regio Zeeland)
- MW (regio Midden & West Brabant)
- BZO (regio Zuid-Oost Brabant)
- BN (regio Brabant Noord)
- LZ (regio Limburg Zuid)
- LN (regio Limburg Noord)

#### **4.5.1 Cluster Beheer.**

	<b>Salarisadministratie en -betaling</b>
Mate van overdracht	Een aantal regio's (Z/MB/LN/BZO) geeft aan dat samenwerking mogelijk is op het gebied van (salaris)administratie door het inrichten van een gezamenlijk systeem. Tegelijkertijd worden er vraagtekens gezet bij de haalbaarheid van deze samenwerking. BZO en LN geven aan dat er altijd servicepunten binnen de regio aanwezig zouden moeten zijn. LZ en BN zijn intern bezig of zouden intern bezig willen zijn met een (interne) centralisatie van de salarisadministratie. Binnen BN bestaat momenteel onduidelijkheid over de vorm van deze interne centralisatie.

	<p><b>Een gezamenlijke salarisadministratie behoort tot de mogelijkheden, maar hierbij worden wel vraagtekens gezet bij de haalbaarheid van deze samenwerking. Interne centralisatie is momenteel nog niet binnen alle regio's gerealiseerd. Servicepunten dienen altijd aanwezig te zijn binnen de regio's vanwege de informatieve functie die een salarisadministratie vervult naast de daadwerkelijke administratie functie.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>De winst van het samenwerkingsverband moet gezocht worden in efficiëntie, continuïteit en verminderde (afbreuk)risico's. Het verlies in de samenwerking wordt gezocht in de verwachte afname van het serviceniveau dat wordt geboden aan de organisatie. Daarnaast wordt aangegeven (MB/BZO) dat de regelingen achter de administratie eenduidig en uniform dienen te zijn voor de zuidelijke regio's. Zeeland tenslotte ziet het koppelen van de beheersmatige en specialistische (kennis) taken als belangrijkste rol voor een samenwerkingsverband.</p> <p><b>De winst van samenwerking ligt in het verkrijgen van meer efficiëntie, meer continuïteit en in minder hoge afbreukrisico's. Voorwaarde hierbij is dat de regelingen achter de salarisadministratie uniform en eenduidig dienen te zijn.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>Samenwerking zou vorm moeten krijgen door te werken met 1 centraal systeem (BN/LN/Z/BZO) waarbij het belangrijk is dat er servicepunten binnen de verschillende regio's blijven bestaan. Het systeem zou ingericht moeten worden volgens 1 uniforme regeling waardoor de codes en systemen gelijk zijn in de verschillende regio's. Z ziet de samenwerking in een expertpoule vorm krijgen waarbij de frontoffice volgens een baliefunctie en de backoffice volgens een expertpoule ingericht zou kunnen worden en daarmee richt Z zich vooral op de kenniskant van samenwerking.</p> <p><b>Samenwerking in de vorm van 1 gezamenlijk systeem betekent dat het systeem ingericht dient te worden volgens 1 uniforme regeling waarbinnen de codes en systemen gelijk zijn in de verschillende regio's. Het belang van servicepunten binnen de regio wordt hierbij benadrukt.</b></p>
Overgangstraject	<p>Allereerst wordt aangegeven dat er door middel van onderzoek duidelijkheid moet komen over het huidige niveau van dienstverlening en het niveau dat gehaald zal gaan worden in de nieuwe vorm van dienstverlening (BN/LZ/LN/BZO). Als tweede dienen de regelingen en codes binnen de verschillende systemen aan elkaar gekoppeld te worden (LZ/BNMW/BZO) en als laatste wordt een cultuurverandering als overgangstraject genoemd doordat samenwerking een nieuwe manier van werken inhoudt (Z)</p> <p><b>Duidelijkheid verkrijgen over het huidige niveau van dienstverlening in vergelijking met het te verwachten niveau van dienstverlening in het geval van samenwerking door middel van een onderzoek. Daarnaast dienen de regelingen en codes onderling binnen de regio's gelijkgestemd te worden.</b></p>
Randvoorwaarde	<p>Als randvoorwaarden wordt een aantal zaken genoemd. Allereerst dient het niveau van dienstverlening</p>

---

-den	<p>minstens op een gelijkwaardig niveau te blijven (met andere woorden, kwalitatief moet de samenwerking een verbetering inhouden). Als tweede randvoorwaarde wordt de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden genoemd. Als derde randvoorwaarde wordt de situatie in de eigen regio genoemd, een regio moet eerst zelf de zaken in orde hebben voordat samenwerking gezocht kan worden en als laatste voorwaarde wordt het inzichtelijk maken van personeelsdossiers voor de zes zuidelijke regio's genoemd.</p> <p><b>Het niveau van dienstverlening dient minstens gelijk te zijn aan het huidige niveau, harmonisatie van dienstverlening is een tweede voorwaarde. Als derde voorwaarde wordt de situatie in de eigen regio genoemd, waarbij iedere regio eerst de eigen zaken op orde zou moeten krijgen en als laatste moeten de arbeidsvoorwaarden op individueel niveau op een centraal punt beschikbaar gemaakt worden. Hierbij kan gedacht worden aan een koppeling met PRIS</b></p>
------	---

	<b>Pensioen</b>
Mate van overdracht	<p>Een aantal regio's (BN/LN/Z) geeft aan dat op het gebied van pensioen een expertisecentrum opgericht zou kunnen worden. Een fysiek centrum is hierbij niet noodzakelijk maar binnen het centrum zou de aanwezige (specialistische) kennis verzameld moeten worden.</p> <p>MB/BZO/LZ geven aan dat het ABP verantwoordelijk is voor de uitvoering van pensioenen (administratie, voorlichting) en zij zien samenwerking op het gebied van pensioen vorm gegeven worden door in gezamenlijkheid met het ABP zaken op te pakken.</p> <p><b>Verdeeldheid tussen de regio's op dit onderwerp, een aantal regio's ziet samenwerking in de vorm van een expertisecentrum mogelijk terwijl andere regio's het de taak vinden van het ABP om naast de uitvoering ook verantwoordelijk te zijn voor de informatievoorziening.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>Als alle administratie in gezamenlijkheid uitgevoerd zou worden dan zou pensioen daar bij horen. Rol van het expertisecentrum is het in gezamenlijkheid vervullen van de voorlichtingsfunctie voor de verschillende regio's (BN/BZO/Z). LN geeft aan dat de kennis binnen de eigen regio gehouden dient te worden om een hoog serviceniveau te kunnen garanderen en MW geeft aan dat er met het ABP een contract is afgesloten om efficiënter en goedkoper te kunnen werken en daardoor zou er geen extra fte's in het veld van pensioen gestopt moeten worden.</p> <p><b>Pensioenadministratie wordt door het ABP uitgevoerd, er is dus al sprake van outsourcing op het gebied van pensioen. De voorlichtingsfunctie voor het personeel zou in gezamenlijkheid uitgevoerd kunnen worden in een expertisecentrum of zou in de eigen regio gehouden kunnen worden om een hoog serviceniveau in eigen handen te houden.</b></p>

Mate van formalisatie	<p>LZ en MW geven aan dat er met het ABP een contract is afgesloten op het gebied van pensioen waarmee de formalisatie geregeld is. BN gaat uit van structureel overleg waar kennisdeling plaats zou kunnen vinden. Z en BZO geven tenslotte aan dat het van groot belang is om aan de voorkant van het proces duidelijkheid te verkrijgen over de inrichting en de verantwoordelijkheden voordat samenwerking vormgegeven kan worden.</p> <p><b>Wanneer in gezamenlijkheid een expertisecentrum ingericht zou worden dient er duidelijkheid te bestaan aan de voorkant van het proces. En daarnaast dienen de verschillende regio's zich te confirmeren aan het ontwikkelde beleid door het expertisecentrum.</b></p>
Overgangstraject	<p>BN/LN zien het overgangstraject in de vorm van een onderzoek op het gebied van pensioen. Het onderzoek dient te gaan over de aanwezige kennis binnen de regio's en over de behoeften op het gebied van kennis binnen de regio's om vervolgens te kijken naar gebieden waarop samenwerking mogelijk is.</p> <p>MW/LZ geven aan dat samenwerking niet tot de mogelijkheden behoort omdat het ABP deze rol vervult, maar zien wel mogelijkheden door afspraken te maken met het ABP (service, informatie).</p> <p>Z en BZO tenslotte geven aan dat uniformiteit in regelgeving op het gebied van pensioen mee dient te lopen met salarisadministratie waardoor uiteindelijk samenwerking mogelijk wordt.</p> <p><b>In het geval van samenwerking dient uniformiteit in regelgeving bereikt te worden en daarnaast dient er onderzoek gedaan te worden naar aanwezige kennis en behoeften aan kennis op het gebied van pensioen om duidelijk te krijgen op welke gebieden samenwerking mogelijk is.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>Een tweetal randvoorwaarden wordt genoemd. Allereerst dient vooraf duidelijkheid te bestaan over het huidige niveau van dienstverlening en over de resultaten van deze dienstverlening. Deze resultaten dienen minstens van het huidige niveau te zijn. Duidelijkheid over de resultaten is van belang om te voorkomen dat een samenwerking opgebouwd wordt op basis van onbekende doelstellingen. Daarnaast ontstaat er uniformiteit in dienstverlening en regelgeving door samenwerking en dienen de korpsen zich dus bewust te zijn dat uniformiteit minder autonomie betekent.</p> <p><b>Uniformiteit van de regelgeving en onderzoek naar het huidige niveau zijn de randvoorwaarden. Het te bereiken niveau dient minstens gelijkwaardig te zijn aan het huidige niveau van dienstverlening.</b></p>
	<b>CAO</b>
Mate van overdracht	<p>Samenwerking op het gebied van CAO is mogelijk omdat weinig zaken in de CAO regiogebonden zijn (er is sprake van een landelijk afgesloten CAO). BN/LN zou dit zien door middel van een structureel gezamenlijk bureau beleid waarin de CAO in gezamenlijkheid uitgewerkt wordt. BZO/Z/LZ/MW geven aan experts op het gebied van CAO bij elkaar te zetten voor de interregionale interpretatie van de landelijke CAO voor de zes zuidelijke regio's. Een tweetal regio's geeft aan dat samenwerking niet mogelijk of wenselijk is, doordat er een</p>



