

FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN
DEPARTEMENT BESTUURSKUNDE
BEGELEIDER: DR. V.M.F. HOMBURG

AFSTUDEERORGANISATIE:
STICHTING FUTURA WONEN
BEGELEIDER: DHR. P. BAETSEN

Op zoek naar intensievere samenwerking

*Onderzoek naar de op- en inrichting van een shared
service center op het gebied van het portefeuillebeleid bij
de bij Futura aangesloten woningcorporaties*

Nicole Westerterp
Studentnummer: 373775

2013

Colofon

Uitgave:	Op zoek naar intensievere samenwerking
Datum:	September 2013
Auteur:	N.P.M. Westerterp
Contactgegevens:	373775nw@eur.nl
Instituut:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Faculteit der sociale wetenschappen
Departement:	Bestuurskunde
Eerste lezer:	Dr. V.M.F. Homburg
Tweede lezer:	Dr. H.L. Klaassen
Afstudeerorganisatie:	Stichting Futura Wonen te Tilburg
Begeleider afstudeerorganisatie:	Dhr. P. Baetsen
Periode:	Februari 2013 – september 2013
Oplage:	Digitaal (.pdf)

Abstract

Door verschillende ontwikkelingen en veranderingen zoals het nieuwe regeerakkoord van het kabinet Rutte II en de financiële crisis, wordt de financiële armslag van woningcorporaties kleiner. Ook de woningcorporaties aangesloten bij Futura willen daarom niet lijdzaam afwachten en vasthouden aan wat ze altijd al deden, maar willen zo goed mogelijk in kunnen spelen op deze veranderingen. Juist in onzekere of moeilijke tijden is het van belang om op een creatieve manier en soms 'out of the box' te denken en te blijven investeren in kennisontwikkeling en innovatie. De woningcorporaties van Futura doen dit graag samen, want samen weet men meer dan alleen. Zo zijn de woningcorporaties in staat om kennis en kunde te verbinden en kunnen ze investeren in een duurzame toekomst. De woningcorporaties willen op het gebied van het portefeuillebeleid daarom een ssc oprichten. Ssc's kunnen op verschillende manieren worden ingericht en de keuze voor de juiste aanpak is geen sinecure. Er zijn dan ook verschillende scenario's denkbaar die mogelijk een invulling geven aan de op- en inrichting van een ssc. Van belang is dat het scenario dat wordt gekozen zowel voor Futura als voor de aangesloten woningcorporaties een zo groot mogelijke toegevoegde waarde heeft.

Dit onderzoek heeft als doel het doen van aanbevelingen aan Futura en de aangesloten woningcorporaties over de op- en inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid. Centraal in het onderzoek staat dan ook de volgende onderzoeksvraag: *'Welke aanbevelingen kunnen op basis van de opgestelde scenario's, die zijn ontwikkeld naar aanleiding van literatuuronderzoek op het gebied van shared service center en outsourcing, en zijn geprioriteerd en aangepast naar aanleiding van bevraging van experts en interne stakeholders, worden gedaan aan stichting Futura Wonen over de op- en inrichting van een shared service center op het gebied van het portefeuillebeleid?'*

Aan de hand van de Delphimethode is uiteindelijk een definitief scenario opgesteld waarin de meest waarschijnlijke en wenselijke waarden van de geselecteerde variabelen zijn verwerkt. In het definitieve scenario is gekozen voor een extern parttime ssc waarbij de focus ligt op kostenreductie gezien de verkleining van de financiële armslag van de woningcorporaties. Uniformiteit in definities en diensten is hierbij erg belangrijk, maar waar mogelijk moet er ruimte voor maatwerk zijn. Het ssc wordt aangestuurd door een van buitenaf aangetrokken directeur die wisselt in zijn of haar rol van bouwpastoor en service-verlener en die onder andere de lastige taken heeft om een gezamenlijke visie te creëren, spanningen te managen en uniformiteit in definities te creëren. Er is verder sprake van een partnerschap dat is ontstaan op basis van een hard onderliggend contract en waarbij er sprake is van verticaal toezicht. Het personeel van het ssc wordt gezien als leverancier van een bepaalde dienst. Wanneer de bij Futura aangesloten woningcorporaties een dergelijk ssc op het gebied van het portefeuillebeleid willen oprichten dan moeten hierbij wel de volgende randvoorwaarden worden gesteld:

- Richt het ssc niet alleen op voor het portefeuillebeleid, maar doe dit voor de gehele vastgoedsturing. Het portefeuillebeleid is een te klein onderwerp om een ssc voor op te richten met veel toegevoegde waarde.

- Een gezamenlijke en eenduidige definitie van de vastgoedsturing moet in het ssc worden opgesteld en het opstellen zal een omvangrijk proces omvatten. De verschillende partijen moeten samenkomen en zouden met elkaar in discussie moeten gaan over welke onderwerpen er wel en niet onder vallen en zouden in gezamenlijkheid nieuwe eenduidige definities moeten bepalen.
- Het ssc moet in de hoogste niveaus van de vastgoedsturing meer gericht zou moeten zijn op de ondersteunende processen. Op de lagere en wat meer praktische niveaus zou het ssc ook een rol kunnen spelen op het gebied van de inhoud. De juiste inhoudelijke kennis is op deze niveaus erg belangrijk want door middel van deze kennis kun je het proces ook verder brengen.
- Voer het ssc geleidelijk in. Bij deze randvoorwaarde past het idee van een soort 'proeftuin'. Het is verstandig om de samenwerking eerst te intensiveren voordat een ssc wordt opgericht. Belangrijk is om hierbij een groeistrategie te bepalen. Het idee van de proeftuin heeft in het begin geen immens grote veranderingen tot gevolg voor de deelnemers. De kans groeit hierdoor dat de deelnemers bereid zijn om aan de intensievere samenwerking deel te nemen en het idee een kans te geven. Door klein te beginnen, kan men kosten ook beter onder controle houden en is de kans op een financieel drama kleiner dan wanneer men per direct een ssc opricht.
- In het scenario is een parttime ssc aanbevolen. Dit parttime idee is bruikbaar voor de eerste fases waarin de samenwerking stap voor stap wordt geïntensiveerd. Wanneer het samenwerkingsverband intensiever wordt en er uiteindelijk een aparte werkorganisatie wordt opgericht, kan worden besloten vaker bij elkaar te komen of vaste dagen/uren in de week vast te leggen. Het ssc kan dan ook fulltime worden ingericht. De bemensing van het ssc is dus afhankelijk van de gekozen groeistrategie.
- Creëer ondernemerschap. Er moet binnen het ssc ruimte worden ontwikkelt waarin het ssc ondernemerschap kan gaan tonen. Het ondernemerschap kan voor nog meer toegevoegde waarde zorgen. Wel moet het ssc ervoor oppassen dat het geen adviesbureau wordt en dat de binding met de deelnemers en het doen van opdrachten voor de deelnemers primair blijft.
- De laatste randvoorwaarde luidt dat er niet te snel over 'toezicht' moet worden gesproken. In de opstartfase is toezicht een te zwaar gegrepen term en middel. Later wanneer de samenwerking is uitgegroeid tot een volwaardig extern ssc dan is toezicht een meer passend middel.

Voorwoord

Graag presenteer ik u mijn masterscriptie voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In februari 2013 begon voor mij de afronding van de laatste fase van mijn studententijd. Een erg mooie stage bij Futura Wonen te Tilburg heeft mij hierbij geholpen. Tijdens mijn afstudeerstage bij Futura heb ik veel geleerd over woningcorporaties en ben ik volgens sommigen een 'mini-expert' (letterlijk en figuurlijk) op het gebied van ssc's en samenwerking bij woningcorporaties geworden. Voor mijn onderzoek heb ik het hele land door gereisd en heb ik veel interessante interviews en gesprekken mogen voeren met professionele, behulpzame en bevlogen mensen. Ik wil alle respondenten dan ook danken voor de tijd en moeite die ze hebben genomen om mij te helpen met mijn afstudeeronderzoek.

De afgelopen periode is zeer leerzaam en soms ook zwaar geweest. Het onderzoeken van de, voor een buitenstaander ingewikkelde, praktijk van Futura en steeds maar weer herschrijven van de tekst, was niet altijd gemakkelijk. Ik had nooit tot het einde kunnen komen zonder de hulp van een aantal mensen en ik wil deze mensen dan ook graag bedanken.

Allereerst mijn begeleider bij Futura, Peter Baetsen. Peter heeft me meegenomen in de fascinerende wereld van Futura en heeft me geholpen met de voor mij vaak ingewikkelde en gespecialiseerde onderwerpen. We hebben tijdens mijn tijd bij Futura veel goede en leerzame gesprekken gehad die mij verder hebben geholpen in mijn onderzoeken en mij op nieuwe ideeën hebben gebracht. Peter gaf me veel vrijheid en gaf me het vertrouwen dat ik dit onderzoek tot een goed einde zou brengen. Hij heeft me geïnspireerd met zijn passie voor Futura en heeft me bovendien vermaakt met zijn altijd mooie verhalen. Ik had me geen betere begeleider kunnen wensen en ben hem erg dankbaar voor de tijd en moeite die hij in mijn begeleiding heeft gestoken.

De tweede persoon die ik erg graag wil bedanken is Vincent Homburg, mijn scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit. De begeleiding van Vincent heb ik als prettig ervaren. Iedere afstudeerkring werd gevuld met scherpe opmerkingen en nieuwe inzichten waardoor ik iedere keer weer een stapje dichterbij het einde kwam. Ook hij gaf mij het vertrouwen dat ik deze scriptie tot een goed einde kon brengen. Bij deze wil ik ook Henk Klaassen bedanken, die de taak van tweede lezer van mijn scriptie op zich heeft genomen. Dank voor de gegeven bruikbare feedback.

Tot slot wil ik mijn ouders en Corry Botterman bedanken voor het redactiewerk dat zij hebben verricht. Mijn familie wil ik verder ook bedanken voor hun steun en vertrouwen in mijn kunnen. Ook mijn allerliefste vriendinnen hebben mij gesteund tijdens deze fase maar zij hebben er ook voor gezorgd dat ik buiten het schrijven van deze scriptie ook nog genoot van de laatste maanden van mijn studententijd. Mijn dank aan jullie allemaal is groot!

Nicole Westerterp
September 2013

Inhoudsopgave

Colofon.....	1
Abstract.....	2
Voorwoord.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.2.1 Probleemanalyse.....	8
1.2.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	10
1.2.3 Doelstelling.....	10
1.2.4 Vraagstelling.....	11
2. Ingrediënten voor scenario's.....	13
2.1 Literatuurreviews.....	13
2.1.1 Literatuurreview shared service center.....	14
2.1.2 Literatuurreview outsourcing.....	21
3. Scenario's.....	26
3.1 Opstellen scenario's.....	26
3.2 Reductie scenario's.....	28
3.3 Presentatie scenario's.....	29
4. Methodologische verantwoording.....	36
4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken.....	36
4.2 Operationalisering.....	38
4.3 Steekproefkader.....	39
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	40
4.5 Analyse.....	41
5. Resultaten.....	43
5.1 Resultaten eerste ronde.....	43
5.2 De tweede ronde.....	50
5.3 Resultaten tweede ronde.....	52
5.4 De derde ronde.....	54

6. Conclusie en aanbevelingen	64
6.1 Beantwoording deelvragen	64
6.2 Beantwoording hoofdvraag.....	66
6.3 Recapitulatie en reflectie op het onderzoek.....	69
6.4 Verdere discussie.....	71
7. Bronnenlijst	72
8. Bijlagen	77
Bijlage A – Vragenlijst eerste ronde.....	77
Bijlage B – Overzicht respondenten	97
Bijlage C – Topiclist interviews tweede ronde.....	98

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De volkshuisvesting is op dit moment onderhevig aan veranderingen en bevindt zich de laatste jaren in een minder stabiele periode dan enkele jaren geleden, waardoor ook de woningcorporaties constant in beweging zijn (Bobbe & Reimerink, 2006, p.5; Werkplan Futura 2013, p.6). Vóór de Tweede Wereldoorlog krijgen de woningcorporaties financiële steun van de overheid. Deze overheidssteun gaat gepaard met een systeem van scherp toezicht en controle. De overheid opereert destijds vanuit het idee dat als de staat voor goede woningen zorgt dit een positief effect zou hebben op de gezondheid van de arbeiders. Een betere gezondheid zou voor hardere werkers zorgen en zij zouden een positief effect op de economie kunnen hebben (Persoonlijke communicatie, Kammeyer & Baetsen, 15 januari 2013). Ook na de Tweede Wereldoorlog krijgen de woningcorporaties nog financiële steun van de overheid omdat de bevolking in deze periode snel toeneemt en er een grote behoefte is aan woningen. In de daarop volgende jaren krijgt de sector veel subsidies van de overheid en kunnen de woningcorporaties ook nog geld lenen van de overheid voor onder andere grote vastgoedinvesteringen (Persoonlijke communicatie, Kammeyer & Baetsen, 15 januari 2013).

Vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw wordt het verzelfstandigen van overheidsorganisaties steeds meer een speerpunt van de overheid aangezien de overheidskosten steeds stegen (Tommel, 1995, p.3). Ook de woningcorporaties, die onder het volkshuisvestingsbeleid vallen, worden verzelfstandigd (Besluit Beheer Sociale-Huursector, 2005). Met de verzelfstandiging hangt de Wet balansverkortings geldelijke steun volkshuisvesting samen, die ook wel de bruteringsoperatie wordt genoemd. Hierin zijn de toenmalige toekomstige subsidieverplichtingen van het Rijk aan woningcorporaties verrekend met de nog uitstaande rijksleningen van woningcorporaties. Door deze bruteringsoperatie zijn woningcorporaties zelfstandige ondernemingen met een maatschappelijke doelstelling geworden (Koolma, 2008, p.5). Woningcorporaties zijn vanaf dit moment maatschappelijke ondernemingen die zich in het maatschappelijke middenveld van de Nederlandse samenleving bevinden (Hendrikse, Sanders & Kammeyer, 2008, p.58). Wel blijven de woningcorporaties een publieke taak vervullen (De Ridder, 1998, p.5). Hoewel er aanvankelijk vooral defensief werd gereageerd door de woningcorporaties in heel Nederland op het 'doorsnijden van de gouden koorden' waarmee de Rijksoverheid de volkshuisvesting in Nederland eerst aanstuurde, hebben de woningcorporaties gaandeweg de nieuw verkregen vrijheid benut om onder andere te professionaliseren, te verzakelijken en om het aanbod van producten en diensten enerzijds te verbreden en anderzijds te differentiëren (Vulperhorst, 2004, p.7). De woningcorporaties kunnen vanaf dit moment niet alleen geld lenen bij de overheid maar kunnen ook terecht bij banken. Er ontstaat meer behoefte aan samenwerking onder woningcorporaties omdat ze nu op eigen benen komen te staan. Een fusiegolf onder woningcorporaties vindt dan ook plaats in deze periode. Niet alleen fusies maar ook samenwerkingsverbanden ontstaan. Stichting Futura (hierna Futura) is een voorbeeld van een dergelijk samenwerkingsverband dat in 1997 is opgericht.

Futura is een door Brabantse woningcorporaties gevormde samenwerkingsorganisatie. Op dit moment wordt Futura gevormd door AlleeWonen uit Roosendaal en Breda, Casade uit Waalwijk en Loon op Zand, WonenBreBurg uit Breda en Tilburg en Zayaz uit 's-Hertogenbosch. De samenwerkende woningcorporaties delen het ideaal dat goed wonen voor iedereen bereikbaar

moet zijn, vanuit de gedachte dat goed wonen mensen verder helpt in hun leven. Aangezien de wereld en ook Nederland continu in beweging blijft, blijft de vraag hoe dat goede wonen voor iedereen gerealiseerd kan worden. De woningcorporaties zoeken in Futuraverband gezamenlijk naar antwoorden op dergelijke vragen, vanuit het idee dat samenwerking meer kan opleveren voor de maatschappij. De missie van Futura luidt dan ook als volgt: *“Futura is er om deelnemers en partners bij te staan in hun ontwikkeling. Wij hebben als gezamenlijk doel de Brabantse volkshuisvesting te verbeteren, te vernieuwen, te inspireren. Dit om in veranderende omstandigheden nieuwe antwoorden te vinden op deels oude vragen. Omdat we het gezamenlijk belangrijk vinden om naar ons beste vermogen bij te dragen aan de kwaliteit van wonen en leven van mensen. Langs de weg van het wonen”* (Ondernemingsplan Futura 2012-2014, p.2).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Probleemanalyse

Door verschillende ontwikkelingen en veranderingen zoals het nieuwe regeerakkoord van het kabinet Rutte II en de financiële crisis, wordt de financiële armslag van woningcorporaties kleiner (Werkplan Futura 2013, p.6). Ook de woningcorporaties aangesloten bij Futura willen daarom niet lijdzaam afwachten en vasthouden aan wat ze altijd al deden, maar willen zo goed mogelijk in kunnen spelen op deze veranderingen. Juist in onzekere of moeilijke tijden is het van belang om op een creatieve manier en soms ‘out of the box’ te denken en te blijven investeren in kennisontwikkeling en innovatie (Ondernemingsplan Futura 2012-2014, p.8). De woningcorporaties van Futura doen dit graag samen, want samen weet men meer dan alleen en zo zijn de woningcorporaties in staat om kennis en kunde te verbinden en kunnen ze investeren in een duurzame toekomst. Zaken die de woningcorporaties samen sneller, beter, slimmer en/of goedkoper kunnen regelen, doen ze in principe in Futuraverband. Dit streven is voor de komende jaren steeds minder een keuze en steeds meer een noodzaak gezien de toenemende financiële druk. De verschillende programma’s van Futura zijn daarom steeds meer gericht op een sterke samenhang van innovatiekracht en het bevorderen van efficiency en effectiviteit. De deelnemende woningcorporaties richten zich hierbij expliciet op de vraag of de individuele woningcorporatie wel de juiste schaal is om een bepaald proces goed en goedkoop te organiseren. Futura wil weten op welke wijze en in welke mate een aantal activiteiten binnen het portefeuillebeleid, zoals woningmarktonderzoek, en bedrijfsprocessen efficiënter en effectiever georganiseerd kan worden zodat deze vervolgens kan worden omgezet in eigentijdse organisatievormen (Werkplan Futura 2013, p.24). De mogelijke ‘vitale coalities’ die uit de verschillende soorten samenwerking naar voren komen zijn echter wel een behoorlijke investering die uiteindelijk enkel gerechtvaardigd kan worden door resultaten (Brandsen, Van den Munckhof & Oude Vrielink, 2008, p.8).

Het portefeuillebeleid is een belangrijk onderwerp voor de verschillende woningcorporaties en dit onderwerp staat daarom centraal in dit onderzoek. Futura houdt zich onder andere bezig met het volgen van en rapporteren over woningmarktontwikkelingen en geeft ook opdrachten voor eigen onderzoek naar vastgoedontwikkeling en vastgoedbeheer. Het onderdeel vastgoed vormt een belangrijk onderwerp voor Futura en de aangesloten woningcorporaties. Er bestaat hiervoor dan ook een aparte programmalijn en een apart platform. Veranderende omstandigheden dwingen woningcorporaties, meer dan ooit, na te denken over de toekomst van hun bezit. In het platform vastgoed ontstaat hierdoor ook de al eerder genoemde behoefte naar meer samenwerking. Het portefeuillebeleid wordt tot op heden nog op het niveau van de

woningcorporaties uitgevoerd. Er vinden daarom afwegingen plaats over ingrepen in de woningvoorraad op een meer regionaal niveau om de samenhang in de woningmarktontwikkelingen op het provinciale, regionale en lokale niveau te bezien. Als deze analyses op Futuraniveau worden samengebracht, wordt dubbel werk voorkomen, is de kans op kwaliteit groter en is de kans op beantwoording van de complexe vraagstelling groter. Het is ook handig om de analyses op Futuraniveau samen te brengen omdat Futura als platform gemakkelijk in staat is om de relaties naar verschillende betrokken actoren te leggen, zoals gemeenten en provincies (Ondernemingsplan Futura 2012-2014, p.11).

De keuze voor de vorm van deze samenwerking is echter een complexe aangelegenheid. De verschillende woningcorporaties willen wel samenwerken, maar zijn ook erg gericht op hun eigen autonomie. De angst om autonomie te verliezen door te gaan samenwerken, zorgt er vaak voor dat samenwerkingsverbanden moeilijk van de grond komen of als ze van de grond komen, niet lang stand houden. Wanneer er een samenwerkingsverband in bijvoorbeeld de vorm van een shared service center (ssc) opgericht zou worden, moeten de woningcorporaties gaan werken met mandaat. Als men in het samenwerkingsverband namelijk voor iedere beslissing goedkeuring moet vragen aan de eigen woningcorporatie duren de processen erg lang en zal het samenwerkingsverband niet als efficiënt worden gezien. Het ssc moet dus een bepaalde mate van (beslissings-)vrijheid krijgen. Het gemeenschappelijke belang moet dus boven het eigen belang van de verschillende woningcorporaties komen te staan (Persoonlijke communicatie, Kammeyer & Baetsen, 15 januari 2013).

In een vergaande variant van samenwerking, zoals in een ssc, zou Futura de leiding hebben in het oppakken van het beleid en zou Futura zorgen voor de agendering hiervan. Er is bij Futura al eerder onderzoek gedaan naar de oprichting van een ssc op het gebied van ICT. In 2011 is binnen het platform informatisering en automatisering een eerste oriëntatie uitgevoerd op het gebied van samenwerking binnen ICT. Deze oriëntatie leidde tot een projectopdracht die gericht was op een kort onderzoek hoe de samenwerking op het gebied van ICT kan bijdragen aan de efficiëntie en effectiviteit van de deelnemers van Futura. De resultaten van het onderzoek waren vooral gericht op verschillende scenario's van samenwerking, de te verwachten impact, kosten, baten en risico's per scenario en een advies voor het vervolg. Mede door dit onderzoek is er binnen Futura het besef ontstaan dat het belangrijk is om niet alleen een samenwerkingsverband aan te gaan gelet op de kosten, maar de verschillende partijen moeten ook echt bereid zijn om op 'inhoud' te gaan samenwerken aangezien samenwerkingsverbanden anders op de lange termijn geen stand houden (Ijpelaar, 2012, p.3).

Ssc's kunnen op verschillende manieren worden ingericht en de keus voor de juiste aanpak is geen sinecure. Er zijn dan ook verschillende scenario's denkbaar die mogelijk een invulling geven aan de oprichting van een ssc. Van belang is dat het scenario dat gekozen wordt zowel voor Futura als voor de aangesloten woningcorporaties een zo groot mogelijke toegevoegde waarde heeft (Persoonlijke communicatie, Kammeyer & Baetsen, 15 januari 2013).

