

Centrale dienstverlening DIV bij SZW

“Je bent meer een SRV-wagen dan een winkel”

Op 1 februari 2003 werden alle decentrale DIV-units van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid centraal geplaatst in één Shared Service Organisatie, de Gemeenschappelijke Organisatie Bedrijfsvoering (GOB). Precies vier jaar later kijken we met Nicolette Dukker, lid van het managementteam van het GOB, terug naar de plannen en de praktijk anno 2007.

Wat was de aanleiding om een Shared Service Organisatie in te richten voor DIV?

“In 2002 is er een foto gemaakt van de bedrijfsvoering van SZW. Er waren op dat moment zo’n dertig directies met allemaal hun eigen bedrijfsvoeringsunit: een hoofd bedrijfsvoering, een personeelsmedewerker, één of twee DIV-medewerkers en één of meer medewerkers financiën. Er zijn toen diverse knelpunten geconstateerd: iedere directie deed het anders, er was soms onvoldoende kwaliteit, vervanging bij ziekte en vakantie was niet geregeld en de bezetting was niet altijd efficiënt.

centrale afdeling onder te brengen, die alle administratieve processen voor het ministerie zou gaan regelen, het GOB. Dit gold trouwens ook voor de personeels- en financiële medewerkers.”

Wat hebben jullie als eerste gedaan?

“We hebben als eerste DIV-eenheden bepaald voor de verschillende klanten. Voor deze ‘klantgroepen’ hebben we vervolgens huisvesting geregeld. De medewerkers hoorden vanaf het begin bij één afdeling, maar werden wel decentraal in de buurt van

“Verzin maar een list dat jij naar de klant toe kan; de klant komt niet vanzelfsprekend naar jou”



Nicolette Dukker
NDukker@minszw.nl

Bij de ene directie werkte een medewerker op schaal 5 boven zijn niveau, terwijl bij een andere directie juist een medewerker op schaal 6 deels onder zijn niveau aan het werk was. Op basis van deze foto is besloten de DIV-medewerkers in één

de klant gehuisvest, omdat daar ook de fysieke archieven zijn. We hebben zichtbare plekken genomen in de buurt van de klant, waarbij het uitgangspunt in ieder geval was dat een klant nooit meer dan één trap op of af zou moeten om bij DIV te komen. Overigens hebben we vanaf het begin ook tegen onze mensen gezegd dat ze meer een SRV-wagen dan een winkel zijn: ‘Verzin maar een list dat jij naar de klant toe kan, de klant komt niet vanzelfsprekend naar jou’. Dat is een hele omslag geweest in het denken van de DIV-medewerkers. We hebben dan ook actief geoefend met bijvoorbeeld het geven van presentaties. Elk afdelingsoverleg gaf een groep medewerkers een presentatie aan hun collega’s, bijvoorbeeld over projecten of over hoe zij samenwerken. Voor het merendeel was dit voor het eerst dat ze dit deden en we zagen dat ze er steeds meer lol in kregen. Deze vaardigheden die ze in een veilige omgeving hebben kunnen ontwikkelen kunnen ze nu ook beter inzetten bij de klanten.”

Hoe strak hebben jullie de verandering aangestuurd?

“We hebben het eigenlijk heel relaxed gedaan. We hebben na de start tegen de klant gezegd dat de eerste periode de dienstverlening op hetzelfde niveau zou blijven als zij gewend waren. Door de verwachtingen goed te managen hebben we voor onszelf de tijd gecreëerd om met de mensen te werken, ze te laten wennen aan het idee dat we samen verantwoordelijk zijn voor al het werk, in plaats van ieder voor zijn eigen klant. Daarna zijn we verder gegaan met het uniformeren van

De cijfers

- SZW heeft 3200 medewerkers (kerndeptement in Den Haag).
- Er werken 40 fte bij DIV.
- Zij bedienen zo'n 28 organisatie-onderdelen.
- Dit doen zij met 7 klantgroepen, 3 teamleiders en 1 verantwoordelijk manager vanuit het managementteam GOB.

de werkprocessen. We hebben de mensen bij elkaar gezet en zijn de processen gaan opschrijven aan de hand van de *best practices* uit hun praktijk. Nu gaan we steeds meer werken met ken- en stuurgetallen voor de dienstverlening, zoals doorlooptijden en de hoeveelheid documenten die we per klant verwerken. Het is niet alleen voor de klant interessant om te weten hoe we scoren op onze dienstverleningsafspraken, ook voor ons als sturingsinstrument is dit belangrijk. We krijgen hierdoor goed zicht op de naleving van de procesafspraken en kunnen direct bijsturen op de 'verstoringen' hierbij. Ken- en stuurgetallen kunnen als bedreigend worden ervaren door medewerkers, immers het wordt heel transparant hoeveel documenten een medewerker afhandelt in een bepaalde periode. Aan onze teamleiders is de uitdaging om ook de meerwaarde hiervan aan de medewerkers duidelijk te maken. Dit doen we onder meer door de prestaties meer op klantgroepniveau te bespreken. Dit past ook bij onze filosofie dat de klantgroep als

geheel verantwoordelijk is voor de dienstverlening. Samenwerking is hierbij het sleutelwoord."