	<p>grote verscheidenheid bestaat in regelgeving tussen de regio's is het moeilijk een modusregeling te vinden. Deze verschillen zijn ontstaan door de beleidsvrije ruimte die de verschillende regio's hebben, daarnaast komt door interregionale samenwerking de lokale problematiek onder druk te staan.</p> <p><b>Samenwerking mogelijk door experts op het gebied van CAO bij elkaar te zetten of door het oprichten van een structureel gezamenlijk bureau (beleid). Knelpunten voor het bereiken van samenwerking zijn de grote verscheidenheid in regelgeving (door de beleidsvrije ruimte die momenteel bestaat) tussen de regio's waardoor het moeilijk is een modusregeling te vinden.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>De winst van een samenwerkingsverband zit volgens een aantal regio's in de verbetering van de continuïteit en efficiëntie. Men bouwt in gezamenlijkheid kennis en expertise op waardoor kenniscreatie vormgegeven kan worden. Als laatste is sturing mogelijk op een aantal gebieden, waardoor beleidsmatig gestuurd kan worden binnen de verschillende regio's.</p> <p><b>Rol van het samenwerkingsverband is het verhogen van de efficiëntie en het waarborgen van continuïteit. Daarnaast wordt kenniscreatie vormgegeven door deze methode.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>Twee mogelijkheden zijn genoemd, als eerste mogelijkheid wordt een pool van adviseurs genoemd waarbij deze adviseurs op projectbasis ingehuurd kunnen worden. Een andere mogelijkheid die genoemd wordt is het oprichten van een stuurgroep, deze is verantwoordelijk voor het vertalen van de landelijke CAO in interregionale afspraken.</p> <p><b>Een pool van adviseurs die op projectbasis ingehuurd kunnen worden of het oprichten van een stuurgroep (structureel) voor de vertaling van de landelijke CAO zijn de genoemde vormen van formalisatie.</b></p>
Overgangstraject	<p>Door een drietal regio's wordt de rol van de korpsleiding genoemd. Zij zien het overgangstraject in de vorm van het vinden van overstemming op het gebied van de visie en missie, hier dient afstemming plaats te vinden door de korpsleidingen. LZ geeft aan dat er verzakelijking binnen de politie bereikt dient te worden, hierdoor zal het makkelijker worden om samenwerking op verschillende gebieden te bereiken. En LN geeft aan eerst intern duidelijkheid te hebben over de rol van P&amp;O binnen de eigen regio voordat samenwerking gezocht kan gaan worden tussen de zuidelijke regio's.</p> <p><b>Belangrijk is de rol van de korpsleiding in dit traject, zij dienen overeenstemming te bereiken over de missie en de visie die gevolgd gaat worden op het gebied van een gezamenlijke verwerking van de CAO.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>Als belangrijkste voorwaarde worden de rollen van KL, OR en RGO genoemd. LZ/LN/BN/Z geven aan dat er op het niveau van KL overeenstemming bereikt dient te worden over de visie en manier waarop samenwerking vorm zou moeten krijgen. Daarnaast zou de OR meegenomen moeten worden in het proces om voor meer draagvlak te zorgen. Een andere voorwaarde is de beleidsvrije ruimte, deze dient gewaarborgd te blijven bij een gezamenlijke interpretatie van de CAO. Een korps kan op deze manier de korpseigen visie en cultuur</p>

---

	<p>blijven behouden.</p> <p><b>KL dient overeenstemming te bereiken betreffende de visie en methode van samenwerking. Daarnaast dient de beleidsvrije ruimte gewaarborgd te blijven om de korpseigen visie en cultuur te kunnen blijven volgen. De RGO en KL dienen meegenomen te worden in het proces.</b></p>
--	---

	<b>Functiewaardering</b>
Mate van overdracht	<p>Een gezamenlijk bureau oprichten voor de zes zuidelijke regio's met als doelstelling het waarderen van functies binnen de zuidelijke regio's (BN). Doordat de methode voor de waardering van een functie binnen alle regio's gelijk is zou de uitvoering in gezamenlijkheid gedaan kunnen worden (MWB). Daarnaast is specialistische kennis benodigd voor de waardering van functies (LZ). Deze zou verzameld kunnen worden binnen de zuidelijke regio's.</p> <p><b>Een gezamenlijk bureau voor de waardering van functies binnen de zuidelijke regio's, dit omdat specialistische kennis ten grondslag ligt aan de waardering van functies.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>De belangrijkste rol van het samenwerkingsverband is het bereiken van efficiëntie (BN/LN/MWB). De aanwezige kennis binnen de zuidelijke regio's wordt op deze manier beter gebruikt op het gebied van functiewaardering en daarnaast is het niet meer nodig een extern bureau in te huren voor de waardering van een functie binnen een korps.</p> <p>Puur op de uitvoering is dus de winst te vinden in het vormen van een samenwerkingsverband.</p> <p><b>Efficiency en efficiëntie bereiken is de belangrijkste rol van deze samenwerking, door efficiënter en effectiever gebruik te maken van de aanwezige kennis binnen de zuidelijke regio's.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>BN geeft aan dat zakelijke afspraken gemaakt moeten worden tussen de zuidelijke regio's en het op te richten bureau. LN/MW geven beiden aan dat het formeel gezag geadviseerd wordt over functiewaardering, het besluitvormingstraject wordt niet omgelegd door de samenwerking. Werkafspraken of een pool met functiewaardeerders zijn mogelijkheden om deze samenwerking vorm te geven.</p> <p><b>Zakelijke afspraken betreffende een functiewaarderingsbureau of het maken van werkafspraken zou moeten voldoen om samenwerking te realiseren.</b></p>
Overgangstraject	<p>Op landelijk niveau zijn momenteel ontwikkelingen voor een landelijk functiehuis, waardoor over een aantal jaar een landelijk bureau voor functiewaardering tot de mogelijkheden behoort (LZ). Van groot belang volgens alle regio's is om eenduidigheid te verkrijgen over de methoden en technieken achter de functiewaardering (BN/LN). Daarnaast dient overeenstemming bereikt te worden over de rapportagevorm van een functiewaardering zodat uniformiteit bereikt zal gaan worden door middel van het samenwerkingsverband</p>

	(MWB). <b>Methoden en technieken dienen eenduidig gemaakt te worden evenals de rapportagevorm. Daarnaast dienen de landelijke ontwikkelingen (een landelijk functiehuis) nauwlettend in de gaten gehouden te worden.</b>
Randvoorwaarden	De belangrijkste voorwaarde is dat minstens het huidige niveau van dienstverlening behaald wordt. Hiervoor is het van belang dat door middel van onderzoek duidelijkheid wordt verkregen over de huidige situatie en kwaliteit zodat het niveau van samenwerking minstens op deze kwaliteitsnorm komt. Per regio dient duidelijk het proces en de handelingsniveaus beschreven te worden. <b>Onderzoeken van het huidige niveau van functiewaardering en van het niveau van samenwerking in het geval van samenwerking, dit niveau dient minstens het huidige niveau te halen.</b>

	<b>PRIS</b>
Mate van overdracht	Beaufort wordt als systeem door alle zuidelijke regio's gebruikt, waarbij allerlei systemen en middelen worden ontwikkeld om het systeem beter toepasbaar te maken voor de situatie binnen de eigen regio. Bij de invoering van nieuwe systemen zou samenwerking gezocht kunnen worden. 1 systeem met autorisatiemogelijkheden behoort ook tot de mogelijkheden waarbij de mogelijkheid moet bestaan om verschillen aan te geven tussen de regio's. Op landelijk niveau is er een intentieverklaring uitgesproken om de huidige P-processen te uniformeren en op basis van deze intentie wordt momenteel een werkgeversvisie gevormd. <b>Landelijke intentieverklaring op het gebied van PRIS, en daarnaast bestaan de mogelijkheden om samenwerking te zoeken door het inrichten van 1 systeem met daarbij autorisatiemogelijkheden om de verschillen aan te geven tussen de regio's.</b>
Rol samenwerkingsverband	Als eerste functie wordt genoemd de mogelijkheden voor samenwerking op andere gebieden door op het gebied van PRIS samen te werken (MW/Z/BZO). Een andere functie van het samenwerkingsverband ligt in het leren van omliggende regio's door gebruik te maken van specifieke kennis op het gebied van PRIS. Een gezamenlijk systeem behoort tot de mogelijkheden maar dan moet het systeem opnieuw ingericht worden. De belangrijkste rol ligt in het zo effectief en efficiënt mogelijk organiseren van beheersondersteuning. <b>Het maakt samenwerking op menig ander gebied mogelijk (salaris, pensioen, functiewaardering) en daarnaast wordt beter gebruik gemaakt van aanwezige kennis. De belangrijkste winst van samenwerking bestaat ook hierbij uit efficiency en effectiviteit.</b>
Mate van formalisatie	Bij vergaande (1 personeelregistratiesysteem) samenwerking moeten goede afspraken gemaakt worden over de inrichting van Beaufort (Z). Samenwerking dient dan vastgelegd te worden in een convenant of mandaat

	<p>waarbij autorisaties verleend kunnen worden (LN). Op het gebied van kennis en systeemontwikkeling wordt momenteel op incidentele wijze samengewerkt, deze samenwerking zou gestructureerd kunnen worden. Daarnaast zou men zich kunnen richten op de voorkant van het systeem (BN/LZ/MW).</p> <p><b>Structuur aan de voorkant van het proces zoeken en bij daadwerkelijke samenwerking afspraken maken en vastleggen in een convenant of mandaat.</b></p>
Overgangstraject	<p>Z/BZO/MW/LN/LZ geven aan dat er onderzoek gedaan zou moeten worden naar de verschillende systemen en applicaties die draaien binnen de zuidelijke regio's. Hierdoor wordt duidelijk wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de regio's. Samen met de visies van de verschillende regio's worden het kader en de richtlijnen van samenwerking duidelijk en kunnen in gezamenlijkheid doelstellingen gevormd worden. BN geeft aan dat een cultuurverandering noodzakelijk is voor samenwerking. In de huidige "machocultuur" wordt kijken naar de omliggende regio's (ipv het intern oplossen van "problemen") nog gezien als een zwaktebod.</p> <p><b>Onderzoek moet gedaan worden naar de verschillende systemen en applicaties die draaien binnen de zuidelijke regio's, en naar de verschillen en overeenkomsten tussen de regio's.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>Door onderzoek dient duidelijk te worden wat de winst van de samenwerking is voor de zuidelijke regio's. Dit is ook van groot belang om de OR mee te krijgen in het (besluitvorming)proces (MW). Daarnaast is het noodzakelijk dat er een gezamenlijk codesysteem ontwikkeld wordt voor de zuidelijke regio's (LN) waarbij het van belang is dat er aan de voorkant van het proces nagedacht wordt over de inrichting.</p> <p><b>Onderzoek naar de winst van samenwerking op het gebied van personeelsregistratie, en de OR en korpsleidingen dienen mee gekregen te worden in het (besluitvorming)proces. En er dient 1 gemeenschappelijk codesysteem ontwikkeld te worden voor de zuidelijke regio's.</b></p>