1.2.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

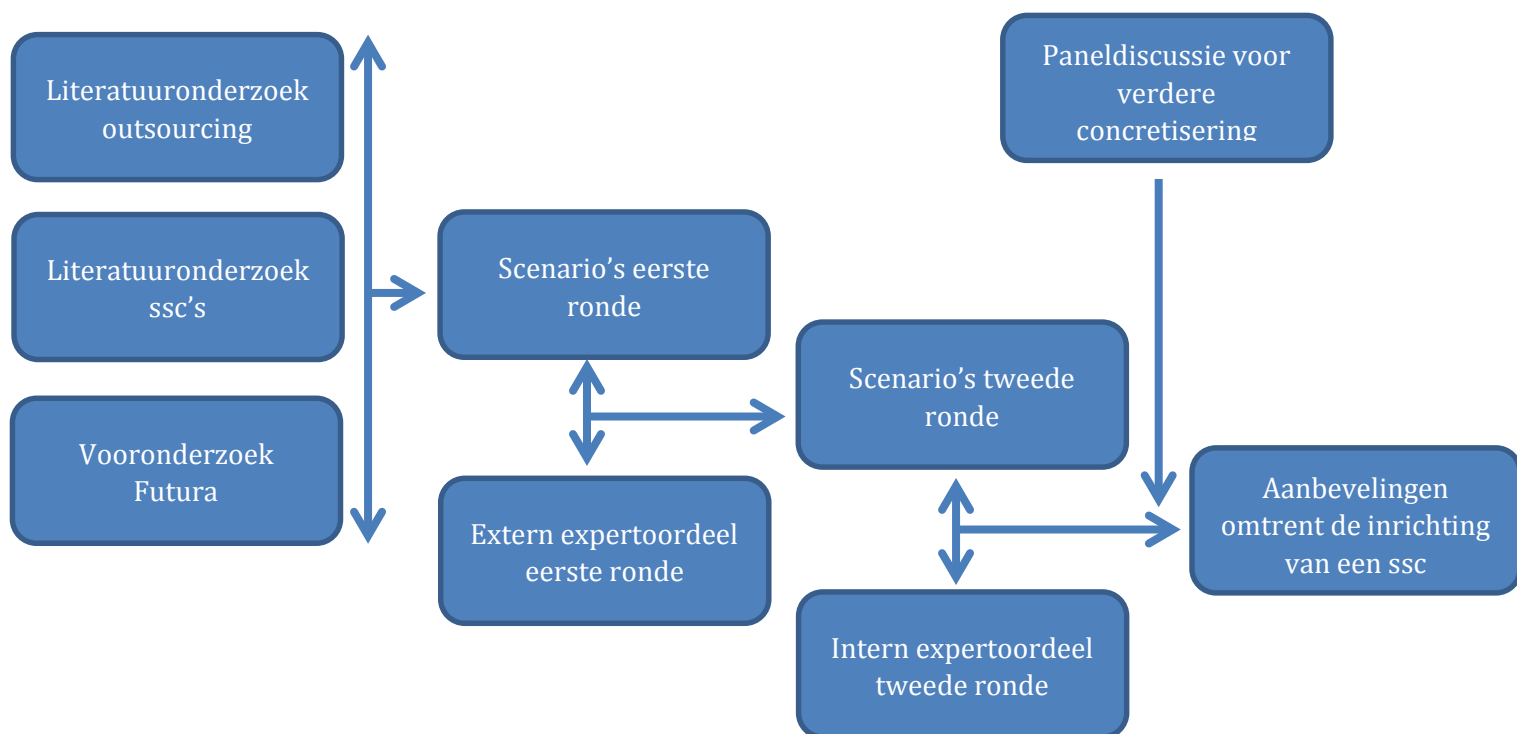
De geraadpleegde literatuur laat veel onderscheidende kenmerken van ssc's en outsourcing zien. Door het opstellen van scenario's, die gebaseerd zijn op deze literatuur, over de inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid, wordt er een overzicht geboden aan Futura en de aangesloten woningcorporaties. Door de scenario's voor te leggen in verschillende rondes aan zowel experts op het gebied van ssc's als aan interne stakeholders bij Futura en de aangesloten woningcorporaties, worden de scenario's verder geconcretiseerd en toepasbaar gemaakt voor de praktijk binnen Futura. De aanbevelingen die uit het onderzoek voortkomen, kunnen door Futura en de aangesloten woningcorporaties worden meegenomen in hun keuze voor de inrichting van een ssc en de bijkomende voor- en nadelen. Deze voordelen kunnen ook indirect van invloed zijn op de huurders van de woningcorporaties (Persoonlijke communicatie, Baetsen, 7 februari 2013). Het overzicht kan ook een bruikbaar handvat zijn voor woningcorporaties in andere gebieden van Nederland die van plan zijn om samenwerking met andere woningcorporaties aan te gaan of de bestaande samenwerking te willen intensiveren.

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het een bijdrage levert aan de kennislacune die er is op het gebied van inrichting van ssc's bij woningcorporaties. Zoals in de inleiding is omschreven, worden woningcorporaties gedwongen te veranderen als gevolg van verschillende maatschappelijke ontwikkelingen (Cloudt, n.d., p.1; Van der Mast & Folkers, 2012, p.47; Dorr & Wittenberg, 2010, p.18). Samenwerken is voor woningcorporaties steeds minder een keuze en steeds meer een noodzaak onder andere gezien de toenemende financiële druk. Tot op heden is er weinig wetenschappelijke literatuur over de inrichting van een ssc bij woningcorporaties en dit onderzoek zal de bestaande literatuur uitbreiden.

1.2.3 Doelstelling

Op basis van de bovenstaande probleemanalyse is de volgende doelstelling voor het onderzoek opgesteld: *het doen van aanbevelingen aan stichting Futura en de aangesloten woningcorporaties in hun keuze voor de inrichting van een shared service center op het gebied van het portefeuillebeleid door verschillende scenario's te ontwikkelen over de inrichtingsvormen op basis van literatuur en deze te laten prioriteren door experts.*

Passend bij deze doelstelling is het onderstaande onderzoeksmodel volgens de methodiek van Verschuren & Doorewaard, 2007).



Figuur 1: onderzoeksmodel

1.2.4 Vraagstelling

In de eerder beschreven doelstelling is omschreven dat dit onderzoek is gericht op het bieden van een bruikbaar overzicht voor Futura en de aangesloten woningcorporaties in hun keuze voor de inrichting van een ssc door het ontwikkelen van scenario's over de inrichtingsvormen op basis van literatuur en deze te laten prioriteren door experts. Het antwoord op de volgende vraagstelling zal leiden tot het behalen van de geformuleerde doelstelling.

Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan stichting Futura Wonen over de inrichting van een shared service center op het gebied van het portefeuillebeleid?*

De hoofdvraag richt zich op het doen van aanbevelingen aan Futura en de aangesloten woningcorporaties omtrent de inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid. De vraagstelling wordt beantwoord door het prioriteren van scenario's, die zijn ontwikkeld naar aanleiding van literatuuronderzoek op het gebied van shared service center en outsourcing.

Deelvragen

De hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van de volgende deelvragen:

Deelvraag 1

Om inhoud te geven aan de scenario's van deze scriptie dient beschreven te worden wat onderscheidende kenmerken van ssc's zijn.

1. *Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario's voor Futura over ssc's volgen uit de literatuur over ssc's?*

Deelvraag 2

Ook de tweede deelvraag geeft verder inhoud aan de scenario's van deze scriptie en beschrijft de onderscheidende kenmerken van het concept 'outsourcing'.

2. *Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario's voor Futura over outsourcing volgen uit de literatuur over outsourcing?*

Deelvraag 3

De derde deelvraag behandelt de verworven theorie uit de eerste en tweede deelvraag. De onderscheidende kenmerken van ssc's en outsourcing worden gebundeld in verschillende toekomstscenario's die Futura en de aangesloten woningcorporaties inzicht geven in de verschillende vormen van ssc's en die hen helpen in hun keuze voor de inrichting van een ssc.

3. *Welke scenario's kunnen worden opgesteld op basis van de onderscheidende kenmerken over ssc's en outsourcing uit de literatuur?*

Deelvraag 4

De scenario's vormen een belangrijke basis voor het inschatten van de mogelijke werking van een ssc bij Futura op het gebied van het portefeuillebeleid. De uit deelvraag drie naar voren gekomen scenario's worden voorgelegd aan een panel van experts dat deze scenario's zal prioriteren. Naar aanleiding van de reacties van de experts dienen de scenario's te worden aangepast. De aangepaste scenario's worden wederom voorgelegd aan het panel van experts. Het is van belang om diverse belanghebbenden bij dit proces te betrekken aangezien de mogelijke invoering van een ssc veel actoren aangaat. De vierde deelvraag luidt daarom ook als volgt:

4. *Hoe kunnen de scenario's worden aangepast en geprioriteerd naar aanleiding van de reacties van het panel van experts in twee consultatierondes?*

Deelvraag 5

In de laatste deelvraag worden aanbevelingen gedaan op het gebied van de inrichting van ssc's voor Futura en de aangesloten woningcorporaties op basis van raadpleging van experts die is gedaan op basis van op literatuur opgestelde scenario's.

5. *Welke aanbevelingen op het gebied van de inrichting van ssc's kunnen worden gedaan na expertraadpleging op basis van op literatuur vastgestelde scenario's?*

2. Ingrediënten voor scenario's

Het doel van dit hoofdstuk is het gebruiken van de literatuur om inzicht te bieden in wat er zich afspeelt in de werkelijkheid. Dit hoofdstuk is dus een theoretisch kader en vormt een soort 'bril' waarmee naar de werkelijkheid van Futura wordt gekeken. De literatuur vormt de basis voor het opstellen van scenario's voor de inrichting van een ssc bij Futura op het gebied van het portefeuillebeleid. De scenario's worden in de uitvoeringsfase van dit onderzoek voorgelegd aan diverse experts. Deze experts bestaan enerzijds uit experts op het gebied van ssc en anderzijds uit verschillende stakeholders van Futura. In hoofdstuk vier (Methodologische Verantwoording) wordt de selectie van experts en stakeholders verder verantwoord.

Er zijn verschillende onderwerpen die interessant zijn om te onderzoeken bij de invoering van een ssc. Hierbij kan gedacht worden aan onderwerpen zoals ICT, Personeel & Organisatie en inkoop. Vanuit de stageverlenende organisatie is er behoefte aan een onderzoek naar de inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid en daarom wordt hier ook uitsluitend op ingegaan in dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de twee literatuurreviews behandeld. Het literatuurreview over ssc geeft antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek en het literatuurreview over outsourcing geeft antwoord op de tweede deelvraag.

De concepten van dit onderzoek worden gevormd door de onderscheidende kenmerken die naar voren komen uit de twee literatuurreviews. De onderscheidende kenmerken vormen de variabelen met bijpassende waarden die als basis voor de opstelling van de scenario's worden gebruikt. Alle ingrediënten voor de scenario's worden in een tabel aan het einde van het betreffende literatuurreview gepresenteerd. Deze tabellen vormen de koppeling tussen de theorie en uitgeschreven verhalende scenario's.

2.1 Literatuurreviews

Een systematisch literatuurreview over shared service centra en een over outsourcing zijn in de maanden februari en maart 2013 uitgevoerd. De beide reviews hadden tot doel om onderscheidende kenmerken te belichten die bruikbaar zijn in het opstellen van scenario's voor Futura in verband met de mogelijke oprichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid.

Als basis voor het literatuurreview over ssc's is het rapport van Korsten, Schaepkens & Sonnenschein (2004) *Shared Services; nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten* en de website *sharedservicesbijdeoverheid.nl* gebruikt dat door de begeleider van dit onderzoek wordt aangeraden. Via citaten uit het rapport en uit stukken van de website is er aan de hand van de 'sneeuwbal methode' ofwel 'chain referral' (Biernacki & Waldorf, 1981, p.141) gezocht naar aansluitende literatuur. Vanuit het rapport en via de website zijn twee boeken en elf bruikbare artikelen gevonden die direct met ssc te maken hebben. Deze bronnen zijn verder onderzocht op bruikbare citaten en verwijzingen. Om het sneeuwbal effect te beperken, is er maar twee niveaus diep gekeken. Hieruit zijn uiteindelijk nog één boek en zestien artikelen naar voren gekomen die inzicht geven over kenmerken van ssc, faal- en succesfactoren van ssc en ssc bij gemeenten in Nederland.

Voor het literatuurreview over outsourcing is het rapport van Ytsma (2004) gebruikt: *Structuurelementen van het Shared Service Centrum; flexibilisering, structurering, insourcing en outsourcing*. Dit rapport is als startdocument gebruikt en voor dit review is vervolgens ook de sneeuwbal methode toegepast. Via citaten uit het rapport zijn vier artikelen gekomen die direct met ssc's en outsourcing te maken hadden. Er is in het literatuurreview dan ook maar één niveau diep gekeken.

Uit de eerste fase van de literatuurreviews zijn verschillende 'keywords' gekomen die verder zijn gebruikt om literatuur te zoeken. De belangrijkste keywords waren shared service center, kenmerken ssc, succes- en faalfactoren van ssc's, inrichting van een ssc, weerstand tegen een ssc, outsourcing, internal outsourcing, kansen en bedreigingen van outsourcing, uitbesteding. Voor het zoeken van verdere literatuur betreffende de keywords is gebruik gemaakt van de databases van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Tilburg University, Google Scholar en Web of Knowledge.

2.1.1 Literatuurreview shared service center

Zoals eerder is aangegeven, willen de bij Futura aangesloten woningcorporaties op het gebied van het portefeuillebeleid mogelijk gaan samenwerken om beter te kunnen inspelen op hedendaagse ontwikkelingen en veranderingen. Een passende samenwerkingsvorm in een samenleving waar netwerken steeds belangrijker worden, zou die van een ssc kunnen zijn. Van belang voor dit onderzoek zijn de onderscheidende kenmerken van ssc's. In deze paragraaf staat daarom ook de beantwoording van de eerste deelvraag centraal, namelijk: *'Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario's voor Futura over ssc's volgen uit de literatuur over ssc's?'* De beantwoording van deze deelvraag wordt allereerst gevormd door een korte inleiding. Vervolgens worden de onderscheidende kenmerken van ssc's in verschillende categorieën besproken. Hierna wordt er een vergelijking gemaakt met onderscheidende kenmerken van ssc's bij gemeenten. Deze keuze is gemaakt omdat de samenwerkingsvorm van het ssc bij gemeenten veel wordt gebruikt. Gemeenten moeten namelijk ook inspelen op verschillende ontwikkelingen zoals de financiële crisis, meer mondige burgers en de roep om een krachtiger bestuur. Ssc's bij gemeenten zijn dan ook te omschrijven als vormen van krachtenbundeling (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.9). Gemeenten kregen eerder dan de woningcorporaties te maken met bijvoorbeeld de bezuinigingen waardoor ze al eerder de noodzaak ondervonden tot samenwerking (Persoonlijke communicatie, Baetsen, 7 februari 2013). Er zijn in 'gemeenteland' dan ook verschillende voorbeelden van succesvolle ssc's die bruikbaar kunnen zijn in het opstellen van scenario's voor Futura. De beantwoording van de eerste deelvraag wordt afgesloten met een schematisch overzicht van de onderscheidende kenmerken van ssc's per categorie die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen.

2.1.1.1 Inleiding

De opkomst van de netwerksamenleving zorgt voor het wegvallen van grenzen waardoor samenwerking tussen organisaties tegenwoordig steeds gemakkelijker kan. Ssc is een concept dat vanuit de Verenigde Staten overwaaid naar Europa en dat mede werd ingegeven door de oliecrisis in de jaren '70 (Ytsma, 2004, p.5). Een ssc is volgens de definitie van Strikwerda (2005, p.2), die ook in dit onderzoek zal worden gevolgd: *"een resultaat verantwoordelijke eenheid*

(RVE) met als taak het leveren van gespecialiseerde diensten aan operationele eenheden op basis van een schriftelijke dienstverleningsovereenkomst (DVO) tegen een verrekenprijs”.

Begin 2003 telt Nederland al meer dan 100 ssc's en steeds meer organisaties maken gebruik van deze samenwerkingsvorm om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en veranderingen (Strikwerda, 2005, p.3). De redenen waarom organisaties een ssc oprichten kunnen uiteenlopen (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.16; Jellema, 2004, p.12; Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011, p.22; Janssen & Zwaan, 2005, p.8). In het bedrijfsleven of bij bijvoorbeeld grotere gemeenten gaat men eerder diensten delen uit efficiencyoverwegingen. Kleine gemeenten worden vaker gedreven door strategische motieven zoals schaalvergroting en het reduceren van de kwetsbaarheid.

2.1.1.2 Onderscheidende kenmerken ssc

Een ssc wordt vaak gekenmerkt als een organisatieonderdeel met resultaatverantwoordelijkheid en een taak om op basis van afspraken specifieke diensten te leveren aan organisaties (Jellema, 2004, p.12). Gemeenschappelijkheid van diensten en producten is hierbij een verbindend element en krachten worden gebundeld om samen sterker te staan. De betrokken organisaties hebben gezamenlijk de zeggenschap over het bestaan van de ssc en de investering in het ssc. Het begrip 'delen' is dan ook erg belangrijk (Ytsma, 2003, p.12). Een begrip dat goed aansluit bij het ssc is 'internal outsourcing'. Het concentreren van diensten zorgt ervoor dat secundaire processen bij elkaar worden gebracht in een interne bedrijfseenheid zodat deze processen kunnen worden verbeterd. Concentreren moet worden gezien als het samenvoegen van verschillende bedrijfsonderdelen om zo de krachten te bundelen, waarbij het accent niet ligt op het besturen van dit proces maar meer op het benutten van de vrijgekomen middelen in een flexibele organisatie (Ytsma, 2004, p.22). De bestuurders van de deelnemende organisaties geven samen met het bestuur van de ssc richting aan de ssc in termen van strategie en beleid. De bestuurders van het ssc zijn verantwoordelijk voor de inrichting van het ssc in termen van tactiek en voor de uitvoering (Ytsma, 2004, p.23). In het literatuurreview over outsourcing wordt dieper ingegaan op het belang van outsourcing.

De onderscheidende kenmerken zijn in hoofdlijnen in een aantal 'categorieën' onder te verdelen. Een eerste categorie van kenmerken wordt gevormd door 'focus' van het ssc. Er zijn meerdere redenen waarom een ssc door organisaties wordt opgericht. De focus die bij veel organisaties leidend is, is die van kostenbesparing of een betere beheersing van de kosten (Ytsma, 2004, p.6; Jellema, 2004, p.12; Janssen & Zwaan, 2005, p.8; Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011, p.22; Strikwerda, 2010-2, p.7; De Graaf, Hoeksema, Kager & Kolthof, 2004, p.59). In een ssc wordt kennis en kunde gebundeld waardoor men mogelijk een hogere kwaliteit van diensten of producten kan leveren en kosten kan besparen (Bergeron, 2003, p.3; Buijs, Van Doorn & Noordam, 2004, p.8). Door de oprichting van een ssc kan er kostenvoordeel ontstaan doordat dubbel uitgevoerde activiteiten worden voorkomen (Buijs, Van Doorn & Noordam, 2008, p.14). Ook ontstaat er voor de verschillende partijen kostenvoordeel doordat de kosten die worden gemaakt door de partijen worden gedeeld (Herbert & Seal, 2010, p.7). Op het gebied van het portefeuillebeleid zouden de verschillende woningcorporaties bijvoorbeeld niet meer allen afzonderlijk woningmarktonderzoek gaan uitvoeren wanneer een ssc zou worden ingevoerd. Op dit moment voeren de verschillende woningcorporaties zelf onderzoek uit naar de woningmarkt of geven hiertoe opdracht. Deze onderzoeken kennen vaak dezelfde opbouw. Eerst wordt het landelijke beeld geschetst, vervolgens het provinciale en tenslotte het lokale beeld. In de praktijk bij de bij Futura aangesloten woningcorporaties kunnen deze woningcorporaties na het

bestuderen van de landelijke en provinciale woningmarkt de woningmarkt in afzonderlijke steden in de provincie Brabant gaan onderzoeken. Ook ziet men dat de verschillende woningcorporaties vaak behoefte hebben aan gelijke onderzoeken over bijvoorbeeld het thema zorg en wonen. Die behoefte ontstaat meestal door meerdere externe en interne factoren en aangezien de woningcorporaties hierop allen willen inspelen, gaan ze hier onderzoek naar doen (Persoonlijke communicatie, Kammeyer & Baetsen, 15 januari 2013). Kostenreductie is zeker in tijden van bezuinigingen natuurlijk erg aantrekkelijk maar alleen de noodzaak om te bezuinigen is niet voldoende voor een succesvolle invoering van een ssc. De invoering van een ssc moet ook voordelen bieden op het gebied van de kwaliteit of effectiviteit van de processen. Als dit niet gebeurt zal het draagvlak voor de invoering namelijk snel verdwijnen (Buijs, Van Doorn & Noordam, 2004, p.8). Wel moet men oppassen voor het feit dat ssc's mogelijk meer beslag leggen op de tijd van bestuurders. Er moet namelijk meer afstemming en besluitvorming plaatsvinden over de koers van de ssc waarvoor vaak een coördinerend orgaan wordt ingesteld in de vorm van een apart bestuur, wat extra tijd, en dus geld, in beslag neemt van de bestuurders van de organisaties (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.23). Een andere focus kan zijn dat men streeft naar het creëren van schaalvoordelen. Shared services kunnen zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid schaalvoordelen creëren voor organisaties zonder dat dit ten koste gaat van de integrale verantwoordelijkheid van verschillende managers of het politieke bestuur voor de geleverde prestaties (Ytsma, 2004, p.6). Door de schaalvergroting kunnen organisaties relatief makkelijker ruimte creëren voor onder andere nieuwe uitdagingen of noodzakelijke specialisaties (Swager, 2009, p.21). Schaalvergroting kan hierdoor resulteren in grotere transparantie binnen de organisaties. De samenwerking tussen het ssc en de deelnemende actoren berust vaak op contracten waarin onder andere de prijs, het volume en de kwaliteit van de te leveren diensten worden vastgelegd. Door deze onderdelen in een contract vast te leggen worden de werkelijke kosten en behoeften inzichtelijk gemaakt (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.22) De schaalvoordelen zorgen uiteindelijk dus voor kwaliteitsverbetering binnen de organisaties en van de werkprocessen (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.16; Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011, p.22). Ook kan schaalvergroting door middel van ssc's zorgen voor een verbetering van de concurrentiepositie doordat activiteiten worden geclusterd (Swager, 2009, p.19).

Een andere categorie wordt gevormd door 'diensten' waarbij de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie een belangrijk rol speelt (Van Vliet, 2007, p.9). Ssc's, die de rol van opdrachtnemer vervullen, ontvangen een opdracht van andere een organisatie(-onderdeel). Een goede relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer is essentieel. De relatie laat zien dat de verschillende organisaties of -onderdelen bepaalde producten en diensten niet meer zelf voortbrengen, maar dat ze een ander opdracht hebben gegeven tot het voortbrengen van deze producten en diensten. Uit onderzoek blijkt dat veel ssc's te maken hebben met een spanningsveld tussen uniformiteit en maatwerk in hun dienstverlening. Ssc's streven zowel naar het leveren van op maat gemaakte producten en diensten die zorgen voor legitimiteit, maar ze willen ook schaalvoordelen behalen door uniforme producten en diensten voort te brengen. In de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers is dit spanningsveld vaak tastbaar aanwezig. De relatie is van groot belang voor het goed functioneren van een ssc en is dus zowel de plaats waar de spanningen tussen enerzijds het belang van een ssc, de uniformiteit en anderzijds de belangen van de opdrachtgevers, het maatwerk, tot uiting komen (Van Vliet, 2007, p.10). Er moet daarom geen sprake zijn van grote onderlinge dominantie tussen de betrokken

actoren en het is belangrijk dat de 'neuzen' van de verschillende actoren over het algemeen dezelfde kant op staan (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.82).