Zijn alle medewerkers van de decentrale DIV-units meegegaan in het GOB?

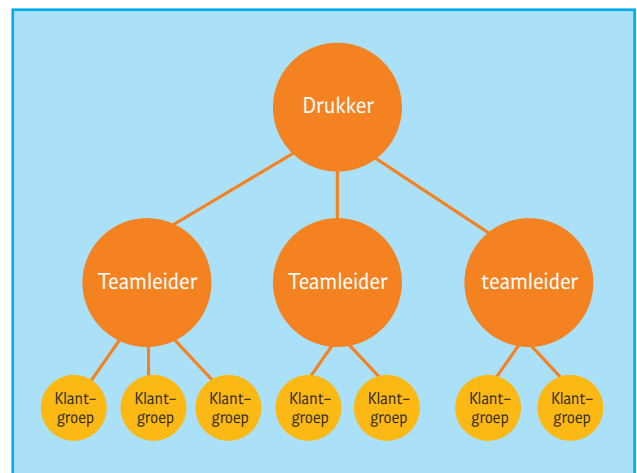
"Ja, dat was zeker het uitgangspunt. Je ziet wel dat onze dienstverlening met minder mensen wordt uitgevoerd dan toen het nog decentraal gebeurde. Het centraliseren is ook daadwerkelijk efficiënter gebleken. Alle mensen hebben diverse opleidingen gevolgd en we doen heel veel aan persoonlijke ontwikkeling. Iedere zes weken heeft iedere medewerker een gesprek met zijn teamleider over wat er goed ging en wat er beter kan. De medewerkers zijn in de loop van de jaren ook mobieler geworden. Niemand werkt nu nog exclusief voor dezelfde klant als in het begin. Vrijwel iedereen kan nu meerdere directies ondersteunen."

Wat vonden de DIV-medewerkers van de samenvoeging?

"Uiteraard waren ze eerst wel afwachtend, maar al snel is dat gekanteld naar leuk. Het is leuk om met het vak en vakgenoten bezig te zijn, met leiding die het vak snapt. Het is ook leuk om samen te werken en niet meer ondersteunend aan een directie te zijn, maar tot het primaire proces van een club te behoren. Er is goed te merken dat er een stuk beroepstrots bij de groep DIV'ers is teruggekomen. Ze zien nu beter in dat zij echt professionals zijn en kunnen hierop ook aangesproken worden."

	DIV teams 1 en 2	DIV team digitaal
Taken	<ul style="list-style-type: none"> Beoordelen, registreren inkomende papieren documenten Opslaan relevante papieren documenten en dossiervorming Ontsluiten opgeslagen papieren documenten en dossiers Verstrekken van informatie over regels en richtlijnen aan managers en medewerkers Verstrekken van managementinformatie en informatie over de uitvoering van het documentenbeheer Overdragen van archieven aan departementaal archief Vernietigen van daartoe in aanmerking komende papieren archiefbestanden Adviseren bij het opzetten van archieven voor commissies, projecten, tijdelijke werkgroepen e.d. 	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteunen pilots digitalisering Inrichten en beheren vastgestelde ordeningsstructuur Ondersteunen, instructie geven aan gebruikers bij het opslaan en terugvinden van documenten in de digitale structuur Registreren, opslaan en distribueren inkomende digitale documenten Beheren van digitale archiefbestanden en controleren toegevoegde metadata Beheren metadata
Aantal fte	28	10

Taken van de verschillende DIV-teams



De organisatiestructuur van DIV

Hoe ziet de organisatiestructuur van DIV eruit?