	<b>ARBO</b>
Mate van overdracht	<p>BN/BZO/Z geven aan dat een gezamenlijk ARBO beleid noodzakelijk is voor de zuidelijke regio's. LZ geeft aan dat zij intern heel druk bezig zijn met in inrichten van ARBO beleid, dus met het vormen van een nieuwe visie over veiligheid, verzuim en reïntegratie. In gezamenlijkheid een expertisecentrum oprichten (BZO/Z) behoort tot de mogelijkheden. Hierbij worden de aanwezige expertises binnen de zuidelijke regio's verzameld in 1 (expertise)centrum.</p> <p><b>Gezamenlijk ARBO beleid is noodzakelijk voor zuidelijke regio's, een gezamenlijke visie over veiligheid, verzuim en reïntegratie. Een expertisecentrum en een gezamenlijk contract met een Arbeidsdienst behoren tot de mogelijkheden.</b></p>
Rol	BN/Z geven aan dat in gezamenlijkheid een pakket van eisen ontwikkeld dient te worden en dat hierbij

samenwerkingsverband	<p>gezocht moet worden naar de algemene deler (naar de overeenkomsten in plaats van de verschillen). Op basis van dit pakket van eisen kan in gezamenlijkheid onderhandeld worden met Arbo-diensten waardoor de onderhandelingspositie sterker zal zijn. LZ geeft aan dat het samenwerking zoekt in het delen van kennis en expertise maar niet in de uitvoerende sfeer omdat iedere regio haar eigen visie over arbo heeft. BZO geeft aan dat de mogelijkheden enorm zijn (voorbeeld is gezamenlijke PAGO centrum).</p> <p><b>In gezamenlijkheid een pakket van eisen ontwikkelen voor de zes zuidelijke regio's, een andere rol is het delen van kennis en expertise en in de uitvoerende sfeer geen samenwerking zoeken.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>Z/BN geven aan dat in gezamenlijkheid een contract met een ARBO dienst afgesloten zou kunnen worden en dat daarna iedere regio de vrijheid heeft om afspraken te maken met de ARBO dienst om regionaal zaken extra te regelen in samenwerking met de Arbo-dienst.</p> <p>BZO geeft aan dat een gezamenlijk expertisecentrum tot de mogelijkheden behoort, waar iedere specialist wekelijks komt voor kennisdeling en expertiseontwikkeling.</p> <p><b>In gezamenlijkheid een contract afsluiten met een Arbo-dienst en vervolgens regionaal zaken af te spreken met de Arbo-dienst. Een gezamenlijk expertisecentrum zou kunnen waarbij specialisten wekelijks bij elkaar komen voor kennisdeling en expertiseontwikkeling.</b></p>
Overgangstraject	<p>De wensen op het gebied van ARBO dienen duidelijk gemaakt te worden door de ontwikkeling van een lijst met eisen. Op het moment wordt vanuit BZO/BN een onderzoek opgestart onder begeleiding van alfa compendium. Doel van dit onderzoek is het ontwerpen van een lijst van eisen waarmee de onderhandelingen ingegaan zouden kunnen worden. De visie mbt ARBO dient daarvoor wel duidelijk te zijn binnen de zes zuidelijke regio's.</p> <p>LZ geeft aan dat het administratieve deel in gezamenlijkheid gedaan zou kunnen worden maar dat het persoonlijke aspect binnen de regio gehouden dient te worden.</p> <p><b>Alfa compendium is momenteel bezig met een onderzoek om in gezamenlijkheid een lijst van eisen te ontwikkelen waarmee de onderhandelingen ingegaan zouden kunnen worden.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>Een visie en externe druk zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor samenwerking. Externe druk zorgt ervoor dat de lijst van eisen geen disproportionele vormen zal aannemen en door middel van onderzoek moet duidelijk worden wat de winst is (efficiëntie, geld?) en wat de kosten zijn (verminderde persoonlijke zorg?).</p> <p><b>Een gezamenlijke visie en externe druk zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor samenwerking.</b></p>

	<b>Helpdesk op het gebied van arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheid</b>
Mate van	MW/BN/LZ geven aan dat zij samenwerking in de vorm van een gezamenlijke helpdesk niet tot de

overdracht	<p>mogelijkheden zien. Het praktische bezwaar is de grote fysieke afstand tussen de helpdesk en het grootste deel van de regio's maar ook het intern hebben van een goed werkende helpdesk is een genoemde reden. Wanneer arbeidsvoorwaarden en regelingen uniform zouden zijn zou 80% van de vragen beantwoord kunnen worden in gezamenlijkheid en 20% zou regionaal beantwoord moeten blijven worden. Hierdoor is het van belang dat regionale steunpunten blijven bestaan (BZO) en Z vindt dat de specialistische zaken uit salarisadministratie gehaald zouden moeten worden en ondergebracht zouden kunnen worden in een helpdesk.</p> <p><b>Samenwerking behoort niet tot de mogelijkheden vanwege het praktische bezwaar van de fysieke afstand tussen een helpdesk en het grootste deel van de regio's. Eerst intern een goed werkende helpdesk opzetten wordt als betere mogelijkheid gezien. Bij uniformiteit in arbeidsvoorwaarden en regelingen zouden mogelijkheden bestaan om in gezamenlijkheid een helpdesk op te richten.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>Z/BZO/LN geven aan dat voor "makkelijke" vragen een gezamenlijke balie tot de mogelijkheden behoort en dat voor "moeilijke" vragen een consult door een expert aangevraagd zou kunnen worden door een specialist. MW geeft aan dat het door de verschillen in arbeidsvoorwaarden moeilijk wordt voor een medewerker van regio A om antwoord te geven voor een medewerker van regio B. LZ geeft aan dat de interne centralisatie al problematisch was. BN geeft aan dat de interne centralisatie van specialistische kennis intern al vormgegeven is en dat interregionaal hetzelfde mogelijk zou kunnen zijn.</p> <p><b>Makkelijke vragen zouden in gezamenlijkheid gedaan kunnen worden, en bij moeilijke vragen zou een "consult" aangevraagd worden. Interne centralisatie dient eerst vorm gegeven te worden voordat externe samenwerking gezocht en gevonden kan worden.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>Bij het vormen van een gemeenschappelijke helpdesk is het van groot belang dat er goede afspraken gemaakt worden over de vorm, de richting en de formalisatie van de samenwerking in de vorm van een contract. Daarbij dient aandacht besteedt te worden aan de aanwezige behoefte van persoonlijk contact met de medewerker bij de inrichting van een helpdesk.</p> <p><b>Afspraken maken over de vorm, richting en formalisatie van de samenwerking in de vorm van een contract, waarbij de behoefte van de medewerker aan persoonlijk contact meegenomen dient te worden.</b></p>
Overgangstraject	<p>BZO/LN/LZ geven aan dat door middel van een onderzoek duidelijkheid verkregen dient te worden over het huidige niveau van dienstverlening en het niveau van dienstverlening bij een gezamenlijke helpdesk. BN geeft aan dat het de helpdesk eerst intern wil organiseren voordat samenwerking gezocht wordt. MW geeft aan dat het van groot belang is om uniformiteit te krijgen in arbeidsvoorwaarden en in de codering van systemen.</p> <p><b>Onderzoek doen naar huidige situatie van dienstverlening en naar het niveau van dienstverlening bij een gezamenlijke helpdesk.</b></p>

---

Randvoorwaarden	<p>Het onderzoek naar de inrichting en wenselijkheid van een gezamenlijke helpdesk is een belangrijke voorwaarde en daarbij moet duidelijk worden dat de samenwerking zorgt voor een kwaliteitsverbetering van het huidige niveau. LZ geeft aan dat verzakelijking binnen de politie noodzakelijk is, onder andere door binnen de politie te gaan denken in termen van rendement.</p> <p><b>Kwaliteitsverbetering van het huidige niveau van dienstverlening noodzakelijk. Een verzakelijking binnen de politie is ook noodzakelijk, meer denken in economische termen zoals rendement.</b></p>
-----------------	---

	<b>Capaciteitmanagement</b>
Mate van overdracht	<p>BN geeft aan dat samenwerking te vinden is doordat regio's voor 75% hetzelfde beleid ontwikkelen. Op het gebied van expertise en kennis is samenwerking te vinden. Z ziet samenwerking in de uitvoerende sfeer terwijl LZ en BZO geen mogelijkheden voor samenwerking zien op het gebied van capaciteitmanagement. MW tenslotte gaat uit van een landelijke projectgroep over capaciteitmanagement, de ontwikkelingen die komen vanaf deze projectgroep worden als leidraad voor het eigen beleid gebruikt.</p> <p><b>Grote verschillen tussen de regio's over de mogelijkheden voor samenwerking. Geen samenwerking, samenwerking op het gebied van kennis en expertise en samenwerking in de uitvoerende sfeer. Allemaal mogelijkheden die genoemd zijn tijdens de interviews.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>BN ziet de rol van een samenwerkingsverband in het verkrijgen van een hogere effectiviteit en het ontstaan van een win-win situatie. LZ en MWB geven aan dat er een landelijke projectgroep bezig is, waarbij LZ aangeeft de ontwikkelingen van deze projectgroep af te wachten. Z geeft aan dat de rol van een samenwerkingsverband gevonden zou moeten worden in het vormen van interregionale kaders en van een algemeen beleid op het gebied van capaciteit. Hierbij zouden grote evenementen centraal gepland kunnen worden door het samenwerkingsverband.</p> <p><b>Een landelijk project staat in de steigers en een mogelijkheid is om te wachten op landelijke ontwikkelingen. Bij het zoeken van samenwerking zou een rol te vinden zijn in het verkrijgen van een hogere effectiviteit en in het in gezamenlijkheid plannen van grote evenementen.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>Z geeft aan dat momenteel de lijn verantwoordelijk is voor de planning. Bij een centralisatie dient meegenomen te worden waar de verantwoordelijkheid gelegd gaat worden. BN ziet een beleidscentrum tot de mogelijkheden, hieronder zou een gezamenlijke intentieverklaring kunnen liggen.</p> <p><b>De verantwoordelijkheden zoals deze nu liggen binnen de regio dienen meegenomen te worden, omdat momenteel de lijn verantwoordelijk is voor capaciteitmanagement.</b></p>
Overgangstra-	BN geeft aan dat netwerken de eerste fase is (deze vindt momenteel plaats o.a. in hoofden P overleg), hierbij

---

ject	<p>zou een intentie voor samenwerking gevormd moeten worden. De tweede fase bestaat uit de concrete noodzaak om samenwerking vorm te geven. LZ geeft aan de ontwikkelingen op landelijk gebied te zullen volgen en Z geeft aan te kijken naar de verschillen en overeenkomsten op dit gebied en zal vervolgens een afweging maken over interregionale samenwerking.</p> <p><b>Een concrete noodzaak voor samenwerking vinden, na eerst een gezamenlijke intentie geformuleerd te hebben (bijvoorbeeld als hoofden P). Een andere mogelijkheid is het volgen van de landelijke ontwikkelingen.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>Een conferentie op gebied van expertise en kennis zou een mogelijke manier zijn om te praten en discussiëren over dit soort onderwerpen. BN geeft aan dat de noodzaak aanwezig dient te zijn om samenwerking te ontwikkelen. LZ tenslotte geeft aan dat capaciteitsmanagement zakelijker benaderd dient te worden.</p> <p><b>Een conferentie op het gebied van kennisontwikkeling en expertisedeling om te praten en discussiëren over een aantal onderwerpen (waaronder capaciteitsmanagement) en daarnaast dient er een noodzaak aanwezig te zijn voordat samenwerking vorm gegeven zou kunnen worden.</b></p>

#### 4.5.2 Algemene opmerkingen met betrekking tot cluster beheer:

Opheij en Willems (2004) geven aan dat er een groot aantal potentiële omgevingen voor shared service centers (SSC) bestaat, administratief (financiële -, pensioen- en salarisadministratie) is een van de potentiële omgevingen. Zij geven aan dat een veel voorkomende vorm een shared back offices is waarbij onder andere een gezamenlijke financiële administratie en een gezamenlijke productadministratie vallen. Ulrich (1996) geeft aan dat transactiegerichte diensten betrekking hebben op alle taken die verband houden met de administratieve eisen en behoeften van en voor medewerkers. Deze transacties zijn essentieel voor een organisatie, maar hoofdzakelijk administratief en routinematig van aard waardoor deze transactionele taken samengevoegd zouden kunnen worden in een service centrum.

Voorbeelden van transactiegerichte diensten zijn de volgende (Ulrich, 1996: 89):

- activiteiten in verband met personeelsvoorzieningen;
- activiteiten in verband met beloning en salaris;



- 
- ontwikkelings- en leeractiviteiten;
  - maatschappelijke activiteiten;
  - administratieve activiteiten;
  - activiteiten rond personeelsbeheer.

Onderzoek van deloitte (2004) voor de politie geeft aan dat het salarisadministratieproces in een SSC uitgevoerd zou kunnen worden, alleen dat de salarisbetaling vooraf lokaal geaccordeerd dient te worden. De rest van het proces van salarisadministratie zou in een (lokaal) shared service center uitgevoerd kunnen worden, evenals personeelsadministratie.