De wijze van aansturing en leidinggeven aan het ssc is de volgende te onderscheiden categorie. Wanneer een ssc wordt opgericht, moet er vanuit de verschillende partijen de bereidheid zijn om een adequate coördinatie in te bouwen (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.82). Men kan pas een adequate coördinatie inbouwen als men voor ogen heeft wat de plek van het ssc in de structuur van de verschillende (moeder)organisaties is. Het oprichten van een ssc gaat gepaard met een veranderproces dat vaak veel teweeg brengt bij de deelnemende actoren. Het is dan van belang dat dit proces goed gemanaged wordt, waardoor de managers van een ssc een belangrijke rol in het geheel vervullen. Een manager van een ssc kan allereerst worden gezien als 'bouwpastoor' die doortastend is, die territorium wil winnen, die om kan gaan met verschillende politieke processen en die anderen over de streep weet te halen. Het is van belang dat er niet teveel sturing van de deelnemende actoren komt want dit bemoeilijkt het werken binnen een ssc (Strikwerda, 2006-1, p.16; Strikwerda, 2010-2, p.208). De manager gaat samen met andere managers aan de slag om de gestelde doelen te bereiken en om het ssc tot een succes te maken (Strikwerda, 2010-1, p.8). Verder kan de manager van een ssc de rol vervullen van de service-verlener die ervoor zorgt dat het ssc de taken uitvoert die zijn opgedragen en vooral een ondersteunende functie heeft. De manager zorgt in deze rol voor brede communicatie en regelmatige evaluatie (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.82). In deze rol komt meer de opdrachtgever-/opdrachtnemerrelatie naar voren. Naast een sterke rol van de manager zijn een duidelijke informatievoorziening en een goede communicatiestructuur van essentieel belang voor een succesvol ssc.

Een andere onderscheidende categorie wordt gevormd door het begrip 'rechtspersoon'. Wanneer er sprake is van een ssc waarbij meerdere partijen betrokken zijn, moeten de betrokken partijen een keuze maken tussen wel of geen aparte rechtspersoon en bij een keuze voor een aparte rechtspersoon de vraag welke rechtsvorm in de geldende situatie dan het meest optimaal is (Strikwerda, 2010-2, p.131). De betrokken actoren kunnen ervoor kiezen om geen aparte rechtspersoon op te richten. Het ssc wordt dan onderdeel van één van de deelnemende samenwerkingspartners. Dit houdt in dat het ssc diensten kan leveren aan het eigen concern en aan andere samenwerkingspartners. Het eventuele resultaat en de risico's drukken in eerste instantie op de organisaties die het ssc beheren, tenzij daarover andere afspraken worden gemaakt. Als de intensiteit van de samenwerking sterker wordt, ligt de keuze voor een meer duurzame vorm van samenwerking voor de hand. Afhankelijk van de achtergrond van de samenwerking, de gewenste intensiteit en het karakter van de actoren, kan men kiezen uit de volgende rechtsvormen: stichting, coöperatieve vereniging, vereniging, vennootschap of een door de Wet gemeenschappelijke regelingen aan provincies, gemeenten en waterschappen geboden mogelijkheid van een gemeenschappelijke regeling als afzonderlijke publieksrechtelijke rechtspersoon. Het ssc is dan meer een gezamenlijk project van de actoren dan wanneer er geen aparte rechtspersoon bestaat. Men ontwikkelt samen het 'gezamenlijke' en het hebben van een rechtspersoon past bij samenwerkingsverbanden die gericht zijn op de lange termijn waarvan de uitkomst of impact op het startmoment nog niet geheel duidelijk is (Strikwerda, 2010-2, p.132).

Ook het toezicht op het ssc is een categorie die in dit onderzoek aan de orde komt. Bij toezicht zijn verschillende soorten te onderscheiden. Een belangrijke scheiding wordt gemaakt door het verticale en horizontale toezicht (Baarsma, 2007, p.8). Bij verticaal toezicht is er sprake van het klassieke 'command-and-control' model (Van Thiel, 2004, p.2). Hierbij is er sprake van verticale sturing waarbij men van bovenaf het gedrag van de ondergeschikten corrigeert. Bij de horizontale benadering is minder sprake van een hiërarchie en wordt meer samengewerkt met de degene die onder toezicht wordt gesteld waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt. Toezicht dat meer horizontaal gericht is, gaat meer uit van zelfregulering en programma's die gericht zijn op regelnaleving dat past in de trend naar meer governance. Er wordt zo meer verantwoordelijkheid gelegd bij de 'onder toezicht gestelde' (Van Thiel, 2004, p.3; (Persoonlijke communicatie, Ijpelaar, 21 februari 2013).

Een laatste categorie wordt gevormd door het personeel. Deze categorie hangt samen met de inrichting van het ssc, want de keuze voor de inrichting kan van grote invloed zijn op het personeel. De organisaties die samen een ssc willen oprichten kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om personeel uit de eigen organisaties in te zetten in het ssc, maar kunnen er ook voor kiezen om nieuwe medewerkers van buitenaf in te zetten, zodat er een aparte werkorganisatie ontstaat (Strikwerda, 2010-2, p.127; Persoonlijke communicatie, Ijpelaar, 21 februari 2013). Organisaties die een ssc willen oprichten, moeten dus goed nadenken over de positie van het ssc binnen hun eigen organisaties (Opheij & Williams, 2004, p.31). De oprichting van een aparte werkorganisatie zorgt voor een heel ander proces dan de oprichting van een ssc met daarin eigen medewerkers. Wanneer men kiest voor een aparte werkorganisatie worden de mensen die hierin werken vaak eerder gezien als 'leveranciers' van een bepaald product dan als 'echte collega's'. Het proces dat met de invoering van een ssc gepaard gaat, is vaak voelbaar in heel de organisatie en het invoeringsproces raakt een deel van het personeel van de organisaties vaak direct. De betrokken actoren moeten de impact die een ssc heeft op het personeel dan ook niet onderschatten (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.82) Dit proces kan ervoor zorgen dat de externe gerichtheid van de organisatie tijdelijk wat minder tot uiting komt, waardoor ambities moeten worden bijgesteld (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.23). Wel kan de invloed van een ssc op het personeel ook als positief worden gezien want het vergroot de zelfredzaamheid van het personeel (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2011, p.26).

2.1.1.3 Shared services bij gemeenten

De samenwerkingsvorm van een ssc is ook bij gemeenten populair (Struik & Brugman, 2008, p.63). Gemeenten moeten ook inspelen op verschillende ontwikkelingen zoals de financiële crisis, meer mondige burgers en de roep om een krachtiger bestuur (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.9). Binnen het openbaar bestuur vertonen shared services vaak de volgende hoofdkenmerken:

- Binnen de shared services brengen de deelnemende actoren een deel van hun ambtenaren samen in één organisatieverband;
- Het organisatieverband heeft een zekere mate van zelfstandigheid in het ambtelijke functioneren en kent vaak integraal management;
- Het organisatieverband levert gemeenschappelijk diensten op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie;

- Het organisatieverband heeft resultaatverantwoordelijkheid en legt verantwoording af aan de besturen vanuit het netwerk van deelnemende actoren (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.16).

Shared services is een vorm van samenwerking die krachten van ambtelijke organisaties bundelt om zo opdrachten en taken te kunnen uitvoeren voor verschillende autonome besturen. Bij shared services behouden de afzonderlijke gemeentebesturen hun eigen beleidsverantwoordelijkheid maar in de beleidsuitvoering en soms ook al bij de beleidsvoorbereiding wordt er volop gebruikt gemaakt van kennis, kunde en kostenbesparing die ontstaat door krachtenbundeling van de verschillende ambtelijke organisaties (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.2). Shared services bestaan bij de overheid zowel binnen één organisatie als tussen verschillende autonome organisaties. De eerste vorm, intrabestuurlijke shared services is voor dit onderzoek minder van belang dan de tweede vorm genaamd interbestuurlijke shared services. Aangezien er onder andere op basis van ssc's bij gemeenten scenario's worden opgesteld, is de keus voor de te onderzoeken ssc's erg belangrijk. Futura wordt gevormd door verschillende autonome woningcorporaties en de vorm van interbestuurlijke shared services sluit hier beter op aan. Verder vergemakkelijken ssc's de afstemming en kennisuitwisseling tussen gemeenten op regionaal niveau. Binnen het ssc komen de kennis en ervaring van de deelnemende gemeenten ten aanzien van een bepaald taakveld op een natuurlijke manier bij elkaar waardoor de mogelijkheid tot wederzijds leren en afstemming wordt vergroot. Samenwerking tussen gemeenten vond altijd al plaats en een ssc is dus niet geheel vernieuwend. Wel is het zo dat de ambtelijke krachten in een ssc worden gebundeld, soms zelfs in een aparte organisatie, maar dat het primaat van de verschillende gemeentebesturen gewoon blijft bestaan (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.14). De ambtenaren werken dus samen voor verschillende opdrachtgevers maar geregeld ook met verschillende wensen en beleid wat de samenwerking soms bemoeilijkt. Bij gemeenten, maar ook in het bedrijfsleven, is te zien dat shared services vaak worden ondergebracht in een apart bedrijfs onderdeel met een eigen resultaatverantwoordelijk, dit wordt ook wel het shared service centrum genoemd. Het kan ook zijn dat de ambtenaren als een organisatie opereren maar dat ze wel in dienst blijven van de afzonderlijke gemeenten. De keus voor een aparte werkorganisatie met daarin eigen personeel of 'nieuw' personeel is dan ook erg belangrijk.

Samenwerking kan gemeenten schaalvoordelen opleveren welke kunnen helpen om beter op de ontwikkelingen in te spelen. Ook kan samenwerking zorgen voor kostenbesparingen waardoor weer in andere onderdelen geïnvesteerd kan worden. Wel moet men weten dat tegenover de mogelijke besparing, die met het oprichten een ssc gepaard kan gaan, ook extra kosten bestaan. Een van die extra kosten wordt gevormd door het gemiddelde loonniveau van de medewerkers in een ssc; dit ligt vaak hoger dan bij de afzonderlijke organisatie(-onderdelen). Een ssc brengt verder ook nog coördinatiekosten met zich mee. Verder is het zo dat men moet oppassen voor het feit dat de eigen identiteit niet te veel verloren gaat. Dit kan namelijk nadelige gevolgen hebben voor de uitstraling van de verschillende gemeenten op de burgers (Van den Heuvel & De Wit, p.37).

Er bestaan in gemeenteland al verschillende praktijkvoorbeelden van ssc's, zoals de Drechtsteden, Netwerkstad Twente en de Kempengemeenten, waaruit blijkt dat bepaalde factoren een zwaarder wegende rol spelen bij de inrichting van een ssc dan andere (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.26). Uit de voorbeelden bleek dat het vooral erg belangrijk

is om het nut en de noodzaak van de oprichting van een ssc helder te hebben aangezien dit van invloed is op de veranderbereidheid van de organisatie (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010, p.154). Aandacht voor de moeilijke kanten van het op- en inrichten van een ssc moeten er zeker zijn. De mogelijke problemen of lastige factoren moeten meteen vanaf het begin van het proces worden aangepakt. Verder is het van groot belang dat een ssc geleidelijk wordt ingevoerd. Het is goed om de intentie tot samenwerking breed te formuleren en om de concrete invulling en de wijze van samenwerking geleidelijk op te bouwen. Door de geleidelijke opbouw krijgen de belangrijkste actoren een beter inzicht in de manier waarop het concept precies werkt, wat voor consequenties het voor hun eigen organisatie en alle andere betrokkenen heeft. Vooral het effect dat het oprichten van een ssc op het personeel van de betrokken organisaties heeft, moet niet worden onderschat. De oprichting van een ssc gaat vaak gepaard met veranderingen in onder andere de werkomgeving en de bezetting van de medewerkers en deze veranderingen worden niet door iedereen even enthousiast ontvangen. Mensen hebben vaak moeite om los te komen van de vertrouwde omgeving en organisatie en het is daarom erg van belang om voldoende aandacht te besteden aan teambuilding, de positionering van het ssc en de ontwikkeling van verschillende vaardigheden van het personeel hierin (Korsten, Schaepkens & Sonnenschein, 2004, p.83).

De vergelijking van de oprichting van een ssc bij gemeenten laat zien dat de focus ook bij gemeenten een belangrijke rol speelt maar dat gemeenten voornamelijk gaan samenwerken om voordelen te creëren omdat een kleinschalig draagvlak vaak een adequate aanpak van problemen beperkt. Bij Futura denkt men ook problemen beter te kunnen aanpakken wanneer men dit op grotere schaal doet (Persoonlijke communicatie, Kammeyer & Baetsen, 15 januari 2013). Ook het personeel dat in het ssc gaat plaatsnemen, behoeft een zorgvuldige afweging; plaatsen we eigen ambtenaren in het ssc of trekken we nieuwe medewerkers aan? Tot slot laat deze paragraaf zien dat het belangrijk is om een ssc geleidelijk in te voeren omdat het een proces is dat grote veranderingen met zich meebrengt waar zowel de organisaties als de medewerkers aan moeten en kunnen wennen.

2.1.1.4 Afsluitend

Uit bovenstaand literatuurreview blijkt dat een ssc verschillende onderscheidende kenmerken kan vertonen die in een aantal categorieën te plaatsen zijn. Door het lezen van verschillende wetenschappelijke documenten over ssc's en door het samenvoegen van de verschillende kenmerken die hieruit naar voren kwamen, is een beter beeld over ssc's gecreëerd. De vergelijking met ssc's bij gemeenten heeft een toegevoegde waarde gehad. De literatuur over ssc's is vaak gebaseerd op ssc's die al bestaan en men spreekt dus uit praktijkervaring. Factoren die een grote rol spelen bij de inrichting van een ssc zijn hier dan ook kort behandeld. Deze praktijkervaring is erg bruikbaar en zal een leidende rol spelen bij het opstellen van de scenario's voor Futura. Het antwoord op de deelvraag *'Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario's voor Futura over ssc's volgen uit de literatuur over ssc's?'* wordt gegeven door middel van onderstaande tabel. De categorieën van de onderscheidende kenmerken zijn in onderstaande tabel getypeerd als 'variabelen'.

WAARDE	Waarde 1	Waarde 2
VARIABELE		
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering
Diensten	Uniformiteit	Maatwerk
Aansturing	Bouwpastoor	Service-verlener
Rechtspersoon	Wel apart	Niet apart
Toezicht	Horizontaal	Verticaal
Personeel	Leveranciers	Collega's

Tabel 1: Scenariomatrix ssc

2.1.2 Literatuurreview outsourcing

In deze paragraaf wordt de tweede deelvraag behandeld, namelijk: *'Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario's voor Futura over outsourcing volgen uit de literatuur over outsourcing?'* De beantwoording van de deelvraag gebeurt allereerst aan de hand van een korte inleiding. Vervolgens worden verschillende onderscheidende kenmerken van outsourcing besproken. De beantwoording wordt afgesloten met een schematisch overzicht van de onderscheidende kenmerken van outsourcing.

2.1.2.1 Inleiding

Een belangrijk begrip dat samenhangt met ssc's is het begrip outsourcing. Een heldere definitie van dit begrip wordt onder andere gegeven door Delmotte & Sels (2005, p.12): *"het overdragen aan een externe organisatie, op regelmatige basis, van activiteiten die vroeger intern werden uitgevoerd (of waarbij de organisatie de capaciteiten heeft om ze intern uit te voeren)"*. Wanneer de woningcorporaties een ssc gaan oprichten op het gebied van het portefeuillebeleid, gaan ze deze activiteit dus uitbesteden. Het uitbesteden van activiteiten of organisatieonderdelen is geen gemakkelijk proces en er zijn dan ook verschillende belangrijke factoren waar de bij Futura aangesloten woningcorporaties rekening mee moeten houden tijdens het uitbesteden van hun portefeuillebeleid.

Net zoals de oprichting van ssc's is outsourcing een begrip dat aan populariteit heeft gewonnen de afgelopen jaren (Avery, 2002, p.331). Het idee van het network-governance-perspectief is van invloed geweest op outsourcing. Onder andere Kenis & Provan (2008-1) beschrijven dat het idee van samenwerken centraal staat in deze theorie. Want niet alleen individuele organisaties maar ook netwerken van organisaties kunnen namelijk meerwaarde produceren. Network-governance staat voor het verbinden of delen van onder andere informatie, activiteiten, middelen van een aantal organisaties om samen een resultaat te bewerkstelligen. De uiteindelijke uitkomsten zijn dus het resultaat van het samenwerkingsverband (Kenis & Provan, 2008-1, p.296). Samenwerking volgens de governance-vorm kenmerkt zich door het feit dat men samenwerkingsverbanden met andere organisaties aangaat om dingen gedaan te krijgen. De verbanden die ontstaan zijn niet hoofdzakelijk gebaseerd op het hiërarchische of het marktprincipe maar meer op vertrouwen en onderhandeling. Wanneer men praat over het netwerk als vorm van governance gaat men nog een stap verder. Men gaat dan samenwerken omdat het resultaat niet door de individuele organisaties kan worden bereikt. Deze vorm is onder andere gebaseerd op het principe van samenwerkend gedrag maar ook op het idee dat organisaties in het netwerk niet alleen bezorgd zijn over hun eigen lot en succes maar ook over dat van andere organisaties. Een governancevorm zoals die van het hierboven beschreven

netwerk ontstaat vaak wanneer er sprake is van 'wicked problems'. De zogenoemde wicked problems zijn problemen die gekenmerkt worden door een multiproblematiek en door lastig te overziene vereisten die zich in de loop van de tijd tijdens het oplossen van een probleem voordoen (Kenis & Provan, 2008-1, p.298). De bij Futura aangesloten woningcorporaties kampen met het probleem dat hun financiële armslag, als gevolg van externe veranderingen, terugloopt. De woningcorporaties willen niet lijdzaam afwachten maar hierop zo goed mogelijk inspelen. De woningcorporaties hebben gemerkt dat ze dit wel alleen kunnen aanpakken maar dat het waarschijnlijk effectiever is om de problemen samen proberen op te gaan lossen (Ondernemingsplan Futura 2012-2014, p.8).

Wel moeten de woningcorporaties beseffen dat de aanwezigheid van een 'netwerk' of het feit dat men bezig is met netwerken niet voldoende een voorwaarde is voor het oplossen van de aanwezige problemen. De aangesloten woningcorporaties moeten het mogelijk netwerk niet zien als een groep van organisaties die zo intens mogelijk met elkaar op een hoofdzakelijke horizontale manier communiceert en als iets dat weinig aansturing behoeft. Er bestaan namelijk verschillende soorten netwerken en het is van grote invloed hoe een netwerk wordt aangestuurd (Kenis & Provan, 2008-1, p.302, Kenis & Provan, 2008-2, p.235).

Dit literatuurreview gaat in op een van de kernbegrippen van ssc, namelijk 'delen' ofwel (internal/external) outsourcing met hoge mate van beweeglijkheid en betrokkenheid. Door de onderscheidende kenmerken van outsourcing in dit literatuurreview te behandelen, kunnen betere scenario's voor de inrichting van een ssc voor de bij Futura aangesloten woningcorporaties op het gebied van het portefeuillebeleid worden opgesteld.

2.1.2.2 Onderscheidende kenmerken

Het eerste onderscheidende kenmerk van outsourcing wordt evenals bij ssc's gevormd door de focus. Dit aangezien de drijfveren voor outsourcing voor een groot deel ook overeenkomen met de drijfveren voor het oprichten van een ssc. Zo kan outsourcing onder andere zorgen voor kostenreductie door het creëren van schaalvoordelen en voor kostenbeheersing door meer inzicht en transparantie. Ook kan outsourcing zorgen voor kwaliteitsverbetering op verschillende onderdelen doordat er meer focus is voor de kernactiviteiten, er meer toegang is tot gespecialiseerde kennis, de kwaliteit van de dienstverlening vergroot wordt, er meer flexibiliteit in de organisatie is zowel op operationeel als financieel gebied, risicoverspreiding over meerdere actoren is en doordat het innovatievermogen van de organisatie wordt versterkt (McFarlan & Nolan, 1995, p.10; Gilley & Rasheed, 2000, p.765; Delmotte & Sels, 2005, p.25). Wel moeten organisaties die kiezen voor outsourcing oppassen dat de organisatie na een bepaalde termijn zelf niet meer de juiste kennis en expertise in huis heeft om nog een zinvolle rol te spelen in het proces (Delmotte & Sels, 2005, p.29; Kooymans, 2000, p.4).

Een tweede belangrijk onderscheidend kenmerk van outsourcing wordt gevormd door de categorie 'vormen'. Er kan namelijk zowel sprake zijn van internal als van external outsourcing. Het meest bepalende element van een ssc is dat men gaat 'delen' (Ytsma, 2004, p.18). Men gaat diensten delen en hierbij ontstaat een borging van loyaliteit en regie. Er is gezamenlijkheid in het aanwenden van en betrokkenheid bij de beschikbare middelen. De betrokken actoren stellen allen middelen ter beschikking, ze maken allen gebruik van de aangewende middelen, ze stellen samen criteria voor aanwending vast en ze besluiten samen over de mate van externe outsourcing. Bij een ssc is er in hoge mate sprake van internal outsourcing en daarbij beweeglijkheid en betrokkenheid. De verschillende actoren delen hun bronnen en hebben in het

proces gelijkwaardige zeggenschap over onder andere de aard maar ook over de inhoud van de dienst die door het ssc zal worden uitgevoerd. De verschillende actoren staan de volledige zeggenschap over de ondersteunende diensten af aan een gezamenlijke organisatie maar blijven wel de regie houden (Ytsma, 2004, p.18). De interne outsourcing aan het ssc is vaak niet het enige dat binnen een ssc gebeurt. Ook worden er regelmatig binnen ssc's delen van de operationele uitvoering uitbesteed aan de toeleveranciers (Ytsma, 2004, p.19). Dit ziet men vooral vaak bij specialistische taken. Deze taken worden dan niet meer door de actoren zelf uitgevoerd maar door derden, wat ook wel external outsourcing wordt genoemd. Derden die gespecialiseerd zijn in deze taken kunnen deze taken vaak veel effectiever en efficiënter uitvoeren. De flexibiliteit die hierbij komt kijken is erg belangrijk aangezien we tegenwoordig in een dynamische samenleving leven waarbij het soms lastig is om vraag en aanbod op elkaar aan te laten sluiten. Wanneer de actoren zich niet flexibel opstellen en zich maar vast blijven klampen aan vaste contracten en rigide en bureaucratische structuren, heeft een ssc in beginsel al weinig kans van slagen. De ontwikkeling en oprichting van ssc's komt dan ook deels door de roep om strategische flexibiliteit en om het probleem van onbeheersbare outsourcing op te lossen (Ytsma, 2004, p.19).