"We hebben gekozen voor zeven klantgroepen, die aangestuurd worden door drie teamleiders. Iedere klantgroep heeft een meewerkend voorman, die het eerste aanspreekpunt voor de klant is. Er zijn vijf klantgroepen die regulier DIV-werk doen en er is daarbij nog één klantgroep die zich bezig houdt met digitaliseren van de facturen en de P-dossiers (scanunit) en een klantgroep die zorg draagt voor de uitvoeringsinstrumenten, het BSD, DSP, Lokale Handelingenbank en het semi-statisch archief. De teamleiders doen de dagelijkse aansturing en hebben zelf ook portefeuilles, zoals digitaal werken en kengetallen. Hierdoor blijven ze ook inhoudelijk betrokken bij het onderwerp. De teamleiders voeren de meer strategische gesprekken met de klant over de dienstverleningsafspraken."

Wat kunt u van het GOB verwachten?		Archivering	Wat verwacht het GOB van u?	
Wat	Gecompleteerde of nieuw gevormde dossiers.	Archief	Wat	Stukken ter opname in het archief van uw organisatieonderdeel.
Wanneer	Nadat de stukken door uw secretariaat zijn gedeponereerd, zijn ze binnen 2 werkdagen opvraagbaar bij de betreffende DIV-klantgroep. NB. De verwerkingstijden van grote hoeveelheden tegelijk aangeboden stukken worden volgens afgesproken planning opgenomen in het archief.		Wanneer	Dagelijks.
Hoe	Dossiers worden in uw archief opgenomen.		Hoe	Aanleveren bij uw klantgroep DIV, per interne post of via het secretariaat in de deponerbakjes bij uw organisatieonderdeel.

Voorbeeld van een dienstverleningsafpraak

Wordt het strategische beleid ook door DIV bepaald?

“Nee, het strategische beleid zit bij Facilitaire Zaken op conerniveau. Zij zorgen voor kaderstelling, audits en plannen op het gebied van digitalisering. Ik vind het heel goed dat dit apart is van het werk van GOB. Ons basisproduct is namelijk de uitvoering en dat is waar we helemaal op ingericht zijn. Uiteraard zijn we wel zo dat we goed betrokken willen worden bij zaken als digitalisering, immers het gaat om de toekomst van ons vakgebied en onze medewerkers.”

Was de klant blij met de overgang naar één gemeenschappelijke centrale afdeling?

“Over het algemeen vond de klant het prima dat wij DIV voor ze gingen regelen, ze hadden er immers over het algemeen ook geen specifieke kennis over. Bovendien nemen wij een belangrijk knelpunt voor hen weg: de vervanging van personeel. Als vroeger een

Zijn er zaken die je nu, terugkijkend, anders zou doen?

“Ik zou niet te veel van tevoren uitwerken. Ik maakte me in het begin wel eens zorgen dat we bij de start nog geen dienstverleningsovereenkomsten hadden. Maar achteraf denk ik dat dat prima was. Ik zou nu gewoon beginnen, de mensen bij elkaar zetten, zeker niet alles vooraf dichtregelen. Vooraf proberen procesbeschrijvingen te maken dat is niet zinvol gebleken, wij hebben die snel terzijde gelegd omdat ze niet aan bleken te sluiten bij hoe we in de praktijk wilden werken. Samen gaande weg ontwikkelen is ook beter voor de acceptatie. Dat vind ik trouwens sowieso sterk van onze directie en mijn teamleiders, er is heel veel aandacht voor de mensen én het met plezier werken.” ●

Janneke Kromkamp is adviseur organisatie en informatisering en partner bij Digital display

Het is ook leuk om niet meer ondersteunend aan een directie te zijn, maar tot het primaire proces van een club te behoren

Od

DIV-medewerker met vakantie ging dan werd hij niet vervangen, na drie weken kon hij dan zijn bureau vol met stukken weer aantreffen. Nu weet zowel de klant als de medewerker dat de dienstverlening in de vakanties of bij ziekte gewoon doorloopt. De klant weet ook waar hij aan toe is, we werken met dienstverleningsafspraken. Hij mag ons afrekenen op kwaliteit en doorlooptijden. Hoe wij dat regelen en wie wij daarvoor inzetten, dat bepalen wij. Overigens rekenen wij geen kosten door aan de klant, dat is alleen maar een heen en weer schuiven van facturen. De deal was dat zij formatie inleveren, waarvoor zij dienstverlening van GOB terug krijgen. We leveren een kwalitatief goed basisproduct en dat is het. Natuurlijk doen we er wel eens beperkt iets anders bij, maar dat is marginaal en in goed overleg geregeld. Als een klant opeens komt aanzetten met de beruchte lijken in de kast, dan willen wij dat wel regelen, maar moet hij er zelf voor betalen. Overigens komt dit steeds minder vaak voor.”



Tekst: Janneke Kromkamp
janneke.kromkamp@ddisplay.nl