De randvoorwaarden die voortvloeien uit dit onderzoek hebben betrekking op de controle ten aanzien van salarisgegevens en de beveiliging van gegevens. De continuïteit wordt verbeterd voor de kleinere korpsen, omdat de salarisadministratie een kwetsbare functie is doordat er in sommige korpsen soms maar een salarisadministrateur werkt. Het vak vereist daarnaast veel kennis, in de bovenstaande interviews is deze kennis meerdere malen naar voren gekomen. In het onderzoek is aangegeven dat in een SSC door middel van specialisatie het collectieve kennisniveau goed te onderhouden is. En dat er op dit moment ook andere vormen van samenwerking zijn die in de behoefte van kennisontwikkeling voorzien (Deloitte, 2004).

Boland (2004: 17) geeft aan dat de strategische focus bij shared services moet liggen op de meerwaarde die wordt gegenereerd voor de primaire politieprocessen (de kernprocessen). Om dit te bereiken moet de politiebranche leren van het eigen verleden en is het noodzakelijk om tot een cultuur te komen waarin volwassen klant-leverancierrelaties centraal staan.

Boland ziet shared services als volgt binnen de politie (2004: 20):

Het kan een prima koers zijn, maar wel vanuit een strategische visie met een duidelijk beeld van de toekomstige gewenste situatie, een duidelijk meetbaar resultaat en een management dat in staat is deze gewenste situatie ook daadwerkelijk te bewerkstelligen.

In een rapport van de overleggroep “bovenregionale organisatie van de politie” (Den Haag, 2000) wordt aangegeven dat om de effectiviteit en de doelmatigheid van de politie te waarborgen een aantal aspecten van bedrijfsvoering uniform geregeld dient te zijn.

---

Hierbij moet volgens dit onderzoek gedacht worden aan informatie- en communicatietechnologie, informatiestandaarden, werkmethoden en arbeidsvoorwaarden.

De ervaring heeft geleerd (den haag, 2000: 9) dat twee aspecten de eenduidige uitvoering van onderlinge afspraken bemoeilijken:

1. De positie van de korpsen ten opzichte van elkaar. Afspraken die korpsen met elkaar maken ten aanzien van de bedrijfsvoering worden gemaakt op basis van nevenschiktheid. De noodzaak voor en behoefte aan samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering enerzijds, en de zelfstandigheid van korpsen anderzijds, vragen daarom steeds per onderwerp om een nieuw evenwicht.
2. Een eenduidige uitvoering van afspraken kan bemoeilijkt worden door de verschillen in organisatie van de korpsen, waardoor de uitvoering van de gezamenlijke afspraken in elk korps een ander accent krijgt.

Hieruit blijkt eens te meer dat samenwerking goed mogelijk is op een groot aantal gebieden binnen het cluster beheer (met name administratieve functies) waarbij voor een aantal van deze gebieden door Deloitte al een business case ontwikkeld is. Er dient echter wel degelijk rekening gehouden te worden met de bovenstaande problematiek betreffende het vormen van uniforme regelingen en arbeidsvoorwaarden. Het in gezamenlijkheid verwerken van de nieuwe CAO zou een aanzet kunnen betekenen voor het vormen van uniforme regelingen waardoor de mogelijkheden voor samenwerking (al dan niet) in de vorm van een shared service center toe zullen nemen.

Uit verschillende literatuur (en uit een onderzoek uitgevoerd binnen de politie) blijkt dus dat shared services te vormen zijn op het gebied van beheersondersteuning (administratie, registratie e.d.) maar dat het van groot belang is dat er duidelijkheid ontstaat over de gewenste toekomstige situatie. Tijdens de interviews kwam vaak naar voren dat door middel van onderzoek duidelijkheid verkregen zou moeten worden over kosten en opbrengsten van de samenwerking om op basis van deze gegevens een beslissing te kunnen nemen over shared services. Daarnaast, en dat wordt ook aangegeven in de verschillende interviews, is het van groot belang dat er eenduidigheid komt in regelgeving en arbeidsvoorwaarden. Hiermee wordt bedoeld dat de arbeidsvoorwaarden en de verwerking (in de vorm van codes

en systemen) gelijk dient te zijn voor de verschillende regio's. Uniforme systemen en codes maken het mogelijk voor verschillende regio's om een gezamenlijk systeem op te zetten waarbij een willekeurig persoon data zou kunnen invoeren.

#### 4.5.3 Cluster in- door- en uitstroom.

	<b>Personeelsplanning</b>
Mate van overdracht	BN/LZ/MW/BZO/BN geven aan dat personeelsplanning in principe een regionale aangelegenheid is. Het in gezamenlijkheid organiseren behoort tot de mogelijkheden maar door de informatiestroom die vanuit personeelsplanning komt is het van belang voor de regionale problematiek en beleidsvorming. BZO geeft aan dat de meerwaarde van samenwerking hierdoor moeilijk te vinden is op dit onderdeel. <b>Personeelsplanning niet in gezamenlijkheid doen want het wordt door de regio's gezien als een regionale aangelegenheid. Dit laatste komt doordat personeelsplanning van belang is voor de regionale problematiek en beleidsvorming.</b>
Rol samenwerkingsverband	Door samenwerking zou beter gebruik gemaakt kunnen worden van de aanwezige expertise binnen de zuidelijke regio's. MW/LN/BZO geven aan dat door middel van samenwerking een kwaliteitsslag gemaakt zou kunnen worden door in gezamenlijkheid te kijken naar de gebruikte methoden, de aanwezige kwaliteit en door gebruik te maken van bestaande systemen binnen andere regio's. LZ tenslotte ziet landelijke samenwerking op het gebied van scenario-ontwikkeling op het gebied van demografische gegevens als mogelijke rol van een samenwerkingsverband. <b>Bij eventuele samenwerking zou beter gebruik gemaakt kunnen worden van de aanwezige expertise en zou een kwaliteitsslag gemaakt kunnen worden. Een andere rol is een landelijke samenwerking op het gebied van scenario-ontwikkeling.</b>
Mate van formalisatie	LZ geeft aan dat de planning ook landelijk gedaan zou kunnen worden, omdat interregionaal nog te kleinschalig zou zijn. LN geeft aan dat er geen speelruimte weggenomen zou moeten worden van de deelnemende regio's. Dit betekent dat het opleggen van een structuur met betrekking tot personeelsplanning niet tot de mogelijkheden behoort. <b>Geen speelruimte wegnemen van de regio's door het opleggen van een structuur.</b>
Overgangstra-	BN/LN geven aan dat de wensen van de verschillende korpsen met betrekking tot personeelsplanning

---

ject	<p>duidelijk dienen te worden. Gekeken kan worden of deze wensen in gezamenlijkheid of regionaal het beste uitgevoerd kunnen worden. MW geeft aan dat gekeken moet worden naar de gebruikte methoden om een accuraat beeld te geven van de personeelsplanning van de komende jaren.</p> <p><b>Kijken naar de huidige methoden en technieken van personeelsplanning en naar de wensen van de verschillende korpsen om duidelijk te krijgen of deze wensen in gezamenlijkheid of regionaal het beste uitgevoerd kunnen worden.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>BZO geeft aan dat sjablonen gemaakt moeten worden aan de hand van de samenstelling van korpsen wanneer men demografische gegevens verzameld voor personeelsplanning. Een andere voorwaarde is de toegevoegde waarde van deze samenwerking duidelijk maken. Geen speelruimte wegnemen van de korpsen maar beheer of expertise aanbieden.</p> <p><b>Geen speelruimte wegnemen maar beheer of expertise aanbieden aan verschillende korpsen. En bij landelijke samenwerking werken met sjablonen om demografische verschillen tussen de korpsen duidelijk te krijgen.</b></p>

	<b>Mobiliteitbeleid</b>
Mate van overdracht	<p>BN ziet samenwerking in een centrale databank waarin alle interne vacatures komen te staan. LZ geeft aan dat samenwerking moeilijk te realiseren is op het gebied van mobiliteit maar door samenwerking bij werving en selectie kan interregionale mobiliteit vorm gegeven worden. Z ziet samenwerking in een expertisecentrum waarbij door middel van een deltanet beleidsstukken uitgewisseld zouden kunnen worden. BZO is intern bezig met het beleidsvorming op mobiliteit en ziet samenwerkingsmogelijkheden op informele basis.</p> <p><b>Grote verschillen tussen de regio's, mogelijkheden voor samenwerking zijn een centrale databank met vacatures (hoort meer bij werving en selectie), een gezamenlijk expertisecentrum of geen samenwerking omdat eerst intern beleidsmatig zaken geregeld moeten worden waarbij informele samenwerking al wel vorm zou kunnen krijgen.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>Matching vormt een belangrijk deel van mobiliteit volgens BN. LN ziet samenwerking vorm krijgen op het gebied van MD, door middel van mobiliteit wordt de uitwisselbaarheid van medewerkers vergroot. Deze uitwisselbaarheid is voor BZO ook een functie van mobiliteitbeleid. MW geeft aan dat het begeleiden van werving en selectie als belangrijkste functie van mobiliteitbeleid gezien kan worden. LZ ziet samenwerking eerder tussen regio's samen met universiteiten, CPB op het gebied van mobiliteit. Z tenslotte ziet de rol in het delen van expertise en beleidsstukken tussen de zuidelijke regio's.</p> <p><b>Grote verschillen in de rol van het samenwerkingsverband, maar mobiliteitsbeleid wordt vaak gezien</b></p>

	<b>als mogelijkheid om de uitwisselbaarheid van medewerkers te vergroten. Dit laatste zou door middel van matching vorm gegeven kunnen worden.</b>
Mate van formalisatie	Z en BZO geven aan dat aan een samenwerking geen formele grondslag hoeft te zitten. BN ziet het belang van het vinden van een akkoord op hoofdlijnen waarbij concrete afspraken aan verbonden kunnen worden. LZ geeft aan dat beleidsmatige mobiliteit veel tijd kost en het landelijk oppakken van mobiliteit daarom een optie zou kunnen zijn. LN tenslotte geeft aan dat wanneer mobiliteit plaats vindt tussen regio's er afspraken gemaakt dienen te worden met de desbetreffende regio's. <b>Afspraken alleen maar maken op het moment dat er ook daadwerkelijk mobiliteit plaatsvindt tussen politieregio's. Verder wordt aangegeven dat samenwerking op informele wijze vorm gegeven zou moeten worden.</b>
Overgangstraject	BN en BZO vinden het van groot belang dat de zaken eerst intern in orde zijn. Boventalligheid wegwerken (BN) voordat naar samenwerking gezocht kan worden op het gebied van mobiliteit. MW en LN geven aan dat er duidelijkheid over de competentieprofielen en selectieprocedures bereikt dient te worden om samenwerking vorm te kunnen geven. Zeeland ziet het interregionale deltanet als een goede pilot voor landelijke ontwikkelingen. <b>Allereerst dient mobiliteit intern vorm gegeven te zijn en bij het vormen van samenwerking wordt aangegeven dat duidelijkheid dient te bestaan over de competentieprofielen en selectieprocedures.</b>
Randvoorwaarden	Mobiliteit niet alleen voor MD kandidaten maar voor de gehele organisatie mogelijk maken. LZ geeft aan dat het van belang is de ontwikkelingen voor te blijven. Het waarom van mobiliteit is van groot belang voor LN, welke competenties worden door mobiliteit gevormd. En de voordelen van samenwerking in de vorm van uniformiteit en capaciteit dienen duidelijk vastgelegd te worden zodat te allen tijde duidelijk is wat de samenwerking oplevert. <b>Mobiliteit voor gehele organisatie ontwikkelen (niet alleen voor MD-kandidaten), en de voordelen van samenwerking vooraan in het proces vastleggen om duidelijkheid te hebben over de kosten en opbrengsten van de samenwerking.</b>