De twee meest voorkomende soorten van outsourcing vormen het derde onderscheidende kenmerk. Outsourcing kan verschillende vormen aannemen waaronder die van een strikt contractuele regeling of die van een partnerschap (Delmotte & Sels, 2005, p.13). Contractuele regelingen worden vaak gebruikt voor specifieke taken die meestal eenmalig worden uitgevoerd en waarbij er sprake is van een kort tijdsbestek. Als voorbeeld hierbij kan het eenmalig uitbesteden van opleidingen aan een externe partij worden genoemd. Bij partnerschappen wordt de 'leverancier' verantwoordelijk voor een bepaald domein over een langere periode. Deze twee vormen zijn in veel punten elkaars uitersten maar deze tweedeling zegt niet veel over de verschillende tussenvormen die er bestaan. Organisaties kunnen een hele afdeling uitbesteden, maar kunnen er ook voor kiezen om maar een deel van een activiteit uit te besteden. Vaak kan men vormen van uitbesteding groeperen op basis van de criteria van breedte en diepte. De breedte houdt het type en het aantal activiteiten dat wordt uitbesteed in. De diepte kan worden omschreven als de mate waarin een organisatie een bepaalde activiteit uitbesteed (Delmotte & Sels, 2005, p.13). De keuze voor een bepaalde vorm van outsourcing hangt af van verschillende factoren. Een groter bedrijf zal bijvoorbeeld eerder een hele afdeling deel laten uitmaken van een ssc dan een kleiner bedrijf. Bij een kleiner bedrijf is de kans groter dat zij een functie geheel zal uitbesteden. Verder moet men bedenken dat ook niet alle processen binnen een organisatie even geschikt zijn voor elke vorm van outsourcing (Delmotte & Sels, 2005, p.17).

Een opvallend punt dat zowel verband houdt met de vorm als de soort van outsourcing is het type contract of het type afspraak dat aan de outsourcing ten grondslag ligt. Het ten grondslag liggende type vormt dan ook de volgende onderscheidende categorie. Er kunnen zowel harde en formele afspraken als wat meer zachtere afspraken worden gemaakt. Wanneer een organisatie iets intern uitbesteedt, zullen de afspraken waarschijnlijk wat zachter zijn aangezien eigen collega's dan de taken gaan uitvoeren en deze collega's ook nog duidelijk deel uitmaken van de organisatie omdat ze ook nog andere taken uitvoeren. Er zullen ook veel informele gesprekken worden gevoerd die uiteindelijk tot meer formele afspraken leiden. Wanneer een taak extern wordt uitbesteed aan een derde partij, zal de organisatie waarschijnlijk hardere afspraken maken aangezien 'de afstand' dan groter is. De organisatie betaalt in dit geval een derde partij

om een opdracht uit te voeren. Wanneer deze derde de opdracht niet naar behoren heeft uitgevoerd, kan men de overeenkomst verbreken en gaat de organisatie op zoek naar een andere partij die de opdracht wél naar behoren voor hen kan uitvoeren (Persoonlijke communicatie, IJpelaar, 15 april 2013).

Een ander onderscheidend kenmerk is de regievoering. Bij centrale regievoering staat de 'retained' organisatie tussen de leveranciers (zowel intern als extern) en de 'business' in en fungeert de organisatie als gedelegeerd opdrachtgever en makelaar van vraag en aanbod (Halfhide, n.d., p.132; De Swart, 2010, p.30). Bij decentrale regievoering is er geen of nauwelijks sprake van centrale sturing en kunnen de verschillende bedrijfsonderdelen aan de opdrachtgeverzijde hun eigen uitbestedingsstrategie kiezen en zelfstandige samenwerkingsverbanden aangaan (Halfhide, n.d., p.132).

Outsourcing moet dus niet gericht zijn op snel scoren met resultaat op de korte termijn want dan is de kans op mislukking op lange termijn erg groot. Flexibiliteit en kaderstelling is niet het enige belangrijke bij outsourcing, ook over de inhoud moet goed worden nagedacht. Niet alles binnen een organisatie kan namelijk door derde partijen worden gedaan. Wanneer ondersteunende processen zoals woningmarktonderzoek uitbesteed worden, moet keer op keer de vraag worden gesteld of deze processen niet onlosmakelijk zijn verbonden met de kerntaken van de organisaties. De flexibiliteit die zo belangrijk is bij de outsourcing en de oprichting van een ssc hangt in grote mate af van de doelstellingen van de betrokken organisaties. Een ssc bestaat vaak uit personeel van de betrokken organisaties. Dit personeel is bekend met de eigen organisatie, met de doelstellingen van de organisatie en kent de beweegredenen van de organisatie om onderdeel uit te maken van een ssc of om te kiezen voor outsourcing. Het personeel dat dus plaatsneemt in het ssc moet zorgen voor de inbreng van kennis en deskundigheid vanuit de invalshoek van de eigen organisatie. Loyaliteit aan de eigen 'moederorganisatie' is dus erg van belang en het is ook van belang ervoor te zorgen dat medewerkers niet hun 'eigen' ideeën en wensen in het ssc naar binnen brengen, maar dat dit de wensen en behoeften van de organisatie zijn (Ytsma, 2004, p.20).

2.1.2.3 Afsluitend

Bovenstaand review laat zien dat het begrip outsourcing goed in samenhang kan worden gezien met een ssc. Bij het opstellen van mogelijk scenario's voor Futura moet dan ook rekening worden gehouden met de kenmerken die passen bij het concept outsourcing. Outsourcing is namelijk een concept dat een ssc kan versterken wanneer het goed wordt toegepast maar ook een concept dat een ssc kan laten falen. Het begrip staat aan de basis van een ssc en speelt daarom ook een leidende rol in het opstellen van de scenario's.

Het antwoord op de deelvraag ‘Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario’s voor Futura over outsourcing volgen uit de literatuur over outsourcing?’ wordt gegeven middels onderstaande tabel. De categorieën van onderscheidende kenmerken zijn in onderstaande tabel getypeerd als ‘variabelen’.

VARIABELE \ WAARDE	Waarde 1	Waarde 2
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering
Vormen	Internal	External
Soorten	Contractuele regeling	Partnerschap
Onderliggend contract / afspraken	Hard	Zacht
Regievoering	Centraal	Decentraal

Tabel 2: scenariomatrix outsourcing

3. Scenario's

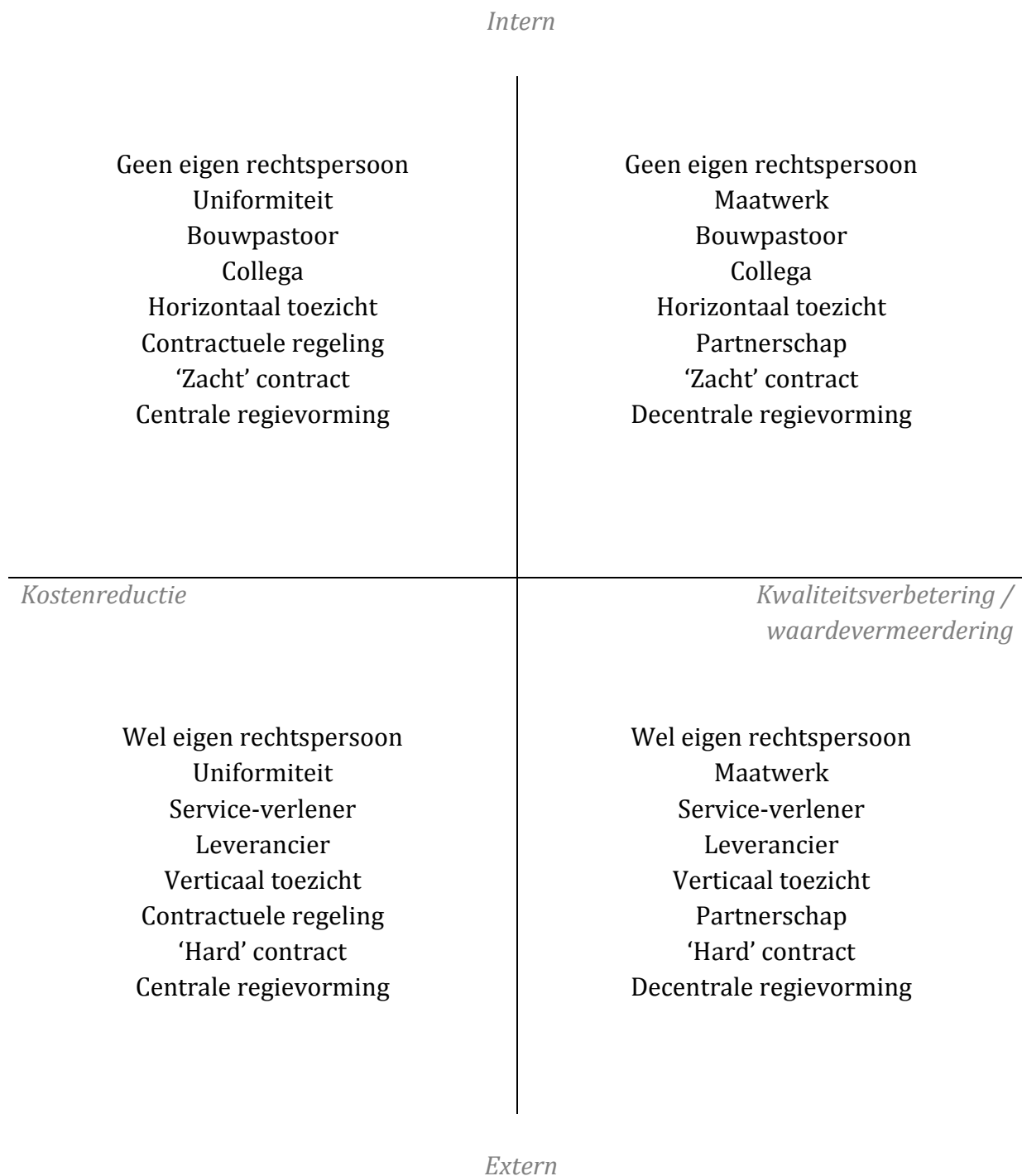
Uit de beide literatuurreviews zijn verschillende onderscheidende kenmerken naar voren gekomen die de ingrediënten voor de scenario's vormen die in de scenariomatrix zijn gepresenteerd (zie tabel 3). In dit hoofdstuk wordt dan ook antwoord gegeven op de derde deelvraag: 'Welke scenario's kunnen worden opgesteld op basis van de onderscheidende kenmerken over ssc's en outsourcing uit de literatuur?'.

VARIABLE \ WAARDE	Waarde 1	Waarde 2
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering / waardevermeerdering
Vorm	Intern	Extern
Rechtspersoon	Wel apart	Niet apart
Diensten	Uniformiteit	Maatwerk
Aansturing	Bouwpastoor	Service-verlener
Personeel	Leverancier	Collega
Toezicht	Horizontaal	Verticaal
Soort	Contractuele regeling	Partnerschap
Contract	Hard	Zacht
Regievoering	Centraal	Decentraal

Tabel 3: scenariomatrix ssc en outsourcing

3.1 Opstellen scenario's

Voor het opstellen van de scenario's zijn de literatuurreviews en de gesprekken met de stageverlenende organisatie van invloed geweest. Bij beide literatuurreviews kwamen de focus, met als waarden kostenreductie en kwaliteits- en waardevermeerdering, en de vorm, met als waarden intern en extern, als duidelijkste categorieën naar voren. De vorm van het ssc bleek ook in eerder onderzoek naar de oprichting van een ssc (op het gebied van ICT) binnen Futura erg van belang. De andere categorieën met bijbehorende waarden kwamen niet zo frequent en duidelijk naar voren in de verschillende artikelen, boeken, documenten en gesprekken als de eerder genoemde twee. Daarom is gekozen om een assenstelsel op te stellen met daarop de waarden behorende bij de categorieën focus en vorm. De overige categorieën met bijbehorende waarden zijn naar aanleiding van de literatuur en verschillende gesprekken met Dick Ijpelaar en Peter Baetsen in het ontstane assenstelsel geplaatst, waarvan het onderstaande het resultaat vormt. De indeling van de overige categorieën wordt in de tekst onder het assenstelsel verder toegelicht.



Figuur 2: assenstelsel scenario's

Allereerst de categorie rechtspersoon. Deze categorie is verdeeld naar aanleiding van de waarden intern en extern. Een intern ssc heeft namelijk meestal geen eigen rechtspersoon en een extern ssc wel (Strikwerda, 2010-2, p.131).

Vervolgens de categorie diensten. Om kosten te reduceren moeten organisaties vaak schaalvoordelen behalen. Voor het behalen van deze schaalvoordelen is uniformiteit nodig want bijvoorbeeld door het standaardiseren en afstemmen van processen kan men kosten reduceren. Bij het verbeteren van kwaliteit is meer maatwerk nodig aangezien de kwaliteit van diensten

voor iedere deelnemer verschilt. Deze categorie is dus verdeeld over de as betreffende kostenreductie tegenover kwaliteitsverbetering.

De rol die een manager mogelijk aanneemt in het ssc is verdeeld over de as met de waarden intern en extern. De manager van een extern ssc bevindt zich waarschijnlijk minder actief en minder diep in het 'reilen en zeilen' van de deelnemers en neemt waarschijnlijk eerder een meer service verlenende rol aan dan de manager van een intern ssc. De manager van een intern ssc is meer in de dagelijkse praktijk van de deelnemers betrokken, wil zichzelf bewijzen en maakt deel uit van tactische en politieke processen binnen de bedrijfsvoering.

Een volgende categorie is de categorie personeel; deze categorie is verdeeld over de as met de waarden intern en extern. Wanneer een intern ssc wordt opgericht met daarin medewerkers vanuit de deelnemers is de kans groter dat deze mensen worden gezien als 'eigen' collega's dan wanneer er een ssc wordt opgericht met mensen van buitenaf of mensen die verder van de organisatie af staan.

Bij de categorie toezicht is de verdeling ook gemaakt over de as met de waarden intern en extern. Een intern ssc zal waarschijnlijk meer als gelijkwaardig worden gezien en zal eerder vertrouwen krijgen dan een extern ssc dat door derden wordt bezet.

De categorie vorm is verdeeld over de as met de waarden kostenreductie en kwaliteitsverbetering. Er is gekozen voor deze verdeling omdat er bij contractuele regelingen eerder sprake is van een kort tijdsbestek en bij partnerschappen vaak van een langer tijdsbestek. Kostenreductie bij alle deelnemers is in veel gevallen vaak op kortere termijn te realiseren dan een kwaliteitsverbetering van de diensten bij alle deelnemers aangezien hiervoor ook maatwerk nodig is.

Het onderliggend contract dat aan de oprichting van het ssc ten grondslag is een categorie die verdeeld is over de as met de waarden intern en extern. De oprichting van een intern ssc zal waarschijnlijk eerder plaatsvinden op basis van een relationeel en zacht contract dan de oprichting van een extern ssc. Bij de oprichting van een extern ssc kan een derde partij worden benaderd voor de oprichting waarmee de deelnemers geen relatie hebben. Het is dan makkelijker om harde eisen te stellen dan met partijen waarmee je al een band hebt opgebouwd.

De laatste categorie die over de assen is verdeeld, is die van de regievorming. De regievorming is verdeeld over de as van de kostenreductie en de kwaliteitsverbetering. Bij de centrale regievoering is duidelijk sprake van een opdrachtgever-/opdrachtnemerrelatie hetgeen duidelijker zichtbaar is bij externe ssc's.

3.2 Reductie scenario's

Vanuit de literatuur kan men vele ingrediënten voor scenario's aandragen, maar voor de uitvoerbaarheid van dit onderzoek is het van belang dat de scenario's niet te lang zijn. Te lange scenario's zijn voor de respondenten niet goed geconcentreerd te lezen. Daarom zijn er in totaal tien ingrediënten (in de vorm van categorieën) geselecteerd die verder in dit onderzoek nog geoperationaliseerd en verantwoord worden zodat de bijdrage van de verschillende

Ingrediënten zichtbaar wordt. Wanneer de variabelen met bijbehorende waarden allen gecombineerd zouden worden, ontstaan er meer dan duizend scenario's. Het is voor dit onderzoek niet mogelijk en ook niet wenselijk om al deze combinaties in scenario's uit te werken en aan de respondenten voor te leggen. Er is een aantal factoren te benoemen die invloed hebben gehad op de reductie van de scenario's.

De eerste factor is die van het 'logisch nadenken'. Door verschillende gesprekken en door het bestuderen van de literatuur kon een groot aantal combinaties van variabelen al worden uitgesloten. Aangezien de respondenten in de eerste ronde de mogelijkheid krijgen om opmerkingen te plaatsen, kunnen de scenario's mogelijk nog gewijzigd worden wanneer de gemaakte keuzes voor de eerste ronde niet gerechtvaardigd blijken te zijn.

Een volgende factor is de tijdsduur van het onderzoek geweest. Wanneer een onderzoeker ervoor kiest om veel scenario's uit te werken kan hij of zij in de problemen komen met de tijdsduur van het onderzoek. De scenario's in dit onderzoek worden uitgeschreven in een verhaallijn zodat ze overzichtelijk zijn voor de respondenten. Wanneer de scenario's langer zijn dan één A4, kost het lezen van deze scenario's veel tijd van de respondenten. Het onderzoek bestaat uit minimaal twee rondes en de tijdsduur is daarom een belangrijk gegeven. Wanneer de respondenten in de eerste ronde erg veel tijd kwijt zijn met het beoordelen en prioriteren van de scenario's, is de kans aanwezig dat men in de volgende ronde(s) niet meer wil deelnemen aan het onderzoek. Daarom is ervoor gekozen om niet meer dan vier scenario's in dit onderzoek uit te werken.

3.3 Presentatie scenario's

In deze paragraaf wordt concreet antwoord gegeven op de derde deelvraag, namelijk: *Welke scenario's kunnen worden opgesteld op basis van de onderscheidende kenmerken over ssc's en outsourcing uit de literatuur?* De vier scenario's worden in een gepersonaliseerde verhaallijn gepresenteerd. Door de scenario's gepersonaliseerd op te stellen, wordt het leesplezier voor de respondenten vergroot. Verder kan een personalisatie helpen bij het verkrijgen van 'herkenning' en 'gevoel' bij de medewerkers van de verschillende woningcorporaties die in de tweede ronde worden geïnterviewd. Uiteraard kan personalisatie ook een negatieve invloed hebben op de respondenten, hiermee is in dit onderzoek ook rekening gehouden. De opgestelde scenario's worden in onderstaande tekst gepresenteerd. Aan het begin van ieder scenario is de scenariomatrix te vinden met daarin aangegeven welke waarden zullen worden behandeld.

Scenario 1 – Jan van der Maat

VARIABLE \ WAARDE	Waarde 1	Waarde 2
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering / waardevermeerdering
Vorm	Intern	Extern

Rechtspersoon	Wel apart	Niet apart
Diensten	Uniformiteit	Maatwerk
Aansturing	Bouwpastoor	Service-verlener
Personeel	Leverancier	Collega
Toezicht	Horizontaal	Verticaal
Soort	Contractuele regeling	Partnerschap
Contract	Hard	Zacht
Regievoering	Centraal	Decentraal

Jan van der Maat is al jaren werkzaam als medewerker vastgoed en strategisch voorraadbeleid bij een grote woningcorporatie in Brabant. Onder zijn werkzaamheden vallen ook een groot deel van de taken die verband houden met het portefeuillebeleid. Sinds kort zijn de werkzaamheden rondom dit portefeuillebeleid ondergebracht in een shared service center (ssc). Samen met drie andere grote woningcorporaties heeft de woningcorporatie, waarbij Jan werkzaam is, bedacht om intensiever te gaan samenwerken om zo beter in te kunnen spelen op verschillende ontwikkelingen die de positie van de woningcorporaties mogelijk kunnen verzwakken. Aangezien de financiële armslag van de woningcorporaties de laatste jaren is verzwakt, is het hoofddoel van dit ssc kostenreductie op het gebied van het portefeuillebeleid. Onder dit portefeuillebeleid valt onder andere woningmarktonderzoek, een kerntaak van woningcorporaties en het is dus van belang om eens kritisch naar de kosten te kijken en de mogelijkheid om deze te reduceren.

Na eerst wat informele gesprekken en later formele gesprekken tussen de verschillende bestuurders van de deelnemende woningcorporaties is besloten een intern ssc op te richten zonder eigen rechtspersoon. Jan merkt dat uniformiteit een belangrijk uitgangspunt vormt van dit ssc. Uniformiteit leidt volgens de bestuurders namelijk tot schaalvoordelen waarmee mogelijk kosten worden bespaard. Dat er weinig aandacht is voor maatwerk vindt Jan soms lastig aangezien hij hierdoor niet altijd het idee heeft dat het ssc goed aansluit op de positie en vraag van zijn eigen woningcorporatie. Jan maakt onderdeel uit van dit ssc samen met andere medewerkers van de deelnemende woningcorporaties die zich bezighouden met het portefeuillebeleid. Het contact met de 'nieuwe' collega's bevalt goed en er wordt intensief samen gewerkt. Ondanks het feit dat er niet veel oog is voor maatwerk, merkt Jan wel dat de gezamenlijke aanpak van problemen voor iedere woningcorporatie zichtbaar voordelen oplevert. Toch blijft hij sceptisch over het succes van het ssc op de lange termijn. De gemaakte afspraken en gestelde doelen zijn vooral gericht op het behalen van succes op korte termijn ofwel 'snel scoren'. Het behalen van successen op korte termijn is volgens Jan in deze tijd ook zeker nodig maar de lange termijn zou volgens hem ook meer aandacht moeten krijgen.

De aansturing door de manager van het ssc wordt door Jan als prettig ervaren. De manager is vastbesloten om de kosten zo veel mogelijk te laten dalen en efficiënter te gaan werken. Buiten de manager komt er ook nog veel sturing van 'boven'. Het doel dat het ssc moet halen is duidelijk en er zijn duidelijke afspraken gemaakt. De bestuurders willen dat het doel zo snel en efficiënt mogelijk wordt bereikt. Wel is er ruimte om wat te schuiven in de gemaakte afspraken en ligt het proces hoe het doel bereikt moet worden nog vrij open en krijgen de medewerkers van het ssc de kans hierover mee te praten. Jan merkt dat het voor zijn manager soms lastig is om om te gaan met de toch wel verschillende wensen van de deelnemers aan het ssc. Jan waardeert zijn

manager erg aangezien zijn manager laat zien dat hij goed kan omgaan met de politieke processen die zich afspelen binnen en buiten het ssc. Doordat er een duidelijke visie is en de aansturing van het ssc helder is, heeft Jan er vertrouwen in dat de gestelde doelen bereikt kunnen worden. Omdat men snel het doel wil bereiken, is de impact van de invoering van het ssc bij de betrokken organisaties groot. Ook voor Jan is de snelle invoering van het ssc niet gemakkelijk geweest en hij merkt dat de 'kinderziektes', die bij de oprichting en inrichting van een ssc kunnen ontstaan, nog lang niet allemaal 'getackeld' zijn

Scenario 2 – Eline Jansen

VARIABELE \ WAARDE	Waarde 1	Waarde 2
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering / waardevermeerdering
Vorm	Intern	Extern
Rechtspersoon	Wel apart	Niet apart
Diensten	Uniformiteit	Maatwerk
Aansturing	Bouwpastoor	Service-verlener
Personeel	Leverancier	Collega
Toezicht	Horizontaal	Verticaal
Soort	Contractuele regeling	Partnerschap
Contract	Hard	Zacht
Regievoering	Centraal	Decentraal

Enige tijd geleden werd Eline Jansen gevraagd als manager van een shared service center (ssc) op het gebied van het portefeuillebeleid dat is opgericht door vier grote woningcorporaties in Brabant. Eline zag dit als een mooie kans om de samenwerking tussen de woningcorporaties te verstevigen en zo haar steentje bij te dragen aan misschien wel een oplossing voor een deel van de (financiële) 'crises' waarin de woningcorporaties zich steeds meer in bevinden. Op het gebied van portefeuillebeleid kan een intensievere samenwerking namelijk voorkomen dat de verschillende woningcorporaties los van elkaar 'dubbel' werk doen door bijvoorbeeld onderzoek te doen naar dezelfde trends of ontwikkelingen op de woningmarkt. De medewerkers van de verschillende woningcorporaties werken al geregeld samen met elkaar in Futura-verband maar het streven is nog intensiever met elkaar te gaan samenwerken. Eline en andere medewerkers van de woningcorporaties weten net zoals de bestuurders van de woningcorporaties dat woningcorporaties elkaar steeds meer nodig zullen hebben in de komende periode en de roep om een intensievere samenwerking kwam dan ook mede van onder uit de organisatie en heeft inmiddels aan aandacht gewonnen bij de top van de organisatie. Portefeuillebeleid omvat veel van de kerntaken van de woningcorporaties en is volgens Eline daarom ook een geschikt onderdeel om de samenwerking te intensiveren.

De grondslag voor de oprichting van een ssc is in eerste instantie dus op een informele wijze ontstaan. De grote lijn van de ideeën van de medewerkers paste goed bij de visies en missies van de woningcorporaties en de verschillende bestuurders hebben deze ideeën dan ook serieus opgepakt en omgezet in daadkracht. Aangezien de roep om meer samenwerking vanuit de medewerkers zelf kwam, heeft het bestuur in overleg met hun eigen achterban ervoor gekozen om medewerkers uit de woningcorporaties in het ssc te laten werken. Het ssc waaraan Eline

leiding geeft, is te zien als een voorbeeld van een partnerschap, heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid en is bij één van de woningcorporaties ondergebracht. De medewerkers gaan samenwerken aan een gezamenlijk opgesteld doel maar weten ook wat er in de eigen organisatie speelt en moeten en kunnen dit ook uitdragen in het ssc. Maatwerk is volgens Eline dan ook echt een pré voor een succesvol ssc en om voor voldoende maatwerk te zorgen, moeten de 'neuzen' van de verschillende deelnemers in grote lijnen dan ook dezelfde kant op staan.

Eline ziet haar eigen rol als die van een 'bemiddelaar' en haar motto is 'kwaliteit gaat voor uniformiteit!'. Aangezien de deelnemende woningcorporaties nooit allemaal precies hetzelfde willen en ook niet voor elkaar onder willen doen, moet Eline ervoor zorgen dat het ssc zich staande kan houden binnen de machtsspelletjes die er worden gespeeld. Eline merkt dat ze vaak als brugman moet praten om bestuurders en andere medewerkers van bepaalde beslissingen te overtuigen. Ondanks dat het ssc verantwoording moet afleggen aan de verschillende bestuurders van de woningcorporaties, geniet het ssc wel steeds meer het vertrouwen van de bestuurders van de woningcorporaties en Eline wordt dan ook redelijk vrij gelaten in haar aansturing en keuzes die ze samen met de andere medewerkers van het ssc maakt. Ondanks dat de medewerkers van verschillende woningcorporaties afkomstig zijn, zien ze elkaar wel als échte collega's en hangt er een fijne sfeer binnen het ssc. Eline probeert ook om het ssc zo goed mogelijk te laten inspelen op samenhangende problemen die de medewerkers van het ssc vanuit hun eigen organisatie naar voren brengen.

Scenario 3 – Jacques Tholen

VARIABELE \ WAARDE	Waarde 1	Waarde 2
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering / waardevermeerdering
Vorm	Intern	Extern
Rechtspersoon	Wel apart	Niet apart
Diensten	Uniformiteit	Maatwerk
Aansturing	Bouwpastoor	Service-verlener
Personeel	Leverancier	Collega
Toezicht	Horizontaal	Verticaal
Soort	Contractuele regeling	Partnerschap
Contract	Hard	Zacht
Regievoering	Centraal	Decentraal

Als eigenaar van een groot adviesbureau, dat gespecialiseerd is in de advisering van woningcorporaties, heeft Jacques Tholen weer een grote, nieuwe opdracht binnengehaald. Vier grote woningcorporaties in Brabant hebben gevraagd of zijn kantoor hen kan bijstaan in de komende vermoedelijke zware financiële periode. De vier woningcorporaties voorzien zware financiële tijden en willen hier zo snel mogelijk op inspelen zodat de mogelijke financiële schade zoveel mogelijk voorkomen en beperkt kan worden. De woningcorporaties willen op één van hun kerntaken, namelijk het portefeuillebeleid, meer in gezamenlijkheid opereren. De woningcorporaties werken op verschillende onderdelen al samen, maar willen bijvoorbeeld op het onderdeel woningmarktonderzoek nog een stap intensiever gaan samenwerken. De bestuurders van de woningcorporaties hebben besloten dit te doen door het portefeuillebeleid

gezamenlijk uit te besteden aan het kantoor van Jacques die dit voor de woningcorporaties zal doen.

Jacques heeft besloten zelf de leiding te nemen over deze opdracht. Hij ziet zijn eigen rol en de rol van zijn medewerkers als die van service-verlener. Hij zorgt ervoor dat de taken die zijn kantoor zijn opgedragen naar behoren worden uitgevoerd en ziet de rol van zichzelf en zijn kantoor vooral als ondersteunend. Brede communicatie en regelmatige evaluatie over het verloop van het proces en de opdracht met de woningcorporaties, die Jacques ziet als zijn opdrachtgever, is volgens hem hierbij erg belangrijk. Wanneer de woningcorporaties dingen constateren die niet in hun ideeën passen of naar hun wensen zijn, hebben zij de mogelijkheid om bij te sturen en in te grijpen. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt en zowel Jacques als de woningcorporaties dienen zich hieraan te houden. De overeenkomst die aan deze samenwerking ten grondslag ligt, is te bestempelen als een 'hard' contract en Jacques ziet zijn eigen rol dan ook als leverancier van een bepaalde dienst aan de woningcorporaties. Jacques weet dat wanneer hij de opdracht niet naar behoren uitvoert, het contract ieder moment ontbonden kan worden. Jacques hoopt het contract in de toekomst nog ooit over te zetten naar een partnerschap waarbij de opdracht minder wordt geleid door een kort tijdsbestek. Ook is de vrijheid die Jacques krijgt in zijn handelen nu nog erg beperkt; hij en zijn medewerkers worden sterk gestuurd door de woningcorporaties en moeten veel verantwoording afleggen.

Het hoofddoel van de opdracht is volgens Jacques het behalen van schaalvoordelen in de zin van kostenreductie door de gezamenlijkheid in het portefeuillebeleid. Het is volgens Jacques dan ook erg belangrijk om hierin uniformiteit te creëren. Ondanks dat de woningcorporaties in hoofdlijnen behoefte hebben aan hetzelfde portefeuillebeleid, verschillen ze uiteraard ook op een aantal onderwerpen en onderdelen. Door meer uniformiteit in hun vraag te creëren, denkt Jacques de schaalvoordelen te kunnen realiseren. Hij hoopt in ieder geval snel resultaat te boeken, zodat de woningcorporaties zien dat zijn kantoor goed werkt levert en dat ze iets aan het werk en de ideeën van hem hebben.

Scenario 4 – Marieke Helvoirt

WAAARDE	Waarde 1	Waarde 2
VARIABELE		
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering / waardevermeerdering
Vorm	Intern	Extern
Rechtspersoon	Wel apart	Niet apart
Diensten	Uniformiteit	Maatwerk
Aansturing	Bouwpastoor	Service-verlener
Personeel	Leverancier	Collega
Toezicht	Horizontaal	Verticaal
Soort	Contractuele regeling	Partnerschap
Contract	Hard	Zacht
Regievoering	Centraal	Decentraal

Om beter in te kunnen spelen op verschillende ontwikkelingen hebben vier grote Brabantse woningcorporaties ervoor gekozen om intensiever met elkaar te gaan samenwerken op het gebied van het portefeuillebeleid. De woningcorporaties hebben besloten om onder andere woningmarktonderzoek onder te brengen in een extern shared service center (ssc). Om deze samenwerkingsvorm in te richten is een organisatie ingehuurd van waaruit Marieke Helvoirt de opdracht heeft gekregen deze samenwerkingsvorm op te starten en verder te ontwikkelen. De woningcorporaties wilden onder andere gezien de drukte binnen de eigen organisaties graag een aparte werkorganisatie met een eigen rechtspersoonlijkheid, vandaar de keus voor een extern ssc.

Marieke vervult in deze opdracht onder andere de rol van manager van het ssc. Als manager van het ssc zorgt zij ervoor dat de doelen en de processen die tot het bereiken van de doelen moeten leiden worden bepaald en gevolgd. Het is van belang dat de taken die zijn opgedragen door de woningcorporaties ook werkelijk worden uitgevoerd. Een brede communicatie, zowel tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer maar ook tussen de medewerkers van het ssc, is hierbij erg van belang volgens Marieke. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over wat de woningcorporaties willen dat het ssc gaat bereiken. De focus van het ssc ligt hoofdzakelijk op de verbetering van de kwaliteit van het portefeuillebeleid. Over de invulling van 'hoe' dit hoofddoel bereikt moeten worden, zijn nog geen concrete afspraken gemaakt en hierin heeft Marieke enige vrijheid gekregen. Om de kwaliteit van het portefeuillebeleid te verbeteren, is volgens haar maatwerk nodig. Alle deelnemende woningcorporaties moeten een toevoeging of verbetering van het portefeuillebeleid zien als gevolg van hun deelname aan het ssc. Wel moeten de woningcorporaties zich ook flexibel opstellen en moeten ze zich niet te veel vast klampen aan rigide structuren omdat het ssc anders geen kans van slagen heeft. Marieke heeft gemerkt dat de woningcorporaties graag toezicht willen houden, maar langzaam steeds meer hun vertrouwen geven aan het ssc en steeds minder willen sturen. Marieke en haar team zijn ook zeker gemotiveerd om de gestelde doelen te behalen want als ze deze niet behalen is de kans groot dat de woningcorporaties de gemaakte afspraken willen ontbinden en op zoek gaan naar een organisatie die hun wensen wel kan waarmaken.

De medewerkers van het ssc zien zichzelf als leveranciers van kwalitatief hoogstaand portefeuillebeleid dat goed aansluit op de vraag vanuit de woningcorporaties. In het ssc bevinden zich zowel medewerkers van de organisatie van Marieke, die zich voornamelijk op de samenwerking en op het proces richten, maar ook medewerkers van de verschillende woningcorporaties die zich bezighouden met het portefeuillebeleid zodat zij invulling kunnen geven aan de inhoud. Marieke is blij dat ze leiding mag geven aan dit ssc want volgens haar hebben ssc's die niet alleen gericht zijn op de centen maar ook op de inhoud meer kans van slagen op de lange termijn. Het ssc is volgens haar een mooi voorbeeld van een partnerschap waarbij het ssc leverancier is van kwalitatief beter portefeuillebeleid dan eerst, over een lange periode. Wanneer de medewerkers van het ssc ver genoeg gevorderd zijn en het ssc ver genoeg is ontwikkeld, is de kans aanwezig dat Marieke haar baan als manager aan een van de medewerkers van de woningcorporaties binnen het ssc zal overdragen of dat ze als vaste manager van het ssc wordt gevraagd.

4. Methodologische verantwoording

Het volgende hoofdstuk gaat in op de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Eerst worden de gekozen onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken besproken, waarbij de Delphimethode uitgebreid wordt toegelicht. Verder is er in dit hoofdstuk aandacht voor de operationalisering van de gebruikte concepten. Vervolgens wordt het steekproefkader met daarin het opstellen van de scenario's en de verschillende rondes binnen de Delphimethode verder toegelicht. Hierna is er aandacht voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte analyse aangezien bij de analyse van de resultaten een reductieslag moet plaatsvinden.

4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken

In dit onderzoek staat de oprichting van een ssc voor de bij Futura aangesloten woningcorporaties centraal. Het onderzoek richt zich op één case en daarom is de gevalstudie als overkoepelende onderzoeksstrategie gekozen waarbij één of enkele cases, ook wel gevallen, van het onderzoeksonderwerp in de natuurlijke situatie wordt onderzocht (Van Thiel, 2007, p.99). Dit onderzoek wordt allereerst uitgevoerd aan de hand van wetenschappelijk literatuuronderzoek. Via een inhoudsanalyse worden de benodigde gegevens verzameld en geanalyseerd en wordt ingegaan op de inhoud van bestaand materiaal (Van Thiel, 2007, p.123). De onderscheidende kenmerken van ssc's en outsourcing worden, in deelvragen, aan de hand van de inhoudsanalyse in kaart gebracht. Vanuit dit vertrekpunt worden scenario's opgesteld voor Futura wat betreft de inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid. Scenario's kunnen organisaties helpen om hun strategie voor de toekomst te ontwikkelen. Onder andere aan de hand van trendonderzoeken kunnen organisaties situaties in de toekomst schetsen die bruikbaar kunnen zijn bij het bepalen van een strategie (Fink, Siebe & Kuhle, 2004, p.174). Men kan de toekomst niet voorspellen, ook niet met scenario's, maar scenario's kunnen wel helpen om inzicht te krijgen in komende ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de organisatie. Organisaties kunnen door deze verkregen inzichten beter op deze ontwikkelingen inspelen (Schoemaker, 1991, p.551). De oprichting van een ssc heeft op dit moment een sterk toekomstgericht karakter. Vanwege het toekomstige karakter is het gebruik van de Delphimethode een logische keuze. De Delphimethode wordt voornamelijk gebruikt voor toekomstonderzoek en trendanalyses (Van Thiel, 2007, p.112) en wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht.

4.1.1 De Delphimethode

Na het opstellen van de scenario's worden de scenario's aan de hand van de Delphimethode getest. De Delphimethode is een proces waarin men consensus probeert te bereiken onder een panel van experts die anoniem zijn voor elkaar (Garson, 2012, p.4) en is een methode die wordt gebruikt om situaties te beoordelen of te voorspellen waarbij men geen gebruik kan maken van statistische modellen omdat er bijvoorbeeld subjectieve input nodig is. Deze subjectieve input moet zo effectief mogelijk worden gebruikt, waarvoor de Delphimethode een passende techniek is. De Delphimethode is in de jaren '50 ontwikkeld door RAND Corporation in de Verenigde Staten en is tegenwoordig een veel gebruikte methode voor het maken van beslissingen bij een grote variëteit in disciplines. Het doel van de Delphimethode is *'to obtain the most reliable*

consensus of opinion of a group of experts... by a series of intensive questionnaires interspersed with controlled opinion feedback' (Rowe & Wright, 1999, p.354).

Verskillende soorten Delphimethoden zijn te onderscheiden, namelijk de 'exploratory Delphi' die wordt gebruikt om toekomstige plannen en evenementen te voorspellen; de 'normative Delphi', die wordt gebruikt om beleidsconsensus te creëren op bepaalde doelen tussen organisaties, afdelingen of groepen en de 'focus Delphi', die men gebruikt voor het identificeren van de diversiteit in feedback van aandeelhouders in een bepaalde beleidsuitkomst (Garson, 2012, p.4). In de meest traditionele vorm is de procedure van een onderzoek aan de hand van een Delphimethode te zien als een gestructureerde discussie. Vragenlijsten worden verspreid onder een panel van experts en de onderzoek 'regisseert' de teruggekomen reacties van de experts. De reacties worden gesynthetiseerd en als feedback teruggekoppeld aan het panel in de een volgende ronde met vragenlijsten. Dit proces kan een verschillend aantal rondes bevatten. De procedure van de Delphimethode wordt onder andere volgens Rowe & Wright (1999, p.354) gekenmerkt door vier elementen, namelijk: anonimiteit, iteratie, gecontroleerde feedback en statistische aggregaties van de reacties van de groep. De anonimiteit zal in dit onderzoek terug te vinden zijn doordat er gebruik zal worden gemaakt van vragenlijsten. Door individuele experts de mogelijkheid te geven om in de privésfeer hun mening en voorkeuren te uiten, kan anoniem worden gereageerd wat bevorderlijk is voor de betrouwbaarheid van de reacties. Het is daarbij van belang dat sociale druk wordt voorkomen omdat dit van invloed is op de reacties van de experts. Het element van iteratie wordt zichtbaar doordat er meerdere rondes plaatsvinden. Het belang van de rondes is dat de experts hun meningen en reacties nog kunnen veranderen zonder dat zij bang hoeven te zijn voor het lijden van gezichtsverlies in de ogen van de anderen (anonieme experts). Het derde element, dat van gecontroleerde feedback, wordt zichtbaar tussen de verschillende rondes. Tussen de verschillende rondes door worden de resultaten van de gehele groep teruggekoppeld aan de experts. De handigste manier om de feedback terug te koppelen, is door middel van een 'simpele' statistische samenvatting van de reacties van de groep. Ook kan men extra informatie geven, zoals argumenten van individuen die buiten bepaalde grenzen vallen. Zo worden alle meningen en reacties van de groep meegenomen in het onderzoek en niet alleen de meest 'luidruchtige'. Na verschillende rondes waarin de panelleden zijn bevroegd, wordt het oordeel van de groep gezien als het statistische gemiddelde van de panelleden zoals gegeven in de laatste ronde. Het laatste element komt in dit onderdeel dus naar voren en het uiteindelijke oordeel kan worden gezien als een gelijke weging van de leden van een statistische groep (Rowe & Wright, 1999, p.354). Het is van belang de vier kernelement te laten terugkomen in de toepassing van de Delphimethode op dit onderzoek en hier wordt dan ook de nodige aandacht aan gegeven.

4.1.2 Methode en technieken

Binnen de Delphimethode wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden en technieken om de benodigde data te verzamelen. In de eerste ronde wordt gebruik gemaakt van de (mondelijke) vragenlijst en in de tweede ronde van het interview. In de eerste ronde bestaat het panel uit experts op het gebied van inrichting van een ssc. In de eerste deelvraag, die ingaat op de onderscheidende kenmerken van een ssc, is ook een verwijzing gemaakt naar ssc bij gemeenten. Experts op het gebied van ssc's en ssc's bij gemeenten worden in de eerste ronde dus bevroegd door middel van een (mondelijke) vragenlijst. In de tweede ronde bestaat het panel uit stakeholders van Futura. De interne stakeholders worden gevormd door de medewerkers van de bij Futura aangesloten woningcorporaties die zich bezighouden met het

portefeuillebeleid. Door middel van semi-gestructureerde interviews worden de stakeholders bevraagd aan de hand van een topiclijst. Een interview vergt meer tijd van de onderzoeker maar helpt om dieper in te gaan op de belangrijke data aangezien de onderzoeker de dialoog kan aangaan met de stakeholders en verder kan doorvragen op belangrijke punten (Van Thiel, 2007, p.69).

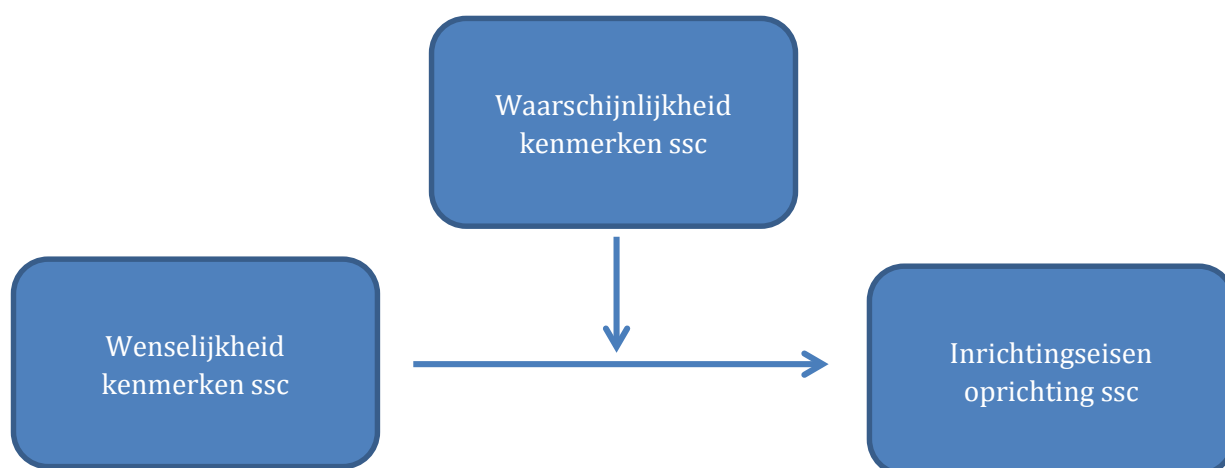
4.2 Operationalisering

Vanuit de literatuurreviews en op basis van verschillende gesprekken zijn de ingrediënten voor de scenario's aangedragen. Aan de verschillende ingrediënten, die in dit onderzoek ook wel categorieën worden genoemd, zijn verschillende waarden gekoppeld om verschillende scenario's op te kunnen stellen. Om de verschillende scenario's te kunnen prioriteren is er een vragenlijst opgesteld met daarin de verschillende ingrediënten die uit de literatuurreviews en de gesprekken naar voren zijn gekomen. Door middel van deze vragenlijst kan de waarschijnlijkheid en wenselijkheid van de scenario's worden ingeschat. Vanuit de theorie en de literatuur kan men tot een vragenlijst komen door de theoretische constructen te operationaliseren. Bij operationaliseren worden theoretische constructen meetbaar gemaakt (Van Thiel, 2010, p.52). Bij operationaliseren is altijd sprake van een drietal stappen die doorlopen moet worden. De eerste stap is het geven van een definitie van de theoretische begrippen die worden onderzocht zodat de onderzoeker kan afbakenen wat onderzocht gaat worden. De tweede stap bepaalt welke uitingsvormen het theoretisch construct kan aannemen in de dagelijkse praktijk en welke in het onderzoek worden gebruikt om te meten. Tot slot wordt voor elke variabele bepaald welke waarde deze kan aannemen. In de literatuurreviews zijn al definities gegeven aan de theoretische begrippen en welke waarden deze begrippen aankunnen. Verder is in deze reviews en bij het opstellen van de scenario's bepaald welke waarden in het onderzoek zullen worden gemeten.