	<b>Diversiteitbeleid</b>
Mate van overdracht	BN ziet samenwerking alleen op het gebied van werving en selectie evenals LZ. Het gezamenlijk werven onder bepaalde doelgroepen is hierbij een mogelijkheid. Een mogelijkheid die Z uiteenzet (evenals BN) is een gezamenlijk beleidscentrum in de vorm van een expertisecentrum op een groot aantal gebieden waaronder diversiteit. MW is intern bezig met het vormen van een visienota en ziet in de toekomst een gezamenlijke visie

	<p>tot de mogelijkheden behoren. BZO tenslotte ziet diversiteit als een natuurlijk proces binnen een organisatie en deze dient ingebed te worden in de filosofie van een organisatie.</p> <p><b>Grote verschillen over de mate van overdracht en de vorm van samenwerking. Diversiteit kan gezien worden als onderdeel van werving en selectie maar ook een gezamenlijk beleidscentrum (voor een groot aantal gebieden waaronder diversiteit) behoort tot de mogelijkheden.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>Z/BN/LZ geven aan dat de rol van samenwerking te vinden is in het beter gebruiken maken van de aanwezige kennis binnen de zuidelijke regio's. Hierbij zouden gezamenlijke beleidsdoelstellingen geformuleerd kunnen worden en daarbij zou geleerd kunnen worden van de omliggende regio's. BN ziet daarnaast het gezamenlijk werven van bepaalde doelgroepen als rol van het samenwerkingsverband. MW ziet samenwerking op basis van de landelijke aanvaarde visie en daarbij zouden activiteiten in gezamenlijkheid ontworpen en uitgevoerd kunnen worden. BZO ziet diversiteit als regionale aangelegenheid omdat deze te maken heeft met de visie en cultuur van de regio.</p> <p><b>De rol van het samenwerkingsverband ligt in het beter gebruik maken van de aanwezige kennis, daarnaast zou het in gezamenlijkheid werven van personeel tot de mogelijkheden kunnen behoren.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>BN geeft aan dat op hoofdlijnen een akkoord gevormd dient te worden over de beleidsruimte en de richtlijnen waarmee het beleidscentrum gaat werken. Ook LZ geeft aan dat aan de voorkant van het proces de doelstellingen duidelijk dienen te zijn en dat daarnaast op papier gezet moet worden wat de verwachte opbrengsten en kosten zijn van samenwerking. Z ziet formalisatie als niet gewenst maar ziet het beleidscentrum de rol van kennisverdeler hebben.</p> <p><b>Op hoofdlijnen aan de voorkant van het proces de doelstellingen duidelijk krijgen en op hoofdlijnen een akkoord vormen over de beleidsruimte en de richtlijnen waarmee gewerkt gaat worden.</b></p>
Overgangstraject	<p>BN en MW geven aan dat de korpsleidingen op de hoofdlijnen overeenstemming dienen te vinden over de visie. MW ziet het onderzoek naar de overeenkomsten en verschillen het overgangstraject vormen. LZ ziet samenwerking alleen vorm krijgen bij een duidelijke werkomgeving (gezamenlijke klachtencommissie, gezamenlijk beleid aantal gebieden) en daarna is samenwerking mogelijk.</p> <p><b>Op hoofdlijnen een akkoord vinden over de visie en daarnaast de verschillen en overeenkomsten duidelijk krijgen in het overgangstraject. Een andere mogelijkheid is het in gezamenlijkheid vormen van een duidelijke werkomgeving (klachtencommissie, beleid) waardoor samenwerking mogelijk wordt.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>Het is van groot belang dat regio's zich confirmeren aan het gevormde beleid in het geval van een gezamenlijk beleidscentrum (BN). De visie en vertaalslag van de landelijke visie dienen in overeenstemming te zijn (MW) en LZ geeft aan dat het van belang is om een noodzaak voor samenwerking te hebben. Daarnaast moeten doelstellingen aan de voorkant van het proces vast worden gelegd zodat iedereen weet waar aan begonnen wordt.</p>

---

	<b>Confirmeren aan het gevormde beleid is een randvoorwaarde. En aan de voorkant van het proces dient overeenstemming bereikt te worden over de gezamenlijke visie en over de doelstellingen van samenwerking.</b>
--	--

	<b>Werving en selectie, sollicitatieverwerking en personeelsadvertenties.</b>
Mate van overdracht	<p>BN/LZ/LN/MW geven aan dat een gezamenlijk wervings- en selectiebureau ingericht zou kunnen worden. BN en LN zien dat bureau voor de werving en selectie van nieuw personeel en om de interne doorstroom vorm te geven. LZ door middel van een gezamenlijk wervingsbureau en een gezamenlijke vacaturebank. MW voor de werving en selectie van personeel en Z geeft aan een gezamenlijke databank tussen de regio's op te willen richten. BZO tenslotte ziet een gezamenlijk servicecentrum niet mogelijk door te grote verschillen tussen de regio's. Werving van nieuw personeel gebeurt al in gezamenlijkheid op landelijk niveau.</p> <p><b>Een gezamenlijk bureau werving en selectie voor de zuidelijke regio's voor nieuw personeel en voor de interne doorstroom (een gezamenlijke vacaturebank op dit niveau). Ook een kanttekening dat de verschillen te groot zijn tussen de regio's waardoor een gezamenlijk shared service center niet tot de mogelijkheden zou behoren.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>Allereerst wordt de visvijver voor nieuw personeel vergroot (MW/LZ). Door een grotere efficiëntie kan daarnaast ook financieel voordeel behaald worden door middel van het samenwerkingsverband.</p> <p>De rol van het samenwerkingsverband bestaat uit het gezamenlijk werven en selecteren van nieuw personeel (BN/LZ/MW/Z/LN) waarbij het laatste woord in het selectieproces altijd binnen de regio dient te liggen. BZO geeft aan dat de expertise op het gebied van werving en selectie ook gedeeld kan worden.</p> <p><b>Het gezamenlijk werven van personeel voor de zuidelijke regio's waarbij het laatste woord in het selectieproces altijd binnen de regio dient te liggen. Een grotere efficiëntie en financieel voordeel zijn de winst die behaald zou kunnen worden door middel van samenwerking.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>MW geeft aan dat op basis van een business case goede afspraken gemaakt moeten worden over de samenwerking. LZ geeft aan dat iedere regio capaciteit dient in te leveren, en dat daarnaast door middel van een covenant of protocol een juridische afspraak vastgelegd moet worden waarna op basis van SLA's (service level agreements) regio's gebruik kunnen maken van het werving- en selectiebureau. BN geeft aan dat er meerdere mogelijkheden bestaan om samenwerking te formaliseren. Een x-bedrag per regio of een bijdrage op basis van gebruiksfrequentie zijn een paar van deze mogelijkheden.</p> <p><b>Grote verschillen over de manier waarop samenwerking geformaliseerd dient te worden. Op basis van een business case duidelijk krijgen over de vorm van samenwerking en de methode van formalisatie.</b></p>

Overgangstraject	<p>Z/MW/LZ geven aan dat door middel van onderzoek duidelijk moet worden wat de kosten en opbrengsten zijn van een gezamenlijk werving- en selectiebureau. BN/LZ geven daarnaast aan dat een groot aantal procedures op elkaar afgestemd dienen te worden (briefselectie, testprocedures). LN tenslotte geeft aan dat de profielen voor politieagent eenduidig gemaakt dienen te worden zodat geworven kan worden op basis van een competentieprofiel. BZO geeft aan dat de huidige samenwerking op het gebied van de verdeling van selectieplaatsen een goede uitgangssituatie is voor verdere samenwerking.</p> <p><b>Een aantal zaken is van belang voordat samenwerking vorm gegeven kan worden. Allereerst dient door middel van onderzoek duidelijkheid verkregen te worden over de kosten en opbrengsten van een gezamenlijk werving- en selectiebureau (business case) en daarnaast dienen een groot aantal procedures en profielen afgestemd te worden.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>LZ geeft aan dat de business case een voorwaarde is om duidelijkheid te geven over de gevolgen van samenwerking. BN geeft aan dat de beslissende stem altijd binnen een regio moet blijven. LN ziet het maken van 1 richtlijn voor de werving en selectie als voorwaarde, uitgaande van competentieprofielen. MW wil graag haar eigen waarden en normen vertegenwoordigd zien in het samenwerkingsverband. BZO ziet als grootste voorwaarde het feit dat de neuzen dezelfde kant op dienen te staan en Z tenslotte geeft aan een kwaliteitsverbetering aanwezig moet zijn.</p> <p><b>Beslissende stem in het selectieproces binnen de regio houden en door middel van een business case duidelijkheid geven over de kosten en opbrengsten van samenwerking.</b></p>

	<b>Ontslag (outplacement en reïntegratie)</b>
Mate van overdracht	<p>LN/LZ/BN geven aan dat samenwerking niet voor de hand ligt omdat bovenstaande gebieden vaak maatwerk betreft. Per individu bekijken van de mogelijkheden en daarbij de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk binnen de organisatie houden. Z geeft aan dat contact onderhouden zou moeten blijven met omliggende regio's om te kijken naar de mogelijkheden om te leren.</p> <p><b>Samenwerking ligt niet voor de hand op de bovenstaande gebieden omdat het gaat over maatwerk waarbij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie neergelegd dienen te worden.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>Z ziet de rol van het samenwerkingsverband als het beter gebruik maken van de aanwezige kennis binnen de zuidelijke regio's. BZO ziet ook dat op deze manier maar zou deze aanwezige kennis verzamelen in een expertisecentrum. Ook LN ziet samenwerking op het gebied van kennisdeling als rol en daarnaast op basis van individuele gevallen contact opnemen met omliggende regio's. BN ziet samenwerking ook op het gebied van kennisdeling al is er al een landelijke organisatie op dit gebied (arbeid en politie). LZ tenslotte ziet een</p>