De operationalisering gebeurt door de experts een oordeel te laten vormen ten aanzien van de scenario's. De experts moeten per variabele de wenselijkheid en waarschijnlijkheid binnen een beschreven scenario inschatten. De inschatting gebeurt op basis van een schaal waarin de wenselijkheid en waarschijnlijkheid worden voorzien van een score. De 5-punts Likertschaal wordt in de vragenlijst van de eerste ronde gebruikt en de scores zijn opgebouwd op basis van een ordinaal meetniveau (Van Thiel, 2010, p.53). De mogelijke antwoorden variëren tussen niet wenselijk en niet waarschijnlijk (=1) tot zeer wenselijk en zeer waarschijnlijk (=5). Naast het vragen naar de wenselijkheid en waarschijnlijkheid worden de respondenten ook gevraagd een toelichting te geven aan de ingeschatte wenselijkheid en waarschijnlijkheid. Door middel van een open vraag worden de respondenten gevraagd om hun kennis, ervaringen en voorbeelden zo veel mogelijk te delen om zo een volledig mogelijk beeld te krijgen.

4.2.1 Conceptueel model

Het uitgevoerde onderzoek is ontwerpgericht en prescriptief. Bij dit type onderzoek past een conceptueel model minder goed dan bij bijvoorbeeld verklarend onderzoek. Om de relatie tussen de afhankelijk en onafhankelijke variabele beter weer te geven, is gekozen om toch een conceptueel model op te stellen voor dit onderzoek. Het model is licht onorthodox omdat de afhankelijke variabele minder als 'echte' variabele gezien kan worden. Dit wordt verder bij de afhankelijke variabele toegelicht.



Figuur 3: Model afhankelijke en onafhankelijk variabele

Er is sprake van een modererend verband aangezien de sterkte van het verband tussen de wenselijkheid en de inrichtingseisen voor de oprichting van een ssc worden beïnvloed door de waarschijnlijkheid.

Afhankelijke variabele

Het doel van dit onderzoek is Futura en de aangesloten woningcorporaties te adviseren over de inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid. De inrichting van het ssc op het gebied van het portefeuillebeleid is dan ook de afhankelijke variabele in dit onderzoek. De inrichting van het ssc is afhankelijk van verschillende variabelen. Deze verschillende variabelen die van invloed zijn, zijn bepaald op basis van de literatuurreviews zoals beschreven in hoofdstuk twee.

Onafhankelijke variabele

In de literatuurreviews zijn de ingrediënten voor de scenario's bepaald. De wenselijkheid en waarschijnlijkheid van verschillende variabelen met bijbehorende waarden vormen de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek.

4.3 Steekproefkader

Belangrijk is te verantwoorden *wie* bevroegd gaan worden in dit onderzoek. In deze paragraaf wordt de selectie en de samenstelling van de panels in de verschillende rondes verantwoord en toegelicht. Bij het opstellen van de scenario's is hoofdzakelijk gebruikgemaakt van data die verworven zijn op basis van inhoudsanalyses en dus op basis van de theorie. Aangezien de verworven informatie tot vele verschillende scenario's zou leiden, is in samenspraak met Futura gekozen voor het opstellen van scenario's op basis van een assenstelsel.

4.3.1 Experts eerste ronde

Uit een eerste analyse bleek dat er voldoende hoeveelheden experts op het gebied van ssc's en outsourcing te vinden zijn. Experts op het gebied van ssc's of outsourcing bij woningcorporaties zijn al minder te vinden en zeker experts op het gebied van ssc's speciaal voor het portefeuillebeleid bij woningcorporaties. Om toch tot een voldoende hoeveelheid experts voor

het panel te komen, zijn verschillende manieren om een steekproef te trekken gebruikt. Er is gekozen voor de manieren die vallen onder de selecte steekproef (Van Thiel, 2010, p.55; Korzilius, 2000, p.77). Allereerst is gebruikgemaakt van een doelgerichte steekproef door een selectie te maken van experts op basis van theoretische gronden. In het hoofdstuk over ssc's is ook een paragraaf gewijd aan ssc's bij gemeenten. Onder andere op basis van deze theorie zijn experts op het gebied van ssc's bij gemeenten geselecteerd. Door ook experts op het gebied van ssc's bij gemeenten te selecteren, ontstaat er een panel van experts die allen op een verschillende manier naar de inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid kijken. Buiten de steekproef op basis van de theorie is er gebruikgemaakt van de zogenoemde 'sneeuwbal-steekproef' (Van Thiel, 2010, p.55; Burns & Bush, 2006, p.282) aangezien de experts op dit onderwerp niet in overvloed aanwezig zijn. Via één expert is gevraagd naar meerdere experts. De ideale groepsgrootte voor de Delphimethode ligt tussen de acht en twaalf respondenten (Van Thiel, 2010, p.112) en met deze richtlijn is in dit onderzoek dan ook rekening gehouden.

4.3.2 Experts tweede ronde

Bij een zuivere Delphimethode gebruikt men in de tweede ronde dezelfde experts als in de eerste ronde. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de in de tweede ronde geen experts op het gebied van ssc te bevragen maar stakeholders bij Futura te interviewen en dan voornamelijk stakeholders op het gebied van het portefeuillebeleid. De stakeholders kunnen door hun kennis over en praktische ervaring met Futura relevante inzichten geven over de mogelijke oprichting van een ssc.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De operationalisering (wat) en de steekproef (wie) die worden gekozen, zijn van grote invloed op de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek en de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen daarvan (Van Thiel, 2010, p.56). De betrouwbaarheid meet men door te kijken naar de nauwkeurigheid van het onderzoek, de reproduceerbaarheid van het onderzoek door te kijken naar hoe consistent de variabelen zijn gemeten. Bij validiteit kan men zowel naar de interne als externe validiteit kijken. Bij interne validiteit let met op de geldigheid van het onderzoek, dus of de onderzoeker écht het effect heeft gemeten dat hij of zij wilden meten. Bij externe validiteit kijkt men naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek, dus of de gevonden resultaten ook voor andere instituties of personen kunnen gelden (Van Thiel, 2010, p.59).

4.4.1 Betrouwbaarheid

Op basis van literatuuronderzoek zijn verschillende kenmerken aangedragen die de basis van de verschillende scenario's vormen en welke zijn gepresenteerd in een scenariomatrix. Deze kenmerken vormden de verschillende variabelen die in de eerste ronde door middel van een vragenlijst aan de experts zijn voorgelegd. Deze bevraging is op een consistente wijze gebeurd, waardoor aan de eis van nauwkeurigheid wordt voldaan, door bij elke variabele een voorkeursordening te vragen en deze ordening toe te lichten. De voorkeursordening betreft een score op de onderdelen waarschijnlijkheid en wenselijkheid. In de tweede ronde zijn de scenario's enigszins bijgesteld op basis van de uitkomsten van de eerste ronde. Ook in de tweede ronde is een scenariomatrix opgesteld. De tweede ronde bestond in tegenstelling tot de eerste ronde voornamelijk uit stakeholders van Futura die gevraagd zijn een voorkeursordening te maken op basis van de verschillende scenario's. Door middel van interviews is dieper ingegaan

op de verschillende aspecten van de scenario's. Streven naar een exacte herhaalbaarheid is bij dit onderzoek niet mogelijk. Dit is te verklaren doordat in de tweede ronde gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews. Het is niet mogelijk een interview een tweede maal exact te kopiëren. Omwille van de betrouwbaarheid is wel aandacht besteed aan de reproduceerbaarheid in het methodenhoofdstuk van dit onderzoek. Het is namelijk van belang dat het onderzoek navolgbaar is, hetgeen inhoudt dat er een adequate beschrijving van het onderzoeksproces is zodat het mogelijk is om het onderzoek te herhalen op basis van de beschrijvingen in de rapportage (Boeije, 2005, p.150). Op basis van het onderzoeksmodel en de operationalisatie en in combinatie met de opgenomen vragenlijsten kan dit onderzoek door een andere onderzoeker worden uitgevoerd.

4.4.2 Validiteit

Zoals in de inleiding van deze paragraaf is aangegeven, kan men bij validiteit zowel naar de interne als externe validiteit kijken. De doelstelling van dit onderzoek, namelijk het doen van aanbevelingen aan stichting Futura Wonen en de aangesloten woningcorporaties in hun keuze voor de inrichting van een ssc door verschillende scenario's te ontwikkelen over de inrichtingsvormen hiervan op basis van literatuur en deze te laten prioriteren door experts, is bij interne validiteit van belang. De interne validiteit gaat over wat gemeten moet worden (Van Thiel, 2010, p.58). Vanuit de literatuur zijn diverse onderscheidende kenmerken aangedragen voor de scenario's die vervolgens in verschillende rondes aan respondenten zijn voorgelegd.

Verder is het van belang voor de interne validiteit om waarderingsvrij te onderzoeken. De eigen voorkeuren van de onderzoeker dienen zoveel mogelijk buiten beschouwing te worden gelaten tijdens het onderzoek. Er is in dit onderzoek gebruikgemaakt van verschillende methoden van dataverzameling. Triangulatie van onderzoeksmethoden versterkt de intersubjectiviteit van het onderzoek (Stake, 1995, p.113). Tijdens het onderzoek wordt er zowel door middel van een inhoudsanalyse, vragenlijsten als van interviews, data verworven waardoor de validiteit van deze data wordt vergroot.

Met de externe validiteit wordt de generaliseerbaarheid bedoeld van het onderzoek bedoeld. De vraag is dan ook of de gevonden resultaten van dit onderzoek ook voor andere personen, organisaties, instituties, tijden en plaatsen zou kunnen gelden. Het is niet verantwoord om aan de hand van de resultaten van dit onderzoek uitspraken te doen over de mogelijke oprichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid door samenwerkende woningcorporaties. Dit omdat specifiek onderzoek is gedaan naar vier Brabantse woningcorporaties die zich met elkaar verbinden in Futura. Andere woningcorporaties bevinden zich in een andere context, welke erg van invloed kan zijn op de inrichting van een ssc. Wel is het mogelijk om, rekening houdend met de context van dit onderzoek, tot enkele aandachtspunten te komen die woningcorporaties in hun achterhoofd kunnen houden wanneer zij samen een ssc willen oprichten op het gebied van het portefeuillebeleid.

4.5 Analyse

Bij de analyse van de resultaten moet een reductieslag plaatsvinden. Om de reductieslag te kunnen maken, moeten de scenario's worden geprioriteerd. In de eerste ronde worden aan verschillende experts op het gebied van een ssc de opgestelde scenario's voor de eerste ronde voorgelegd. Op basis van deze scenario's dienen de experts aan te geven hoe wenselijk en

waarschijnlijk zij deze scenario's achten. Zoals eerder aangegeven, krijgen de experts ook ruimte om opmerkingen te plaatsen bij de verschillende scenario's. Er wordt gevraagd naar een toelichting van de keuze die de experts maken op basis van hun kennis en ervaringen om een zo volledig mogelijk beeld te creëren. Per variabele worden de experts gevraagd een voorkeursordening te maken betreffende de wenselijkheid en waarschijnlijkheid. De voorkeursordening is een score op een 5-punts Likertschaal. Er wordt zowel naar de wenselijkheid als waarschijnlijkheid gevraagd omdat niet alle wenselijke scenario's ook waarschijnlijk zullen zijn. De vragenlijst voor de eerste ronde bestaat dus uit vier scenario's met ieder tien variabelen waardoor het een erg uitgebreide vragenlijst is. Aangezien een tijdrovende vragenlijst niet wenselijk is, is besloten om de vragenlijst mondeling af te nemen. Respondenten zijn vaak eerder bereid om een één uur uit te trekken voor een interview waarin interactie plaatsvindt dan één uur via de computer een vragenlijst in te vullen. De respondenten kunnen tijdens het mondeling afnemen van de vragenlijst hun toelichting op hun keuzes meteen uitspreken en hoeven niet na te denken over de wijze van opschrijven. Dit verlicht de last voor de respondenten.

In de eerste ronde is vooral de waarschijnlijkheid van doorslaggevend belang aangezien de scenario's die als 'niet waarschijnlijk' worden bestempeld nooit in de praktijk toepasbaar zullen zijn en dit dus geen optie is voor de bij Futura aangesloten woningcorporaties. Per variabele worden de gemiddelde scores berekend. Deze worden teruggebracht tot een cijfer tussen een en vijf, wat in overeenstemming is met de schaal van de vragenlijst uit de eerste ronde. De wenselijkheid en waarschijnlijkheid van de verschillende variabelen in de vier scenario's worden met elkaar vergeleken. Er wordt onder andere gekeken of bijvoorbeeld de focus op kostenreductie, die zowel in scenario 1 als in scenario 3 centraal staat, relatief gelijk beoordeeld wordt (en dus een overeenkomende score krijgt) in beide scenario's. De twee waarden van iedere variabele worden dus met elkaar vergeleken. De meest waarschijnlijke waarde wordt meegenomen in het nieuwe scenario. Ondanks dat de focus in de eerste ronde op de waarschijnlijkheid ligt, is er ook aandacht voor de wenselijkheid. Wanneer een waarde van een variabele als waarschijnlijk wordt gezien maar de andere waarde van deze variabele als veel wenselijker, dan zal dit in het nieuwe scenario worden verwerkt.

De toelichtingsvragen die in de vragenlijst van de eerste ronde zijn opgenomen, worden gebruikt bij het opstellen van een nieuw scenario. In de tweede ronde wordt dit nieuwe scenario aan interne stakeholders bij Futura voorgelegd. Aan de hand van een interview worden de stakeholders over de wenselijkheid en waarschijnlijkheid van het scenario bevraagd. In de tweede ronde worden interne stakeholders van Futura en de aangesloten woningcorporaties geïnterviewd. De tweede ronde heeft dus een meer kwalitatieve grondslag. Er wordt gewerkt met semi-gestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst. Er is in de tweede ronde gekozen voor de methode van interviewen om zo verder te kunnen doorvragen op de verschillende onderdelen.

Nadat alle respondenten van de tweede ronde zijn bevraagd, wordt het scenario wederom aangepast. Afsluitend wordt een bijeenkomst georganiseerd waaraan de respondenten uit de tweede ronde deelnemen en waar de eigen ideeën van de onderzoeker worden getoetst. Door middel van interactie met de groep wordt het scenario, waar nodig, voor de laatste keer aangepast. Het overgebleven scenario met daarbij verschillende randvoorwaarden worden als aanbeveling aan Futura voorgedragen.

5. Resultaten

De resultaten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk gepresenteerd en geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt ook antwoord gegeven op de vierde deelvraag *'Hoe kunnen de scenario's worden aangepast en geprioriteerd naar aanleiding van de reacties van het panel van experts in twee consultatierondes?'*. Het doel van het aanpassen en prioriteren van de scenario's is dat er uiteindelijk een scenario overblijft dat als aanbeveling aan de bij Futura aangesloten woningcorporaties kan worden meegegeven.

5.1 Resultaten eerste ronde

In de eerste ronde heeft het expertpanel vier scenario's voorgelegd gekregen en is een mondelinge vragenlijst afgenomen. De experts is gevraagd een voorkeursordening te maken van de verschillende variabelen per scenario zowel op het gebied van de wenselijkheid als de waarschijnlijkheid. De voorkeursordening wordt steeds gevolgd door een open vraag zodat de experts hun ordening kunnen toelichten. De resultaten van de eerste ronde worden gebruikt om aangepaste scenario's op te stellen voor de tweede ronde. De scenario's van de tweede ronde zijn zo waarschijnlijker dan in de eerste ronde en worden in deze ronde voorgelegd aan nieuwe respondenten die zich uitlaten over de wenselijkheid van de aangepaste scenario's.

De resultaten van de eerste ronde worden per scenario gepresenteerd. Om de scenario's uiteindelijk met elkaar te kunnen vergelijken, is de gemiddelde wenselijkheidsscore en de gemiddelde waarschijnlijkheidsscore nodig. Om hiertoe te komen, is allereerst per variabele de gemiddelde score berekend. De experts hebben op een 5-punt Likertschaal hun inschatting gegeven over de wenselijkheid en waarschijnlijkheid van de variabele in een bepaald scenario. Door de gemiddelde scores per variabele op de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bij elkaar op te tellen wordt de wenselijkheid en waarschijnlijkheid van het scenario bepaald. De waarschijnlijkheid van de scenario's staat in de eerste ronde centraal, zoals eerder in hoofdstuk vier is verantwoord. Het scenario of de scenario's met de laagste score op de waarschijnlijkheid worden niet meegenomen naar de volgende ronde. De doorgang naar de volgende ronde is ook afhankelijk van de toelichting die de experts hebben gegeven.

5.1.1 Scenario 1 – Jan van der Maat

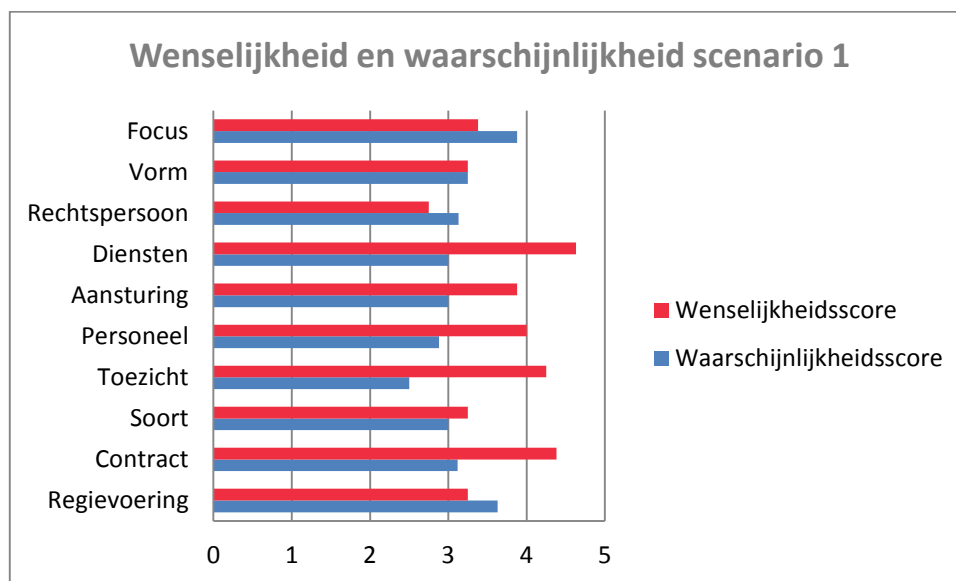
De onderstaande tabel (tabel 4) geeft de gemiddelde scores per variabele op twee decimalen weer.

Variabele	Wenselijkheid	Waarschijnlijkheid
Focus: kostenreductie	3.38	3.63
Vorm: intern	3.25	3.25
Rechtspersoon: niet apart	2.75	3.00

Diensten: uniformiteit	4.63	3.00
Aansturing: bouwpastoor	3.88	3.00
Personeel: collega's	4.25	2.88
Toezicht: horizontaal	4.13	2.50
Soort: contractuele regeling	3.25	3.00
Contract: zacht	4.38	3.12
Regievoering: centraal	3.25	3.63
Totaal score	37.15	31.01

Tabel 4: scores scenario 1

Uit de tabel is af te lezen dat het scenario wenselijker dan waarschijnlijk wordt geacht. Van alle scenario's wordt het eerste scenario door de respondenten als meest wenselijk geschat. Een staafdiagram, zoals in figuur 3, geeft de verschillen tussen de variabelen duidelijker weer.



Figuur 4: scores scenario 1

De variabelen die relatief veel van elkaar verschillen op de wenselijkheidsscore en waarschijnlijkheidsscore wordt hieronder verder toegelicht. Uit de toelichtingsvragen die bij de variabelen van dit scenario zijn gesteld, blijkt onder andere dat het bereiken van uniformiteit binnen de diensten erg belangrijk is maar dat dit in de praktijk vaak moeilijk te realiseren is. Dit omdat de deelnemers aan het ssc zichzelf vaak als uniek zien en niet altijd voor nieuwe ideeën, processen, etc. open staan. Om hun eigen belang zo goed mogelijk vertegenwoordigd te zien, zijn de deelnemers dan ook nog vaak op zoek naar maatwerk binnen het ssc.

Een volgende variabele waar een groot verschil tussen wenselijkheids- en waarschijnlijkheidsscore is geconstateerd, is bij de variabele 'personeel'. De respondenten geven overwegend aan dat het wenselijker is dat het personeel dat werkzaam is voor het ssc worden gezien als 'eigen' collega's. Voor eigen collega's hebben de medewerkers bij de deelnemende organisaties vaak meer over en zijn ze eerder bereid te helpen met bepaalde taken. Als de medewerkers binnen het ssc elkaar gaan zien als echte collega's dan is dit bevorderlijk voor de prestaties van het ssc. De respondenten gaven aan dat medewerkers zichzelf meestal toch als medewerker van de deelnemende organisatie blijven zien en vaak minder als medewerker van het ssc.

Een laatste variabele waar een groot verschil waarneembaar is tussen de wenselijkheids- en waarschijnlijkheidsscore is het toezicht. Horizontaal toezicht wordt als erg wenselijk gezien. De respondenten geven aan dat horizontaal toezicht het ideaalplaatje is maar dat verticaal toezicht in de praktijk toch vaak nodig blijkt te zijn. De duidelijke structuur die voortkomt uit het verticale toezicht werkt vaak beter voor ssc's. Verder hebben de deelnemende organisaties van het ssc vaak het idee dat ze door horizontaal toezicht een deel van hun macht en regie verliezen. Dit is volgens de respondenten de grootste reden dat er horizontaal toezicht niet erg waarschijnlijk is bij ssc's.

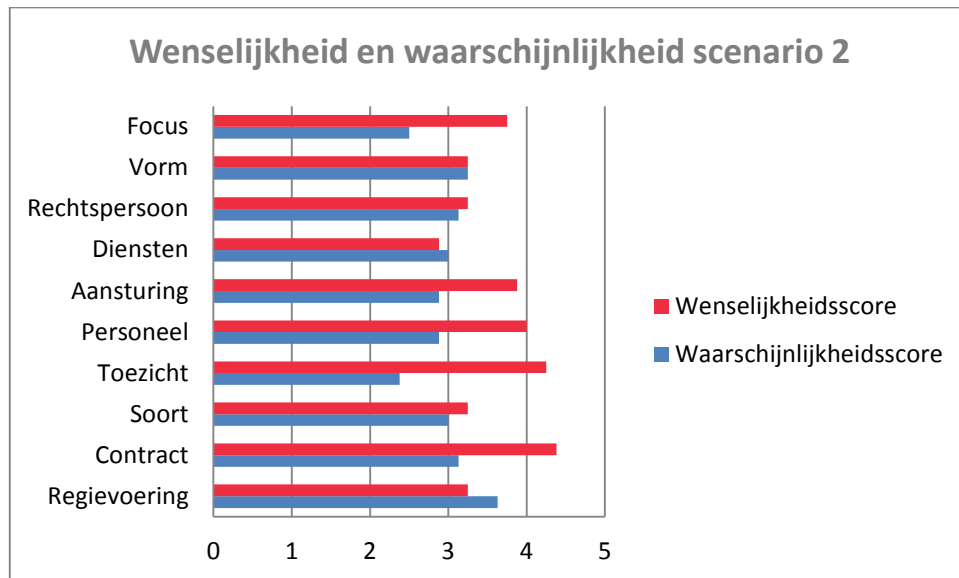
5.1.2 Scenario 2 – Eline Jansen

De onderstaande tabel (tabel 5) geeft de gemiddelde scores per variabele op twee decimalen weer.

Variabele	Wenselijkheid	Waarschijnlijkheid
Focus: kwaliteitsverbetering	3.75	2.63
Vorm: intern	3.25	3.38
Rechtspersoon: niet apart	3.25	3.13
Diensten: maatwerk	2.88	3.00
Aansturing: bouwpastoor	3.88	2.88
Personeel: collega's	4.00	3.13
Toezicht: horizontaal	4.25	2.38
Soort: partnerschap	3.25	3.00
Contract: zacht	4.38	3.13
Regievoering: decentraal	3.25	3.63
Totaal score	36.14	35.80

Tabel 5: scores scenario 2

Uit de tabel is af te lezen dat het scenario wederom wenselijker dan waarschijnlijker wordt geacht. Het verschil tussen wenselijkheid en waarschijnlijkheid is wel kleiner dan bij het eerste scenario. Een staafdiagram, zoals in figuur 5, geeft de verschillen tussen de variabelen duidelijker weer.



Figuur 5: scores scenario 2

Een variabele die een relatief groot verschil toont tussen de wenselijkheids- en waarschijnlijkheidsscore is die van de focus. De respondenten geven aan dat het leveren van kwaliteitsverbetering een mooi doch lastig te realiseren streven is. Wat kwaliteit is en wat een verbetering van de kwaliteit is, blijkt toch per deelnemende organisatie regelmatig te verschillen. Aangezien er binnen een ssc juist eenheid en uniformiteit moet zijn, is het lastig de kwaliteit van de diensten voor alle deelnemers te verbeteren.

Verder is er op de variabele 'toezicht' een groot verschil in scores waarneembaar. Het horizontale toezicht is volgens de respondenten wel wenselijk, mede door de trend in de Nederlandse samenleving naar meer horizontaal toezicht, maar nog niet erg waarschijnlijk. Dit doordat de deelnemers vaak nog het gevoel hebben dat ze door horizontaal toezicht een deel van hun macht en toezicht over de processen verliezen.

Een volgende variabele waar de wenselijkheids- en waarschijnlijkheidsscore relatief veel verschillen is die van het onderliggende contract. Een zacht contract is volgens de respondenten wenselijker maar harde en concrete afspraken blijken voor de deelnemers toch belangrijker omdat organisaties, zeker in onzekere tijden, willen weten wat voor overeenkomst ze aangaan.

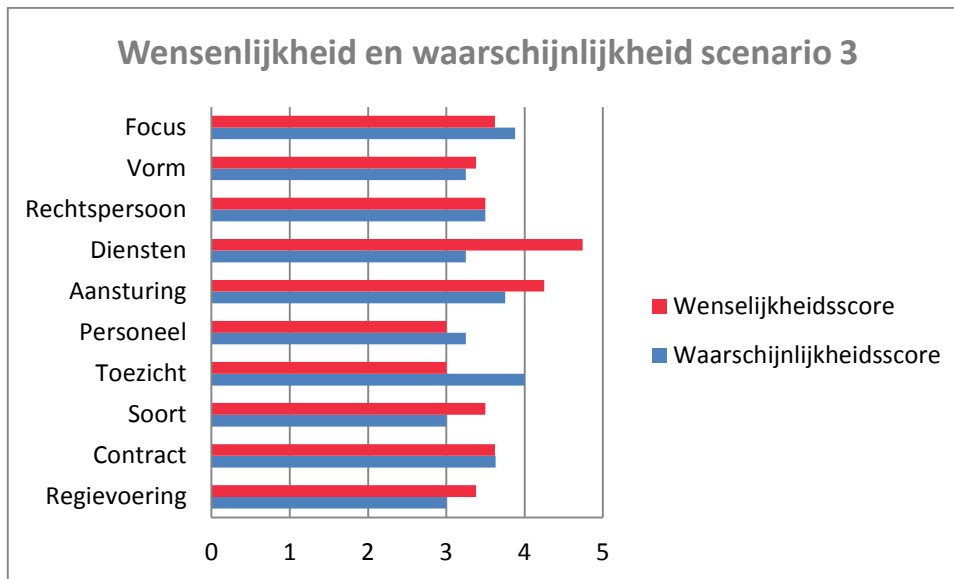
5.1.3 Scenario 3 – Jacques Tholen

De onderstaande tabel (tabel 6) geeft de gemiddelde scores per variabele op twee decimalen weer.

Variabele	Wenselijkheid	Waarschijnlijkheid
Focus: kostenreductie	3.62	3.88
Vorm: extern	3.38	3.25
Rechtspersoon: wel apart	3.50	3.25
Diensten: uniformiteit	4.88	3.25
Aansturing: service-verlener	4.25	3.75
Personeel: leveranciers	3.00	3.25
Toezicht: verticaal	3.00	4.00
Soort: contractuele regeling	3.50	3.00
Contract: hard	3.62	3.63
Regievoering: centraal	3.38	3.00
Totaal score	36.13	34.26

Tabel 6: scores scenario 3

Uit de tabel is af te lezen dat het scenario wederom wenselijker dan waarschijnlijker wordt geacht. Het verschil tussen wenselijkheid en waarschijnlijkheid is wel aanzienlijk kleiner dan bij de eerste twee scenario's. Het derde scenario wordt in het geheel dan ook als meest waarschijnlijk geschat door de respondenten. Een staafdiagram, zoals in figuur 6, geeft de verschillen tussen de variabelen duidelijker weer.



Figuur 6: scores scenario 3

Net zoals bij het eerste scenario verschilt de wenselijkheidsscore en de waarschijnlijkheidsscore op de variabele diensten relatief veel. Ook bij dit scenario geven de respondenten aan dat uniformiteit als belangrijk onderdeel van een ssc moet worden gezien. Zonder uniformiteit is de kans van slagen klein. Ondanks dat de deelnemers weten dat uniformiteit belangrijk is, laat de praktijk regelmatig zien dat men 'struikelt' over kleine punten waarbij de roep om maatwerk zichtbaar wordt.

Een relatief groot verschil in scores is ook te zien bij het verticale toezicht. Het verticale toezicht is niet altijd even wenselijk maar komt volgens de respondenten nog wel veel voor in de praktijk. Dit heeft te maken met het feit dat organisaties door het toepassen van verticaal toezicht nog wat meer macht en regie in eigen hand houden.

5.1.4 Scenario 4 – Marieke Helvoirt

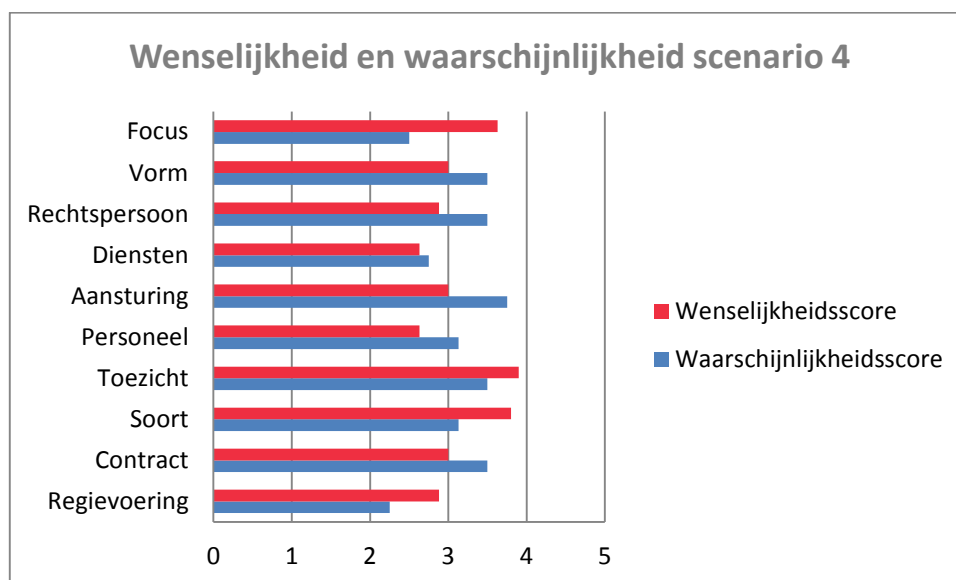
De onderstaande tabel (tabel 7) geeft de gemiddelde scores per variabele op twee decimalen weer.

Variabele	Wenselijkheid	Waarschijnlijkheid
Focus: kwaliteitsverbetering	3.63	2.50
Vorm: extern	3.00	3.50
Rechtspersoon: wel apart	2.88	3.50
Diensten: maatwerk	2.63	2.75
Aansturing: serviceverlener	3.00	3.75
Personeel: leveranciers	2.63	3.13
Toezicht: verticaal	2.75	3.50

Soort: partnerschap	3.63	3.13
Contract: hard	3.00	3.50
Regievoering: decentraal	2.88	2.25
Totaal score	30.00	31.51

Tabel 7: scores scenario 4

Uit de tabel is af te lezen dat het vierde scenario als enige scenario waarschijnlijker dan wenselijker wordt geacht door de respondenten. Het verschil tussen wenselijkheid en waarschijnlijkheid is ook kleiner dan bij het eerste scenario en groter dan bij het tweede en derde scenario. Het vierde scenario wordt gemiddeld gezien het slechtst geprioriteerd door de respondenten. Een staafdiagram, zoals in figuur 7, geeft de verschillen tussen de variabelen duidelijker weer.



Figuur 7: scores scenario 4

De variabele die het grootste verschil laat zien tussen wenselijkheids- en waarschijnlijkheidsscore is die van de focus. Net zoals bij het tweede scenario geven de respondenten wederom aan dat het leveren van kwaliteitsverbetering (en vooral van eventueel kwaliteitsverbetering) lastig is omdat dit een subjectief begrip is en dus lastig te meten.

5.1.5 Algemene resultaten ronde 1

Op basis van de eerste ronde zijn bepaalde waarden van variabelen als meer of minder wenselijk en waarschijnlijk beoordeeld door de respondenten. Buiten beoordeling hebben de respondenten in de toelichtingsvragen ook nog andere punten meegegeven die van belang zijn bij de oprichting van een ssc en voor een succesvolle werking.

Het eerste punt is de invoering van een ssc. Het is volgens een groot deel van de respondenten van belang om een ssc geleidelijk in te voeren. Essentieel is dat de deelnemende organisaties de

tijd krijgen om verschillende veranderingen door te voeren in hun eigen organisatie die nodig zijn voor de oprichting van het ssc. Een heldere en duidelijke communicatie binnen de eigen organisatie is hierbij dan ook van belang.

Een volgend punt voor de succesvolle werking van een ssc is dat de deelnemende partijen zowel bereid zijn te geven als te nemen, waarbij vooral het geven een belangrijk punt is. Een ssc kan worden opgericht wanneer verschillende partijen een zelfde idee hebben over een of meerdere onderwerpen. Vaak blijkt dat de partijen binnen deze onderwerpen ondanks de vele overeenkomsten en zelfde ideeën toch van elkaar verschillen. Om toch tot een succesvolle werking van het ssc te komen is het van belang dat de partijen elkaar wat gunnen en open staan voor de ideeën, processen, methoden, etc. van de andere partijen.

Verder geeft een aantal respondenten aan dat het belangrijk is om een onafhankelijke directeur te hebben voor het ssc. Wanneer bijvoorbeeld een manager van de deelnemers de directeur van het ssc wordt, is de kans groot dat de andere deelnemers zich achtergesteld gaan voelen of vinden dat deze directeur niet onafhankelijk genoeg opereert. Het aantrekken van iemand van buiten is dan ook zeker aan te raden volgens de respondenten.

Een laatste punt dat door verschillende respondenten wordt benoemd, is dat een ssc in verschillende fases om verschillende benodigdheden vraagt om goed te kunnen functioneren. Als voorbeeld hierbij kan de aansturing van het ssc worden genoemd. In de opstartfase is bij het ssc volgens de respondenten vaak meer behoefte aan een manager die zich gedraagt als een bouwpastoor. Een manager die deze houding aanneemt, kan helpen bij het zoeken naar de juiste houding en positie van het ssc. In een latere fase, waarin het ssc inmiddels een plek heeft gevonden en goed draait, is een houding van een manager als service-verlener beter passend. Het voorbeeld toont aan dat de onderdelen van het ssc flexibel moeten zijn en aangepast moeten kunnen worden wanneer nodig.

5.1.6 Reductie

Enkele antwoorden van de respondenten hebben weinig toegevoegde waarde voor het onderzoek. Op basis van deze antwoorden is besloten om de variabele regievoering niet mee te nemen naar de volgende ronde van het onderzoek. De scores van deze variabele vertoonden geen grote afwijkingen en de toelichtingen bij de antwoorden waren niet eenduidig en vaag.

Verder wordt de variabele rechtspersoon niet meer als aparte variabele gezien. Uit de toelichtingen van de respondenten blijkt dat zij deze variabele teveel vinden samenhangen met de variabele vorm. Wanneer een intern ssc wordt opgericht, heeft deze (bijna) nooit een aparte rechtspersoon en wanneer een extern ssc wordt opgericht, is de kans op een eigen rechtspersoon heel aannemelijk. Dit is voor de respondenten zeer samenhangend en daarom is de variabele rechtspersoon niet meegenomen naar de volgende ronde.

5.2 De tweede ronde

In de tweede ronde wordt één scenario voorgelegd aan de respondenten. Het nieuwe scenario bevat de waarden die door de respondenten uit de eerste ronde als het meest waarschijnlijk zijn ingeschat. Zoals eerder beschreven, is in het nieuwe scenario niet alleen aandacht voor de waarschijnlijkheid maar ook voor de wenselijkheid. Dit omdat de waarden die door de

respondenten uit de eerste ronde de hoogste waarschijnlijkheidsscore hebben gekregen, niet altijd de hoogste wenselijkheidsscore hebben gekregen. Het nieuwe scenario is voorgelegd aan interne stakeholders van Futura. In deze ronde zijn de benodigde data verzameld aan de hand van semi-gestructureerde interviews. De stakeholders hebben voorafgaand aan het interview het scenario ontvangen met het verzoek deze vóór aanvang van het scenario te lezen. Aan de hand van een topiclijst zijn de interviews afgenomen. Tijdens het interview hebben de respondenten moeten aangeven of zij het scenario wenselijk en waarschijnlijk achten en is hen om een toelichting gevraagd. De stakeholders worden zowel op de wenselijkheid als de waarschijnlijkheid bevestigd waardoor de daadwerkelijke noodzaak en de behoefte inzichtelijk worden gemaakt maar ook een realistische inschatting kan worden gemaakt. De stakeholders zijn niet gevraagd om per variabele een inschatting te maken van de wenselijkheid en waarschijnlijkheid. Dit omdat de interne stakeholders vaak minder specifieke kennis en ervaring hebben met een ssc dan de experts op het gebied van ssc's.

Het nieuwe scenario dat aan de interne stakeholders in de tweede ronde is voorgelegd, is hieronder beschreven.

Scenario ssc portefeuillebeleid

Evelien Moerenhout is enige tijd geleden samen met een aantal andere medewerkers van verschillende woningcorporaties onderdeel geworden van een extern shared service center (ssc). De woningcorporatie waar Evelien werkzaam voor was, heeft samen met drie andere woningcorporaties besloten een ssc op te richten, door middel van het oprichten van een aparte werkorganisatie, op het gebied van het portefeuillebeleid. Bij de oprichting van het ssc werd het verbeteren van de kwaliteit van de diensten die onder het portefeuillebeleid vallen als een van de speerpunten van het ssc gezien. Ondanks dat er veel over het verbeteren van de kwaliteit van de diensten werd gepraat en dit door alle deelnemers erg belangrijk werd gevonden, is de focus van het ssc uiteindelijk toch ingestoken op het reduceren van de kosten. Het reduceren van kosten is vooral in de huidige tijden noodzakelijk aangezien de financiële armslag van de woningcorporaties kleiner wordt. Belangrijk bij het streven naar kostenreductie is het creëren van uniformiteit in het portefeuillebeleid. Evelien merkt dat alle partijen water bij de wijn moeten doen om tot uniformiteit te komen en dat dit vaak voor de nodige spanning binnen het ssc zorgt. Alle partijen zeggen graag samen te willen werken en uniformiteit te creëren, maar willen uiteraard wel dat hun belang net zo goed als de andere deelnemers of liever nog beter vertegenwoordigd wordt binnen het ssc.

Evelien is dan ook erg blij met de directeur van het ssc aangezien hij deze spanning zo goed mogelijk probeert te managen. De directeur, die ervaring en kennis heeft op het gebied van het portefeuillebeleid, is van buiten aangetrokken en wordt dan ook als onafhankelijk gezien. In de opstartende fase heeft de directeur erg moeten strijden voor de positie van het ssc binnen alle deelnemende organisaties. Het werkelijk op één lijn krijgen van de deelnemers en het creëren van een gezamenlijke visie blijkt een uitdagende taak te zijn. Het goed blijven communiceren en het elkaar wat gunnen is hierbij erg van belang. In de opstartende fase van het ssc heeft de directeur nog erg moeten strijden en heeft hij veel politieke spelletjes moeten spelen. Nu het ssc eenmaal loopt krijgt hij een steeds meer service-verlenende rol. Volgens Evelien laat de directeur zichtbaar merken dat hij erg blij is dat hij het vertrouwen van de deelnemers heeft gekregen en dat de deelnemers hebben open gestaan voor de veranderingen die de oprichting en werking van het ssc met zich hebben meegebracht.

Ondanks dat het ssc steeds meer vertrouwen van de deelnemende organisaties geniet, is er sprake van verticaal toezicht. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over wat het ssc moet bereiken en alle deelnemers hebben dan ook de mogelijkheid om in te grijpen en actie te ondernemen wanneer dingen niet volgens afspraak gaan of wanneer er zich veranderingen voordoen. Aan de oprichting van het ssc liggen dan ook harde en concrete afspraken ten grondslag. Het maken van duidelijke afspraken is noodzakelijk wanneer men een samenwerking aangaat. De deelnemers werkten al eerder samen waardoor de ideeën voor de oprichting van een ssc eerst op informele wijze in de top van de organisatie zijn ontstaan. Ondanks de eerdere samenwerking en de goede contacten zijn de harde en concrete afspraken van belang voor een goede werking. De gelijkwaardigheid van de deelnemers wordt door de deelnemers als essentieel ervaren. Evelien merkt dat doordat de deelnemers zich gelijkwaardig behandeld voelen ze ook steeds meer durven te geven en los te laten. Deze gelijkwaardigheid creëert mede het beeld van een partnerschap wat volgens Evelien een positieve uitwerking heeft op het ssc. Evelien merkt wel dat zij en de andere medewerkers van het ssc vaak als leveranciers van een bepaalde dienst worden gezien en niet meer altijd als 'eigen' collega's. In het begin was Evelien ook niet zo blij met haar overplaatsing naar het ssc. Na verschillende goede en open gesprekken met haar oude manager en de nieuwe directeur van het ssc heeft Evelien destijds besloten de functie toch te gaan vervullen. Nu het ssc steeds succesvollere diensten levert, is er meer een band ontstaan met de deelnemers en werkt Evelien met veel plezier voor het ssc.

5.3 Resultaten tweede ronde

In de tweede ronde is allereerst naar de wenselijkheid en waarschijnlijkheid van het scenario in het algemeen gevraagd. De stakeholders wordt niet gevraagd om een score op zowel de wenselijkheid als waarschijnlijkheid aan te geven op een 5-punts Likertschaal zoals in de eerste ronde. Het scenario wordt door de meeste stakeholders als erg herkenbaar bestempeld en zij geven aan dat het scenario mogelijk passend zou kunnen zijn bij Futura. Uiteraard verschillen de stakeholders ook op een aantal punten. De verschillen, zo geven de respondenten zelf ook aan, hebben deels te maken met hun eigen voorkeuren en ervaringen in hun werk.

5.3.1 Spanningen

In de eerste ronde is bij een aantal variabelen een 'spanning' zichtbaar geworden tussen de wenselijkheid en waarschijnlijkheid. Deze spanningen zijn bij de stakeholders in de tweede ronde aangekaart en er is de stakeholders gevraagd of zij ook met deze spanningen te maken hebben (gehad) en of ze hier voorbeelden van en oplossingen voor kunnen geven. Niet alle stakeholders hebben reeds ervaring met een ssc en zij kunnen daarom ook moeilijker antwoord geven op deze vragen. De antwoorden die zijn gegeven door de stakeholders die wel ervaring hebben met ssc's, leveren de volgende punten op:

- *Spanning kostenreductie en kwaliteitsverbetering*

Uit de eerste ronde komt naar voren dat het verbeteren van de kwaliteit wenselijker is, maar dat het reduceren van kosten waarschijnlijker is. De stakeholders geven aan dat zeker in deze zwaardere financiële tijden het reduceren van kosten erg belangrijk is en dat het dus ook wenselijk is dat bij de oprichting van een ssc kosten gereduceerd worden. Het verbeteren van de kwaliteit is uiteraard ook wenselijk maar daarop zal de focus op dit moment minder moeten

liggen. De stakeholders geven verder aan dat het delen van de kennis en intensiever samenwerken vaak ook al automatisch kwaliteitsverbetering meebrengt. Een punt dat hierbij door bijna alle stakeholders wordt aangedragen, is dat een verbetering van de kwaliteit ook lastig te definiëren is. Wat voor de ene organisatie als een verbetering wordt gezien, kan door de andere organisatie juist niet als een verbetering worden gezien.

- *Spanning uniformiteit en maatwerk*

Voor het reduceren van de kosten is een grote mate van uniformiteit in de diensten nodig. Wel blijft maatwerk in het ssc ook een belangrijk onderdeel voor de deelnemende organisaties. De stakeholders gaven aan dat beide te verenigen zijn in een ssc. Als voorbeeld noemden een aantal stakeholders het woningmarktonderzoek. Voor ongeveer 85 procent is het woningmarktonderzoek dat wordt gedaan bruikbaar voor alle woningcorporaties. Woningmarktonderzoek zou voor een groot deel dus uniform kunnen worden uitgevoerd. De overige vijftien procent kan dan als maatwerk worden geleverd aan de woningcorporaties. Als een van de woningcorporaties bijvoorbeeld nog wil weten hoeveel groene huizen er in hun stad staan dan kan de woningcorporatie deze vraag, tegen extra betaling, nog uitbesteden aan het ssc. Zo is er ook ruimte voor maatwerk binnen een uniforme setting.