	<p>juristenpool als rol van het samenwerkingsverband waarbij de kennis op het gebied van ontslag gecentraliseerd wordt in dit centrum.</p> <p><b>De rol van samenwerking ligt in het delen van kennis, waardoor beter gebruik gemaakt wordt van de bestaande kennis binnen de zuidelijke regio's. Op landelijk niveau bestaat de organisatie "arbeid en politie" al waardoor kennisdeling op de bovenstaande onderwerpen al plaats vindt.</b></p>
Mate van formalisatie	<p>Z geeft aan een soort outplacementbank op te richten voor werknemers die buiten de eigen regio een baan zoeken. BZO zegt dat indien gebruik gemaakt wordt van een specialisme uit een ander korps financiële afspraken gemaakt dienen te worden.</p> <p>LZ tenslotte geeft aan dat een juristenbureau betaald wordt op basis van het gebruik hiervan. Deze juristenpool is een verzameling van juristen waar de taken verdeeld onder worden.</p> <p><b>In geval van een gezamenlijke juristenbank (voor de begeleiding van ontslagprocedures) dient er betaald te worden op basis van het gebruik van deze pool.</b></p>
Overgangstraject	<p>Er dient gekeken onderzoek gedaan te worden naar de mogelijkheden die bestaan voor samenwerking (Z/LN/LZ) door te kijken naar doelstellingen en mogelijkheden voor samenwerking. BZO geeft aan dat er zakelijker gekeken zou moeten worden naar de problematiek en methoden van aanpak. Samenwerking moeilijk vorm te geven op dit gebied.</p> <p>BN geeft tenslotte aan dat samenwerking wel mogelijk is maar dat de verantwoordelijkheden op deze gebieden zo laag mogelijk binnen de organisatie gehouden moet worden.</p> <p><b>Samenwerking moeilijk vorm te geven, maar door onderzoek zou gekeken kunnen worden naar de doelstellingen en mogelijkheden voor samenwerking.</b></p>
Randvoorwaarden	<p>Verantwoordelijkheden dienen zo laag mogelijk in de organisatie gehouden te worden (BN/LN).</p> <p>LZ geeft aan dat het een voorwaarde is om onderzoek te doen naar de gevolgen van samenwerking om op basis van deze gegevens een keuze te maken over samenwerking. BZO geeft tenslotte aan dat de cultuur van "binnen lopen" een belangrijke waarde is binnen de politie. Zakelijkheid zou moeten toenemen maar het moet dus wel haalbaar blijven voor de verschillende regio's.</p> <p><b>Verantwoordelijkheden laag in de eigen organisatie houden. Onderzoek naar gevolgen van samenwerking, waardoor duidelijkheid ontstaat over de gevolgen voor de huidige situatie binnen de regio's.</b></p>

---

#### **4.5.4 Algemene opmerking met betrekking tot het cluster in- door- en uitstroom:**

Het onderzoek van Deloitte (2004) was een business case die speciaal voor de politie omgezet is in 13 deelprocessen.

Werving en Selectie initieel was een van de onderscheiden onderdelen. Volgens het onderzoek zouden alle stappen in het onderzoek in principe in een shared service center (SSC) uitgevoerd kunnen worden, waarbij alleen het informeren van de medewerker over arbeidsvoorwaarden en het overeenkomen van arbeidsvoorwaarden lokaal zou gebeuren.

Volgens het onderzoek zou ten opzichte van de huidige situatie de voorselectie gecentraliseerd kunnen worden in een SSC. Tevens zouden de activiteiten screening en medische keuring, die nu decentraal worden uitgevoerd, gecentraliseerd kunnen worden.

De voordelen van een SSC voor het werving- en selectie proces zijn volgens het onderzoek de volgende.

- Alle kandidaten die geïnteresseerd zijn in de politie krijgen via een kanaal informatie. De kwaliteit van de communicatie zal toenemen.
- Selectieprocedures worden verder geprofessionaliseerd.
- Een kandidaat hoeft maar naar 1 locatie voor selectie.

De randvoorwaarde die genoemd wordt in het onderzoek is dat er 1 SSC komt voor alle werving- en selectietaken.

In het artikel van Opheij en Willems (2004) wordt personeelsmanagement (HR) genoemd als potentiële omgeving voor een SSC. Hierbij wordt uitgegaan van werving en selectie, personeelsadministratie en opleidingen.

Ulrich (1996;90) geeft aan dat ook diensten die op transformatieprocessen zijn gericht in een shared serviceorganisatie worden genomen. Transformatiegerichte taken verschillen sterk van transactionele taken (administratieve taken) en worden ondergebracht in zogenaamde Centers of Excellence. In deze centers of Excellence werken zowel zelfstandig opererende medewerkers als teams, die een grondige kennis en expertise bezitten op HRgebieden zoals (1996:90).

- Personeelsbeheer (werving en screening van sollicitatiekandidaten, opvolgingsplanning enz).
- Opleiding en ontwikkeling (executieve development, POP, diversiteit, organisatieleren).
- Beloning (prestatiebeloning, functieanalyse).

- 
- Organisatie-effectiviteit (organisatieverandering, procesmanagement enz).
  - Communicatie (HR informatiesystemen enz).
  - Organisatieontwerp (organisatiestructuur enz).
  - Personeelsrelaties (enquêtes over klimaat, hulpvoorziening voor personeel).
  - Vakbondsrelaties (CAO-contracten enz).

Een center of excellence werkt als volgt (Ulrich, 1996): elk van de bovenstaande HR systemen zou een center of excellence kunnen omvatten waarin getalenteerde medewerkers uit de onderneming hun capaciteiten en middelen aan de verschillende bedrijven en bedrijfsonderdelen (regio's en divisies in geval van politie) aanbieden voor het oplossen van een zakelijk probleem. Medewerkers die ander permanent aan een bedrijf of bedrijfseenheid (regio of divisie) zouden zijn verbonden, werken nu dus binnen een Center of Excellence.

Shared service centers worden in veel bedrijven ingevoerd vanwege de strategische redenen: een verhoging van de flexibiliteit en voorbereiding op nieuwe specialisaties (Strikwerda, 2004). Naast deze strategische redenen geeft het artikel aan dat een eerste verkenning leert dat op de kosten van de processen die door een shared service center worden uitgevoerd in circa 2 jaar tijd 25 tot 50 kan worden bespaard. Het juiste begrip van het waarom van een SSC is van groot belang, het staat op de eerste plaats bij de 10 succesfactoren die benoemd worden door Strikwerda (2004: 53), kostenbesparing als doelstelling alleen is niet voldoende.

In de literatuur wordt aangegeven dat maatwerkdienstverlening en advisering dicht bij de klant georganiseerd moeten worden waardoor deze gebieden zich minder lenen om geconcentreerd en gecentraliseerd te worden in een shared service center (Commissaris en Abbema, 2004). Hieruit blijkt, en de interviews geven dit ook aan, dat op het gebied van ontslag, reïntegratie en outplacement een SSC minder voor de hand ligt omdat er hier met maatwerkdienstverlening gewerkt wordt.

Op een aantal van bovenstaande gebieden in het cluster in- door- en uitstroom is samenwerking in de vorm van een shared service center mogelijk. Op het gebied van ontslag, reïntegratie en outplacement is samenwerking moeilijker te vinden doordat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie gehouden dienen te worden.

#### 4.5.5 Cluster ontwikkeling.

	<b>Opleidingsplanning</b>
Mate van overdracht	Z/BZO geven aan dat opleidingsplanning in principe regiogebonden is maar dat informatief en operationeel overleg mogelijk is waarbij het leren van ervaringen van elkaar centraal staat. MWB en LZ benoemen beiden de link tussen competentie management en opleidingsplanning waarbij de opleidingsbehoefte zou moeten voortvloeien uit competentieprofielen van werknemers. LN tenslotte geeft aan dat samenwerking op dit gebied al bereikt is. <b>Grote verschillen tussen de regio's. Opleidingsplanning is regiogebonden maar informatief en operationeel overleg mogelijk waarbij het leren van ervaringen centraal staat. Ook de link tussen competentie management en opleidingsplanning behoort tot de mogelijkheden voor samenwerking.</b>
Rol samenwerkingsverband	Z/BZO zien als rol van samenwerking het beter benutten van expertise binnen de zuidelijke regio's en daarnaast zouden klassen in gezamenlijkheid gevuld kunnen worden (Z). LZ en MW zien de rol van samenwerking in verankeren van competentie management in verschillende systemen waardoor het mogelijk wordt om de opleidingsbehoefte centraal te monitoren. LZ geeft aan dat een gezamenlijk bureau hiervoor opgericht zou kunnen worden. LN tenslotte geeft aan dat de huidige samenwerking bestaat uit het in gezamenlijkheid vullen van opleidingsplaatsen heeft bij het CIP in Meppel. Daarnaast hebben de zuidelijke regio een zwaarder tellende stem in het landelijk overleg. <b>De rol die samenwerking zou moeten vervullen verschilt tussen de regio's. Het beter benutten van aanwezige kennis en expertise is een mogelijke rol. Een andere rol is het verankeren van competentie management in de verschillende systemen waardoor de opleidingsbehoefte centraal gemonitord kan worden.</b>
Mate van formalisatie	De huidige samenwerking heeft geen convenant of contract onder deze samenwerking liggen. Afspraken die gemaakt worden zijn bindend en er wordt rekening gehouden met de juiste methode van afkaderen binnen het eigen korps. Wanneer gewerkt gaat worden met competentieprofielen dan dienen daar duidelijke

	afspraken over gemaakt te worden. De vertaling van het landelijke functiehuis zou gezamenlijk gedaan kunnen worden. <b>De huidige samenwerking heeft geen formele afkadering. Wanneer samengewerkt gaat worden met competentieprofielen dan dienen daar duidelijke afspraken over gemaakt te worden.</b>
Overgangstraject	LZ geeft aan dat overeenstemming bereikt dient te worden over de uitvoering, beheer en beleid met betrekking tot opleidingsplanning. Z en LN geven aan dat momenteel al samenwerking aanwezig is tussen de zuidelijke regio's. MW geeft aan dat de huidige verschillen te groot zijn tussen de regio's en dat men alleen zou kunnen leren van de ontwikkelingen op het gebied van opleidingsplanning van de andere regio's. BZO tenslotte geeft aan dat er meer structuur in de huidige samenwerking gezocht zou moeten worden waardoor kwaliteit- en capaciteitswinst geboekt zouden kunnen worden. <b>Momenteel al samenwerking door in gezamenlijkheid de selectieplaatsen te verdelen, verdere samenwerking moeilijk te vinden doordat de verschillen momenteel te groot zijn tussen de regio's. Men zou kunnen leren van de ontwikkelingen op het gebied van opleidingsplanning van de andere regio's.</b>
Randvoorwaarden	Functieprofielen dienen gelijk te zijn tussen de regio's en de neuzen dienen betreffende dit onderwerp dezelfde kant op te staan. Daarnaast dienen de voordelen van samenwerking duidelijk te zijn. LZ geeft tenslotte aan dat de kaders duidelijk dienen te zijn, een heldere definitie van het onderwerp afstemming tussen het personeelsbeleid en een aantal processen dienen op elkaar afgestemd te worden. <b>Functieprofielen dienen gelijk te zijn tussen de regio's en de neuzen dienen dezelfde kant op te staan. Daarnaast kaders duidelijk krijgen, een heldere definitie van het onderwerp vormen en afstemming vinden tussen de regio's op het gebied van personeelsbeleid.</b>

	<b>IBT</b>
Mate van overdracht	De beheersmatige kant van IBT zou in een gezamenlijk systeem verwerkt kunnen worden. LN geeft aan dat samenwerking op het gebied van IBT te vinden is in het oprichten van fysieke centra, een nadeel hierbij is de geografische verscheidenheid van de regio's waardoor het moeilijk wordt om in gezamenlijkheid een groot IBT centrum te openen. Zeeland heeft een eigen IBT centrum geopend, LN en BZO gaan samen een IBT centrum bouwen en LZ hoopt binnenkort ook een eigen IBT centrum te openen. BZO noemt de mogelijkheid een projectorganisatie op te richten met daarbij verschillende "dependances" in de regio's. Op beleidsmatig gebied echter behoort samenwerking tot de mogelijkheden. <b>Beheersmatig is samenwerking mogelijk, daarnaast zou een gezamenlijk IBT centrum mogelijk zijn</b>

	<b>maar de grote geografische verscheidenheid is hierbij een groot nadeel. Beleidsmatige samenwerking ook mogelijk.</b>
Rol samenwerkingsverband	Fysieke samenwerking is dus lastig te organiseren door de geografische problemen die deze samenwerking met zich meebrengt. Samenwerking op beleidsmatig gebied wordt door regio's gezien in de vorm van samenwerking door het vormen van een gezamenlijk lessenpakket en het programmatisch ontwikkelen van IBT. Hierdoor zou het expertiseniveau gelijkwaardig kunnen worden binnen de zuidelijke regio's. <b>Het vormen van samenwerking op beleidsmatig gebied door het vormen van een gezamenlijk lessenpakket en het programmatisch ontwikkelen van IBT door beter gebruik te maken van de aanwezige expertise.</b>
Mate van formalisatie	Z geeft aan dat er op basis van informatie en kennis met elkaar gepraat dient te worden, waarbij geen contracten onder hoeven liggen. BZO geeft aan dat IBT docenten onder contract staan binnen een regio en hierdoor in principe uitwisselbaar zijn. Het ligt hierbij aan de docent of een uitwisselproject een succes wordt. <b>Wanneer op basis van kennis samengewerkt gaat worden is het niet noodzakelijk contracten of andersoortige constructies onder de samenwerking te leggen. Bij uitwisseling van docenten afspraken maken tussen de deelnemende regio's.</b>
Overgangstraject	Z ziet in het overgangstraject eerst de koppeling van OIS via ISC zuid, hierdoor zouden al een aantal zaken efficiënter en goedkoper gedaan kunnen worden binnen de zuidelijke regio's. LZ ziet in het overgangstraject vooral de verschillen in bijvoorbeeld geweldsbeheersing, waar door middel van samenwerking tegenaan gelopen zal worden. In gezamenlijkheid dienen hiervoor oplossingen voor gezocht te worden. De norm voor een IBT docent en van een IBT training dienen volgens 1 gemeenschappelijke norm gemaakt te worden. <b>Vormen van 1 gemeenschappelijke norm met betrekking tot het niveau van een IBT docent en een IBT training.</b>
Randvoorwaarden	BZO geeft aan dat de kwaliteitseis (bijvoorbeeld allround of specialistisch) geborgd dient te worden en dat het vervolgens noodzakelijk is deze afgesproken kwaliteitseis te behalen binnen elk van de zuidelijke regio's. LZ geeft aan dat bij samenwerking kwaliteitsverschillen boven komen drijven, dus dat goed gekeken moet worden naar de "best practices" om samenwerking een succes te laten worden. <b>Kwaliteitseis borgen in de samenwerking en daarnaast zoeken naar "best practices" om samenwerking een succes te laten worden.</b>

	<b>IBT</b>
Mate van	Alle regio's geven aan dat momenteel een MTO uitgevoerd wordt door het uitzetten van een vragenlijst. Deze

---

overdracht	<p>vragenlijst wordt beheerd door het CIP in Meppel en deze vragenlijst wordt in elk van de zuidelijke regio's om de 2 jaar uitgezet binnen de eigen regio. Het CIP zorgt daarnaast voor de analyse van deze vragenlijst, alleen het communiceren naar de eigen regio en het verbinden van beleidsvraagstukken wordt nog niet in een soort samenwerking gedaan.</p> <p>De resultaten van deze MTO vragenlijst zouden wel zichtbaar gemaakt kunnen worden voor de zuidelijke regio's om best practices binnen de regio's boven tafel te krijgen.</p> <p><b>Het medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt al in gezamenlijkheid ondergebracht bij een externe organisatie die het meetinstrument beheert. Resultaten van deze test zouden zichtbaar gemaakt kunnen worden om best practices boven tafel te krijgen.</b></p>
Rol samenwerkingsverband	<p>Alle regio's geven aan dat samenwerking op het gebied van MTO weinig toegevoegde waarde heeft doordat het al in gezamenlijkheid beheerd wordt. En daarnaast heeft MTO een regionale functie doordat het de tevredenheid van de werknemer meet.</p> <p>Het wordt door het zichtbaar maken van de resultaten wel mogelijk om een vergelijking te maken tussen regio's en om te leren van uitstekende afdelingen binnen een bepaalde regio.</p> <p><b>Samenwerking heeft weinig toegevoegde waarde op het gebied van MTO.</b></p>
Mate van formalisatie	-
Overgangstraject	-
Randvoorwaarden	Wat van belang is voor samenwerking is dat voordelen groot dienen te zijn die bereikt worden door de samenwerking en daarnaast dienen deze voordelen zichtbaar te zijn.

	<b>Ouderen- en levensfasebewustbeleid</b>
Mate van overdracht	<p>LZ en Z zien samenwerking in het vormen van een gezamenlijke visie en niet in termen van beleidsinstrumenten. BN/BZO zien samenwerking in het gezamenlijk vormen van beleid betreffende ouderen- en levensfasebewust beleid, en door het uitwisselen van kennis en expertise (Z). LN ziet deze samenwerking bereikt worden door een gezamenlijk expertisecentrum op te richten voor de ontwikkeling van beleid met daarbij een terugkoppeling naar de regio's.</p> <p><b>Een gezamenlijke visie en daarop in gezamenlijkheid het vormen van beleid betreffende ouderen- en</b></p>

	<b>levensfasebewust beleid. Dit laatste zou vorm gegeven kunnen worden door een gezamenlijk expertisecentrum op te richten voor de ontwikkeling van beleid.</b>
Rol samenwerkingsverband	Z/BN geven aan dat samenwerking te vinden is door de werknemer mee te nemen in de zoektocht naar oplossingen en beleid en daardoor het perceptieproces om te draaien van oudere werknemers. De andere regio's zien samenwerking op beleidsmatig gebied als rol van de samenwerking. Waardoor beleid maar 1 keer gevormd hoeft te worden en daarnaast ontstaat er uniformiteit tussen de regio's op dit beleidsgebied. <b>Medewerker meenemen in de zoektocht naar oplossingen en beleid waardoor het perceptieproces van oudere werknemers omgedraaid wordt. Daarnaast wordt beleid maar eenmalig uitgewerkt waardoor naast uniformiteit ook efficiëntie bereikt wordt tussen de regio's.</b>
Mate van formalisatie	BZO geeft aan dat er gestuurd dient te worden op beleid waardoor kansen gezien worden op deze gebieden. Dit zou in eerste instantie gedaan moeten worden door af en toe een licht op te steken bij een naburig korps. LN geeft aan dat met een duidelijke probleemstelling en doelstelling gewerkt dient te worden. BN tenslotte ziet de samenwerking in de vorm van een gezamenlijk wervings- en selectiebureau met een taak op het gebied van ouderen en levensfasebewust beleid. <b>Verschillende opvatting over de methode van formalisatie doordat de verschillende regio's de samenwerking anders neerzetten in de organisatie.</b>
Overgangstraject	BN ziet kansen in de oplossingsgerichte sfeer om de motivatie en ontwikkeling te bereiken in elke levensfase van een werknemer. LZ geeft aan dat in het overgangstraject aandacht besteedt dient te worden aan het vinden van een gezamenlijke terminologie. LN ziet in deze fase zoeken naar een gezamenlijke probleemstelling en het houden van een businesscase als traject. Z geeft aan dat de verschillen en overeenkomsten gezocht moeten worden en BZO ziet de eerste kansen op het gebied samenwerking vorm krijgen in het hoofden P overleg door dit overleg meer structuur te geven. <b>Logischerwijs verschillen de korpsen hierin ook, van praktisch aanpakken van de huidige problematiek tot het zoeken naar gezamenlijke probleem- en doelstellingen voor samenwerking.</b>
Randvoorwaarden	Samenstellingen van de korpsen zijn hetzelfde binnen de regio's (met andere woorden, de problematiek is gelijk), en daarnaast moet de terminologie eenduidig zijn. Verwachtingen aan de voorkant van de samenwerking duidelijk krijgen voor de zuidelijke regio's en onderzoek doen naar de mogelijkheden voor samenwerking op dit gebied. <b>Terminologie eenduidig krijgen en verwachtingen aan de voorkant van de samenwerking duidelijk krijgen.</b>



	<b>Management Development</b>
Mate van overdracht	Z/MW/BZO/LN/LZ zien samenwerking op het gebied van management development vorm krijgen door traineeships en leer-, werkstages te vervullen binnen een andere regio door MD potentiëlen. BN geeft aan dat iedere regio momenteel bezig is met de ontwikkeling van een regionaal MD beleid waardoor samenwerking op korte termijn lastig te realiseren is. Een interregionale vacaturebank voor de opvulling van (hogere) managementfuncties is een mogelijkheid om samenwerking in te vinden. <b>Samenwerking door het door gezamenlijke traineeships en leer-, werkstages te vervullen door MD potentials in omliggende regio's. Een interregionale vacaturebank voor de opvulling van (hogere) managementfuncties behoort ook tot de mogelijkheden.</b>
Rol samenwerkingsverband	Doel van de samenwerking is allereerst het hebben van een grotere visvijver voor geschikte kandidaten voor managementfuncties binnen de zuidelijke regio's. Daarnaast worden door het vervullen van traineeships en stages bepaalde vaardigheden en competenties ontwikkeld in het kader van loopbaanbeleid. Ook het uitwisselen van leidinggevendenden behoort tot de mogelijkheden. Niet alleen op basis van expertise werken maar ook concrete zaken ontwikkelen door middel van deze samenwerking. <b>Door samenwerking kunnen vaardigheden en competenties ontwikkeld worden in het kader van loopbaanbeleid, en daarnaast zou de uitwisseling van leidinggevendenden tot de mogelijkheden behoren.</b>
Mate van formalisatie	Momenteel bestaat er al een overlegvorm tussen de zuidelijke regio's, deze samenwerking zou meer structuur gegeven kunnen worden waarbij een intentieverklaring aan ten grondslag moet liggen. Contractuele verplichtingen niet koppelen aan deze samenwerking maar op hoofdlijnen samenwerking vinden (BN/Z/BZO) MW geeft aan dat loopbaanadvies binnen de regio dient te blijven om grote betrokkenheid te garanderen. <b>Op hoofdlijnen samenwerking vinden en geen contractuele verplichtingen koppelen aan samenwerking. Ook wordt aangegeven dat MD binnen een regio dient te blijven om grote betrokkenheid te garanderen.</b>
Overgangstraject	BN/MW/Z geven aan dat op hoofdlijnen (visie) overeenstemming bereikt dient te worden en dat de korpsleiding hierin een rol speelt. Wanneer deze overeenstemming bereiken kan gekeken gaan worden naar de mogelijkheden voor samenwerking. LZ geeft aan dat incidenteel al veel gebeurd en dat hiervandaan vertrokken zou moeten worden en geïntensiveerd zou kunnen worden. LN geeft aan dat tussen LN en LZ al sprake is van traineeships en stages. Een mogelijkheid is dus om te kijken naar deze samenwerking en naar de mogelijkheden om deze samenwerking te verbreden naar de zuidelijke regio's. <b>Op hoofdlijnen dienen de korpsleidingen overeenstemming te vinden. Incidenteel al sprake van samenwerking op gebied van traineeships en stages, deze samenwerking (tussen LZ en LN) zou verbreedt kunnen worden naar de zes zuidelijke regio's.</b>

---

Randvoorwaarden	<p>BN en Z geven aan dat eerst het interne MD beleid duidelijk gekregen dient te worden voordat samenwerking gezocht kan worden. De overige regio's geven aan dat een randvoorwaarde voor samenwerking is het hebben van gemeenschappelijk functieprofielen voor leidinggevenden. Op het niveau van korpsleiding dient hier overeenstemming bereikt te worden. De basis voor MD beleid dient dus duidelijk te zijn binnen de verschillende regio's.</p> <p><b>Intern MD duidelijk hebben voordat samenwerking gezocht kan worden, en gemeenschappelijke functieprofielen voor leidinggevenden ontwikkelen. Op het niveau van korpsleidingen dient hier overeenstemming bereikt te worden.</b></p>
-----------------	---

#### *4.5.6 Algemene opmerkingen met betrekking tot het cluster ontwikkeling*

Volgens het onderzoek van Deloitte op de gebieden IBT, opleidingsbeleid & advies en management development wordt het volgende uiteengezet. Op het gebied van IBT is veel ruimte te besparen volgens het onderzoek, waarbij de besparing op IBT via regionale shared service centra wordt gerealiseerd, deze centra zouden centraal worden aangestuurd.

Een efficiëntiewinst is mogelijk op het gebied van IBT en dat kan volgens het onderzoek van Deloitte op de volgende manieren bereikt worden.

- Het afnemen van examens kan volledig gecentraliseerd worden.
- Meer sturing op les- en programmaontwikkeling. IBT-centra kunnen zich dan meer tot kerncurricula beperken.
- Delen van faciliteiten en docenten, waardoor materiaal- en facilitiekosten dalen en waardoor de bezettingsgraad kan verbeteren.
- Realiseren van een docentenpool die meer regionale IBT-centra bedient.
- Verbetering van planning van trainingdagen en deelname aan training.
- Volledige facturering van kosten voor training aan niet-politiepersoneel.

---

De realisatie van besparingen op IBT zijn volgens dit onderzoek een langduriger project (5 jaar terugverdientijd). In de interviews wordt ook aangegeven dat samenwerking wel te bereiken is maar dat het lastiger te vinden is dan op een aantal andere gebieden. Het onderzoek geeft verder aan dat samenwerking op het gebied van opleidingsbeleid & advies en management development weinig toegevoegde waarde heeft. Omdat er relatief weinig formatie is op deze gebieden zijn besparingen moeilijk te realiseren. Een samenwerking in de vorm van een expertisecentrum behoort tot de mogelijkheden voor het cluster ontwikkeling. Op de bovenstaande gebieden (eigenlijk op alle onderdelen waar samenwerking op mogelijk is) is het houden van een goede voorbereiding essentieel, naast het creëren van draagvlak en een goede communicatie naar alle belanghebbenden (De Kok en Maan, 2004). Op de het gebied van ontwikkeling dienen de verschillende regio's eerst in gezamenlijkheid een duidelijke visie te ontwikkelen. Het topmanagement moet dus eerst een visie ontwikkelen betreffende het waarom, waarheen en uiteindelijk hoe van shared services. In grote lijnen dient het topmanagement een keuze te maken over welke services in aanmerking komen, de besturingsfilosofie, het businessmodel en de plaats in de organisatie. Dat zijn zaken die in het cluster ontwikkeling een grote rol spelen, en wanneer op deze gebieden overeenstemming bereikt kan worden is samenwerking in de vorm van een shared service center of in een expertisecentrum zeker een mogelijkheid.

#### **4.6 Het traject van shared service centers:**

Het artikel van Kager e.a. (2005) geeft aan dat het ontwikkelingsproject dat een SSC gewoonlijk doorloopt beschreven kan worden door het onderscheiden van een vijftal fasen:

0. initiatiefase (beginsituatie)
1. implementatiefase (feitelijke start van het SSC)
2. overlevingsfase (ook wel chaosfase genoemd)
3. consolidatiefase

---

#### 4. ontwikkelfase

##### **Initiatiefase:**

In de initiatiefase vindt de ideevorming en de besluitvorming plaats die leidt tot de oprichting van het SSC. Bij het oprichten van een SSC is het noodzakelijk een business case op te stellen, inclusief een nulmeting van de decentrale organisatie. Deze nulmeting bevat indicatoren waarop in de loop van de tijd het succes van het SSC gemeten gaat worden.

##### **Implementatiefase:**

In de implementatiefase vindt de vestiging en inrichting van het SSC daadwerkelijk plaats.

##### **Overlevingsfase:**

De overlevingsfase (of chaosfase) is de eerste periode na de feitelijke start van het SSC, dit is de fase waarin het allemaal moet gebeuren en waarin het leerproces plaatsvindt.

##### **Consolidatiefase:**

In de consolidatiefase is het bestaansrecht van het SSC niet meer aan de orde. De eerste voordelen op het gebied van schaalvergroting en efficiëntie zijn inmiddels behaald.

##### **Ontwikkelfase:**

Deze fase breekt aan wanneer het SSC een zekere mate van routine heeft ontwikkeld en vertrouwen uitstraalt.

Ook Strikwerda (2004) heeft een fasering van de invoering van een shared service center.

---

Deze fasering bestaat uit (1) identificeren synergiegebieden; (2) business case; (3) ontwerp implementatie; (4) implementatie. Strikwerda geeft aan dat bij bestuurlijk veranderingen een andere fasering van toepassing is. De eerste, meest lastige fase is de bewustwording dat het economische model waarop de onderneming berust niet meer adequaat is. Als er een nieuw economisch model is vastgesteld, dus ook een nieuwe strategie, dan moet dit worden vertaald in een nieuw operationeel model. Dit nieuwe operationele model moet vertaald worden in een nieuw systeem voor internal governance. Vervolgens kunnen dan de nodige benoemingen worden gedaan, waarna de taakstelling volgt en de implementatie.

Matthijssse en Wagenaar (2004) geven tenslotte een overzicht van de beoogde doelstellingen wanneer men een shared service center op gaat richten.

- Verbetering van de dienstverlening.
- Reductie van organisatorische complexiteit.
- Duidelijker focus op kernvaardigheden.
- Standaardisatie van processen en systemen.
- Kostenreductie.
- Hogere voorspelbaarheid van bedrijfsvoering.
- Verhoogde transparantie en beheersbaarheid.
- Meer nadruk voor beleidsvorming en innovatie.
- Management van schaarse kennis en expertise.

Als afsluiting een overzicht vanuit het document “business case shared services politie” een verkenning der mogelijkheden (Sturm, 2004). Het onderzoek geeft aan dat er een overkoepelende visie op shared services moet worden ontwikkeld. Een vereiste om te komen tot prestatieverbetering en meer efficiëntie is standaardisatie, behoud van autonomie en zeggenschap moet daaraan ondergeschikt zijn.

---

Dit betekent dat de inrichting van een shared service organisatie(s) moet worden gelegd bij een beperkt aantal mensen met vertrouwen en mandaat van de korpsen. En de invoering leent zich er niet voor om bottom-up georganiseerd te worden vanwege de benodigde standaardisatie en omdat medewerkers dan gedwongen zouden worden mee te praten over hun eigen functie of die van hun naaste collega's.

Het onderzoek (Sturm, 2004) geeft vervolgens aan dat als de politie verder gaat met de invoering van shared services allereerst aandacht moet worden besteed aan het gedetailleerd in kaart brengen van de beginsituatie. Want voor het slagen van een shared services implementatie is transparantie essentieel.

Daarnaast kwam uit de businesscase naar voren dat de implementatiekosten substantieel zullen zijn en pas na een aantal jaar worden terugverdiend. Alvorens over te gaan tot implementatie, zullen eerst de mogelijkheden voor voorfinanciering moeten worden verkend. En de uitgevoerde business case kan niet worden gebruikt als blauwdruk, dat betekent dat de situatie per korps en de processen meer in detail in kaart gebracht moeten worden om de precieze consequenties te kunnen bepalen.

De fasering voor de implementatie van shared services is steeds dezelfde (Sturm, 2004). Na een gedegen ontwerpfasen zal de implementatie (ofwel migratie) volgen. In deze laatste fase worden de activiteiten/processen van de deelnemende korpsen ondergebracht in de ontworpen shared service organisatie. Een shared services project vraagt een sterke projectorganisatie. Zowel inhoudelijke expertise als gedegen projectmanagement kwaliteiten moeten vertegenwoordigd zijn in het projectteam.

Als afsluiting een aantal succesfactoren die genoemd zijn in het onderzoek voor een succesvolle invoering van shared services:

**Noodzaak en veranderingsbereidheid.**

Er bestaat een duidelijke noodzaak voor verandering.

**Gedeelde visie op verandering.**

---

Er bestaat een helder gemeenschappelijk beeld van de gewenste situatie.

**Verander begeleiding.**

Creëren van de gezamenlijke ondersteunende structuren en systemen om het veranderingsproces mogelijk te maken.

**Leiderschap & Stakeholder commitment.**

Het samenspel van kennis, kunde, vaardigheden en gedrag waarmee en leidinggevende voorgaat in de verandering

**Effectieve communicatie.**

Het individueel en collectief zenden en ontvangen van boodschappen, in lijn met de gewenste verandering

**Prestatiemanagement.**

Het meten en interpreteren van factoren die van belang zijn voor het veranderproces: de inspanningsindicatoren en de prestatie-indicatoren.

**Effectiviteit van individuen en teams.**

Dit refereert aan het in lijn brengen van kennis, kunde en vaardigheden van individuen en teams met de gewenste verandering.

**Afstemming organisatieaspecten.**

Het samenhangende geheel van de aanwezige structuur, processen, systemen, cultuur en competenties in lijn brengen met de gewenste verandering.

## 4.7 Literatuurlijst

Boland, R. (2004). Succes begint met visie – Boland over het succes van shared services. *Het tijdschrift voor de politie*, 66(12), 17-20.

- 
- Boom, S. ten. (1998). Het gesprek: het expertise centrum wil meer politiek ingewikkelde projecten aanpakken. *Tijdschrift management & informatie*, 6 (5), 19-24.
- Commissaris, E., & Abbema, F van. (2004). Het shared services center: geen hype, maar een kwestie van lef. *Gids voor personeelsmanagement*, 83(10), 24-29.
- Deloitte (2004) Business case human resources in opdracht van Politie Nederland.
- Den haag (augustus 2000). Samenwerken, de bovenregionale organisatie van de politie. *Rapport van de overleggroep "bovenregionale organisatie van de politie"*. 1-41.
- Hop, M., Giesen, C. van der., & Richmond, H. (2004). Bouwen aan een P&O service centrum. *Gids voor personeelsmanagement*, 83(2), 34-37.
- Kager, V., Graaf, H de., Kolthof, E., & Hoeksema, M. (2005a). 25 tips voor het managen van een SSC. *Tijdschrift controlling: officieel orgaan van het NGA Vereniging van Financieel-administratieve managers*, 20(1-2), 18-22.
- Kok, M.J.C.M. de., & Maan, J. (2004). Kansen en valkuilen bij de creatie van SSC. *Overheidsmanagement*, 17(7-8), 206-208.
- Matthijssse, R., & Wagenaar, R. (2004). Shared services in de overheid – Samenwerking tussen beleidspartners. *Overheidsmanagement*, 17(10), 262-265.



---

Opheij, W., & Willems, F. (2004). Shared service centers: balanceren tussen pracht en macht. *Holland management review: best of business schools*, 95, 31-45.

Strikwerda, H. (2004). Shared service centers: hoe de weerstanden bij de invoering daarvan te overwinnen. *Holland management review: best of business schools*, 95, 46-53.

Sturm, M.W. (2004). Business cases Shared services Politie: verkenning van de mogelijkheden. *Rapport Deloitte 21 oktober 2004*.

Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *HR. Human resource planning*, 18(3), 12-23.