- *Spanning verticaal / horizontaal toezicht*

Horizontaal toezicht kwam uit de vorige ronde als meer wenselijk naar voren en het verticale toezicht als meer waarschijnlijk. De stakeholders gaven aan dat verticaal toezicht, zeker in de oprichtingsfase van het ssc, voor meer duidelijkheid zal kunnen zorgen. Het streven naar horizontaal toezicht is er ook onder de stakeholders. Zij geven aan dat wanneer het ssc goed loopt en het ssc steeds meer vertrouwen geniet er van verticaal naar meer horizontaal toezicht kan worden overgegaan. Deze spanning kan dus mogelijk met de tijd worden verminderd.

- *Spanning leveranciers en collega's*

Een laatste spanning in het scenario wordt gevormd door de medewerkers van het ssc. De medewerkers worden als leveranciers van een bepaalde dienst gezien en minder als eigen collega's. De stakeholders geven aan dit niet per definitie een nadeel hoeft te zijn. De afstand die ontstaat wanneer de medewerkers als leveranciers worden gezien, kan soms voor een verfrissende en kritische blik zorgen. Aangezien het ook voordelen kan geven, hoeft de 'spanning dus niet per sé weggenomen te worden. Wel geven de stakeholders aan dat het belangrijk is dat er voldoende binding blijft met de deelnemende organisaties. Als de medewerkers van het ssc veel in contact blijven met de deelnemende organisaties dan is de kans op een blijvend goede binding groot. De goede binding zorgt ervoor dat de medewerkers van het ssc ook nog met de 'praktijk van alledag' mee kunnen en zo kunnen ze de organisaties het beste helpen.

5.3.2 Algemene resultaten ronde 2

Verder hebben de stakeholders ook nog een aantal algemene op- en aanmerkingen over het scenario. Allereerst geven zij aan dat het portefeuillebeleid, afhankelijk van hoe je het definieert, waarschijnlijk een te klein onderwerp is om een succesvol ssc op te richten. Het portefeuillebeleid omvat niet in alle woningcorporaties dezelfde taken en onderwerpen, maar ondanks deze verschillen gaven veel stakeholders aan dat het portefeuillebeleid waarschijnlijk een te smal onderwerp zal zijn. In ieder geval op personeelskosten kan weinig worden bespaard

aangezien er binnen de woningcorporaties relatief weinig Fte wordt besteed aan het portefeuillebeleid. Omdat de personeelskosten vaak een groot deel van de kosten vormen, denken de stakeholders dat de besparingen die het ssc kan opbrengen maar erg gering zullen zijn. Mogelijke kostenvoordelen kunnen worden behaald door gezamenlijk onderzoek te doen, maar de stakeholders geven aan dat woningcorporaties, zeker in deze tijden, bijvoorbeeld maar weinig onderzoek (laten) uitvoeren. Het onderwerp zal dus breder moet worden getrokken om meer kosten te kunnen reduceren.

Een volgend punt dat de stakeholders aandragen, betreft wederom het onderwerp waarvoor het ssc zal worden opgericht. De stakeholders geven aan dat het lastig zal worden om op het gebied van het portefeuillebeleid te gaan samenwerken. Ook uit de eerste ronde komt naar voren dat backoffice-activiteiten gemakkelijker in een ssc zijn onder te brengen dan frontoffice-activiteiten, waartoe het portefeuillebeleid behoort. De woningcorporaties verschillen op dit moment erg van elkaar en dat kan voor de nodige problemen zorgen in het creëren van uniformiteit in het beleid. Tijdens verschillende interviews wordt duidelijk dat woningcorporaties op het gebied van het portefeuillebeleid eerder met andere woningcorporaties uit hun eigen vestigingsstad zullen gaan samenwerken omdat deze meer met dezelfde problematiek, zoals bijvoorbeeld krimp, te maken hebben. Beleid raakt de identiteit van de woningcorporatie en het is dus een onderwerp waarop woningcorporaties niet snel water bij de wijn zullen doen volgens de stakeholders. Een ssc dat gericht is op de ondersteunende processen van het portefeuillebeleid zou waarschijnlijk meer kans van slagen hebben en zal ook regionaal opgezet kunnen worden.

Verder geven de stakeholders aan dat het belangrijk is dat het ssc de vrijheid krijgt om zelf ondernemerschap te creëren. Het is belangrijk dat het ssc zelf onderzoeken uitvoert of andere opdrachten binnenhaalt, wanneer daar tijd voor is. Organisaties die dan niet deelnemen aan het ssc kunnen dan ook diensten gaan afnemen van het ssc. Als het ssc een organisatie wordt die bij veel partijen in beeld komt, dan heeft het ssc volgens de stakeholders meer toegevoegde waarde. Er moet dan ook zeker ruimte zijn voor het creëren van toegevoegde waarde op zoveel mogelijk verschillende onderdelen.

Een laatste overeenkomend punt is de aansturing op het ssc. De stakeholders geven aan het belangrijk te vinden dat een directeur van een ssc beide houdingen, dus zowel die van bouwpastoor als die van de serviceverlener, kan aannemen. Als ideale situatie geven zij aan dat de directeur beide rollen, in ieder fase waarin het ssc zich bevindt, kan afwisselen en de rol kan aannemen die op dat moment het meest passend is.

5.4 De derde ronde

In de derde ronde is het scenario uit de tweede ronde als basis gebruikt. De interviews uit de tweede ronde hebben verschillende randvoorwaarden inzichtelijk gemaakt die in de derde ronde zijn meegenomen in een wederom aangepast scenario. Deze paragraaf geeft dan ook antwoord op de vierde deelvraag, namelijk: *Hoe kunnen de scenario's worden aangepast en geprioriteerd naar aanleiding van de reacties van het panel van experts in twee consultatierondes?* Na de eerste ronde is maar één scenario meegenomen naar de tweede ronde. In de tweede ronde is dit scenario ook weer aangepast en het definitieve scenario dat is gebruikt voor de derde ronde en de aanbevelingen bestaat uit onderstaande tekst.

Scenario ssc portefeuillebeleid

Evelien Moerenhout is enige tijd geleden samen met een aantal andere medewerkers van verschillende woningcorporaties onderdeel geworden van een parttime extern shared service center (ssc). De woningcorporatie waar Evelien werkzaam voor was, heeft samen met drie andere woningcorporaties besloten een ssc op te richten op het gebied van het portefeuillebeleid. Het reduceren van de kosten is de focus van het ssc omdat het in de huidige tijd noodzakelijk is om hieraan aandacht te besteden gezien de verkleining van de financiële armslag van de woningcorporaties. Door intensiever te gaan samenwerken en dus door onder andere het delen van kennis, geloven de deelnemende woningcorporaties dat ook de kwaliteit van de diensten met de tijd verbeterd kan worden.

Voor het reduceren van de kosten is het creëren van uniformiteit in de diensten die het ssc gaat leveren van belang. Het streven naar deze uniformiteit gaat niet zonder slag of stoot aangezien alle deelnemers water bij de wijn zullen moeten doen om tot uniformiteit in de geleverde diensten te komen. Buiten deze uniformiteit, die belangrijk is bij het reduceren van de kosten, is ook maatwerk voor de deelnemende woningcorporaties belangrijk. De woningcorporaties kunnen veel in uniformiteit laten uitvoeren maar hebben ook op bepaalde onderwerpen, zoals bij het woningmarktonderzoek, soms behoefte aan maatwerk. Voor dit maatwerk moet dan ook voldoende ruimte zijn. Verder is het creëren van eigen ondernemerschap door het ssc ook een belangrijk streven. Wanneer het ssc bepaalde onderzoeken uitvoert, moet het ssc deze onderzoeken ook aan andere geïnteresseerden kunnen aanbieden en verkopen.

Het portefeuillebeleid is een te klein onderwerp voor een fulltime ssc en er is daarom gekozen voor de oprichting van een parttime ssc. Evelien en drie medewerkers van de andere deelnemende woningcorporaties werken om die reden parttime voor het ssc. De medewerkers van het ssc worden aangestuurd door een van buitenaf aangetrokken directeur. De directeur van het ssc speelt buiten de aansturing van het ssc ook een belangrijke rol in de ontwikkeling van het ondernemerschap van het ssc, in het managen van de aanwezige spanningen en in het creëren van een gezamenlijke visie. De directeur heeft in de opstartfase overwegend de rol van de bouwpastoor laten zien en heeft hij de politieke spelletjes hard meegespeeld. Nu het ssc eenmaal loopt, heeft de service-verlenende houding meer de overhand gekregen.

Verder is sprake van verticaal toezicht vanuit de deelnemende woningcorporaties op het ssc. De deelnemende woningcorporaties hebben allemaal de mogelijkheid om in te grijpen en actie te ondernemen wanneer dingen niet volgens afspraak gaan of wanneer zich veranderingen voordoen. Aan de oprichting van het ssc liggen dan ook harde en concrete afspraken ten grondslag. Het maken van duidelijke afspraken is noodzakelijk wanneer men een samenwerking aangaat. De deelnemers werkten al eerder samen waardoor de ideeën voor de oprichting van een ssc eerst op informele wijze onder in de organisatie zijn ontstaan. De ideeën hebben uiteindelijk de aandacht van de top van de organisatie gewonnen. Ondanks de eerdere samenwerking en de goede contacten zijn de harde en concrete afspraken van belang voor een goede werking. De gelijkwaardigheid van de deelnemers wordt door de deelnemers als essentieel ervaren. Evelien merkt dat doordat de deelnemers zich gelijkwaardig behandeld voelen ze ook steeds meer durven te geven en los te laten. Deze gelijkwaardigheid creëert mede het beeld van een partnerschap wat volgens Evelien een positieve uitwerking heeft op het ssc. Evelien merkt wel dat zij en de andere medewerkers van het ssc vaak als leveranciers van een bepaalde dienst worden gezien en niet meer altijd als 'eigen' collega's. Naarmate de tijd vordert,

wordt de band tussen de medewerkers van ssc en de deelnemende organisaties ook weer hechter. Nu het ssc steeds succesvollere diensten levert, is er meer een band ontstaan met de deelnemers en werkt Evelien met veel plezier voor het ssc.

5.4.1 Randvoorwaarden

Wanneer de bij Futura aangesloten woningcorporaties ervoor kiezen om een ssc op te richten op het gebied van het portefeuillebeleid gelijk aan bovenstaand scenario dan zijn op basis van de gedane literatuurstudie en de interviews uit de eerste en tweede ronde verschillende randvoorwaarden essentieel. De randvoorwaarden zijn dan ook de aanbevelingen van dit onderzoek en in deze deelparagraaf wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag, namelijk: *Welke aanbevelingen op het gebied van de inrichting van ssc's kunnen worden gedaan na expertraadpleging op basis van op literatuur vastgestelde scenario's?*

- *Definiëren van het portefeuillebeleid*

De definitie van het portefeuillebeleid wijkt op sommige punten af bij de deelnemende organisaties. Wanneer een ssc op dit gebied zou worden ingericht, moeten de deelnemende organisaties het eerst met elkaar eens worden over de definitie hiervan. Welke onderwerpen vallen er wel onder en welke niet? De respondenten geven verder aan dat het portefeuillebeleid waarschijnlijk een te klein onderwerp is om er een ssc voor op te richten dat veel toegevoegde waarde zal leveren. Het onderwerp zou dus breder getrokken moet worden. Mogelijk zou heel de vastgoedsturing in het ssc ondergebracht kunnen worden maar ook losse onderwerpen zoals het huurbeleid zouden betrokken kunnen worden. Het verbreden van het onderwerp wordt dan ook in de paneldiscussie opengesteld voor discussie.

Verder kan, wanneer het portefeuillebeleid is gedefinieerd, ook worden gediscussieerd over welke diensten het ssc dan precies gaat uitvoeren. Zijn dit diensten die rechtstreeks in verbinding staan met de inhoud van het portefeuillebeleid of zijn dit diensten die meer onder de ondersteunende processen bij het portefeuillebeleid vallen. Zowel op basis van de literatuurstudie als op basis van de interviews uit de eerste en tweede ronde, is naar voren gekomen dat ssc's beter passen bij backoffice-activiteiten. Een ssc die vooral diensten levert op ondersteunend gebied zou dan waarschijnlijk meer passend zijn.

- *Reflectie op het verloop van het proces*

Bij de oprichting van een ssc op het gebied van portefeuillebeleid is het van belang na te denken over hoe het proces van de op- en inrichting eruit gaat zien. Het ontwikkelen van een groeistrategie voor het ssc is dan ook van belang. Het bepalen van het startpunt speelt hierbij een grote rol. Willen de woningcorporaties liever vanuit Futura een intensievere samenwerking gaan opstarten en vanuit daar, wanneer het concept goed blijkt te werken, een aparte werkorganisatie oprichten? Of zien de woningcorporaties meer in het meteen oprichten van een aparte werkorganisatie?

In het organisatieveranderingstraject is het belangrijk om elkaar voldoende tijd te gunnen, ook als men kiest voor een directe invoering van het ssc. Zeker als wordt gekeken naar de medewerkers die gaan werken voor het ssc, is het van belang om deze mensen tijd te geven om te wennen aan een nieuwe werkomgeving en nieuwe organisatie. Voldoende aandacht voor het doorvoeren van veranderingen is dus essentieel.

- *Parttime ssc*

In het scenario staat beschreven dat sprake is van een parttime ssc. Deze randvoorwaarde hangt samen met de randvoorwaarde over de definiëring van het portefeuillebeleid. Zoals in deze randvoorwaarde is beschreven, is het portefeuillebeleid waarschijnlijk een te klein onderwerp om werk te creëren voor een fulltime ssc. Tijdens de interviews werd meerdere malen het idee van een parttime ssc geopperd. Een parttime ssc kan een optie zijn, maar belangrijk is hierbij na te denken over de bemensing. Verder is het bij het proces ook van belang om concreet na te denken over bijvoorbeeld de bemensing. Hoe veel mensen moeten werkzaam zijn voor het ssc en hoeveel tijd moeten zij hieraan besteden en wanneer? Werken de mensen bijvoorbeeld één dag in de week voor het ssc? Zijn er geen vaste werktijden en werken ze voor het ssc wanneer hieraan behoefte is?

- *Creëren van ondernemerschap*

Het scenario laat ook al zien dat het creëren van ondernemerschap door het ssc als een belangrijk punt wordt gezien. Wanneer het ssc een onderzoek voor de deelnemende woningcorporaties is uitgevoerd, maar er blijkt ook bij andere partijen vraag naar dit onderzoek, dan moet er voor het ssc de mogelijkheid zijn om dit onderzoek ook aan derde partijen te 'verkopen'. Wanneer vanuit het ssc in een bepaald onderwerp een marktkans wordt gezien dan moet er een bepaalde mate van vrijheid zijn voor het ssc om deze kans aan te pakken en uit te werken. Wanneer het ssc ondernemerschap gaat ontwikkelen, is de kans op meer toegevoegde waarde groter en bestaat de kans dat het ssc meer 'macht' zal krijgen ten opzichte van de deelnemende woningcorporaties.

- *Concrete afspraken maken over het toezicht en hoe er wordt ingegrepen*

Een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid kan worden opgezet, maar dan moeten de deelnemende woningcorporaties wel goed nadenken over hoe het toezicht eruit zal gaan zien. Houden de deelnemende woningcorporaties zelf toezicht op het ssc en welke personen uit de woningcorporaties doen dit dan of wordt er een aparte raad van toezicht opgericht? In het scenario is gekozen voor de eerste optie maar tijdens de verschillende interviews in de eerste en tweede ronde werd ook gesproken over een apart orgaan. Deze optie wordt dan ook meegenomen in de paneldiscussie. Op welke onderdelen wordt er verder toezicht gehouden? Het onderwerp toezicht hangt ook samen met het geven van mandaat. Zoals in de probleemanalyse al is besproken, is het noodzakelijk te werken met mandaat en zaken uit handen te geven. Als men in het samenwerkingsverband namelijk voor iedere beslissing goedkeuring moet vragen aan de eigen woningcorporatie duren de processen erg lang en zal het samenwerkingsverband niet als efficiënt worden beoordeeld. Verschillende vormen van toezicht zijn wel noodzakelijk voor een goede werking van het ssc en een verdere concretisering van hoe het toezicht eruit moet zien is gewenst.

De bovenstaande randvoorwaarden zijn nog niet erg concreet en worden daarom tijdens de paneldiscussie aan de respondenten voorgelegd en opengesteld voor discussie om tot verdere concretisering en precisering te komen zodat er meer bruikbare aanbevelingen aan Futura kunnen worden gedaan.

5.4.2 De paneldiscussie

Met een aantal respondenten uit de tweede ronde is op donderdag 29 augustus 2013 een paneldiscussie gehouden. Het bleek helaas niet mogelijk om een datum te plannen waarop alle respondenten aanwezig konden zijn. Uiteindelijk is gekozen om de paneldiscussie op 29 augustus te laten plaatsvinden omdat van iedere woningcorporatie en van Futura iemand aanwezig kon zijn zodat alle partijen vertegenwoordigd waren tijdens de paneldiscussie. De volgende respondenten waren aanwezig: Peter Baetsen (Futura: programmamanager Klant & Woningmarkt), Jeroen Harbers (WonenBregburg: senior consultant), Tom Huijben (AlleeWonen: adviseur vastgoedsturing), Peter Offenbergh (Casade: adviseur wonen en volkshuisvesting) en Nienke Vermeulen (Zayaz: adviseur klant en wonen).

Tijdens de paneldiscussie is allereerst een introductie gegeven. Het onderzoek is in grote lijnen besproken en het doel van de paneldiscussie is verder toegelicht. Voorafgaand aan de paneldiscussie is het scenario dat voor de derde ronde is opgesteld naar de panelleden toegestuurd. Dit scenario bevat nog een aantal 'vage' onderdelen, zoals het oprichten van een parttime ssc. Wat wordt hiermee bedoeld en hoe ziet dit er in de praktijk dan uit? De paneldiscussie heeft dan ook als doel te komen tot verdere concretisering te komen om zo meer bruikbare aanbevelingen aan de bij Futura aangesloten woningcorporaties en aan Futura zelf te kunnen doen. Vervolgens is per randvoorwaarde een korte toelichting gegeven. Bij iedere randvoorwaarde zijn twee opties gegeven. Deze opties zijn opgesteld op basis van informatie vanuit de interviews uit de tweede ronde. De respondenten krijgen kaartjes waarmee zij kunnen stemmen op de optie van hun voorkeur. De optie die de meeste stemmen krijgt, wordt verder opengesteld voor discussie om zo tot een verdere concretisering te komen. Uiteraard is er ook ruimte voor de kritische punten die de panelleden aandroegen. De uitkomsten van deze discussie worden hieronder beschreven.

- *Definiëring van het portefeuillebeleid*

Gericht op de inhoud – Gericht op de ondersteunende processen

Voordat de discussie over de inhoud of de ondersteunende processen in gang is gezet, is de panelleden gevraagd om een eenduidige definiëring van het portefeuillebeleid te creëren. Tijdens de interviews is namelijk naar voren gekomen dat het portefeuillebeleid bij alle woningcorporaties anders wordt gedefinieerd. Wanneer men een ssc zou willen oprichten op het gebied van het portefeuillebeleid dan is een eenduidige definitie van dit begrip noodzakelijk. Na een stevige discussie komen de panelleden gezamenlijk tot de conclusie dat het niet zinvol is om te discussiëren over een eenduidige definitie van het portefeuillebeleid. Zoals een aantal respondenten in de tweede ronde al heeft aangegeven, is het portefeuillebeleid een te klein onderwerp voor de oprichting van een ssc. De panelleden geven dan ook aan dat men beter een ssc zou kunnen oprichten voor de gehele vastgoedsturing. Het portefeuillebeleid is hiervan een onderdeel. De achterliggende overwegingen waren hierbij dat het vastgoed, en dus het woningbezit, de belangrijkste 'asset' van een woningcorporatie is. Het bezitten en beheren van woningen is geen doel op zich maar het vastgoed is een middel om de (maatschappelijke) doelen die de woningcorporaties zich stellen, te verwezenlijken. Het vastgoed moet aansluiten bij wat de (toekomstige) huurder wenst. Het beleid dat woningcorporaties met betrekking tot het vastgoed formuleren neemt de huurders dan ook als uitgangspunt. Voor de huurder willen de woningcorporaties onder andere lage woonlasten en een prettige woning en woonomgeving

bereiken. Woningcorporaties moeten deze doelen kunnen omzetten naar een strategie en vertalen deze strategie naar vastgoedactiviteiten. Verschillende beleidsonderdelen worden hier dan bij betrokken. Buiten het portefeuillebeleid kan gedacht worden aan onder andere het huurbeleid en het onderhoudsbeleid. De samenhang tussen deze verschillende elementen is van belang. Vastgoedsturing loopt als een rode draad door de woningcorporaties. Het is daarbij belangrijk dat het ssc in het proces van de vastgoedsturing past. Het proces van de vastgoedsturing is vaak een één- en soms een tweejaarlijks proces en het ssc zou hierbij moeten aansluiten. Een ssc zou dan onder andere goed kunnen helpen in het sturing geven aan deze processen. Alleen het geven van hulp bij processturing is ook geen succesvolle opdracht voor een ssc. Vastgoedsturing is een breder onderwerp en bevat niet alleen beleids- of procesvraagstukken van bijvoorbeeld het huurbeleid of het portefeuillebeleid maar gaat ook over de toepassing hiervan. Het ssc zal een rol moeten spelen in het proces van begin tot eind.

Ook vastgoedsturing is een begrip dat bij iedere woningcorporatie anders wordt gedefinieerd en er vallen verschillende onderwerpen onder dit begrip. Op de vraag of de panelleden tijdens de paneldiscussie tot een eenduidige definitie hiervan konden komen, is het antwoord bij allen 'nee'. Een gezamenlijke en eenduidige definitie van de vastgoedsturing zal volgens de panelleden in het ssc moeten worden opgesteld. Het opstellen van een gezamenlijke definitie wordt volgens de panelleden een omvangrijk proces. De verschillende partijen moeten samenkomen en zouden met elkaar in discussie moeten gaan over welke onderwerpen er wel en niet onder vallen en zouden in gezamenlijkheid nieuwe eenduidige definities moeten bepalen. Er zijn vele onderwerpen die besproken moeten worden en daarvoor zullen waarschijnlijk verschillende bijeenkomsten nodig zijn. Sommige panelleden geven aan dat het lastig wordt om een eenduidige definitie te creëren. Het is volgens hen vooral belangrijk dat er een definitie ontstaat waar de deelnemers zich op hoofdlijnen in kunnen vinden. De definitie moet niet strak omlijnd zijn en moet kunnen worden uitgebreid wanneer daaraan behoefte is. Als voorbeeld geeft een van de panelleden aan dat wanneer een van de deelnemers een onderwerp heeft dat zij ook nog graag ondergebracht ziet in het ssc, er dan onderzocht wordt of hiervoor ruimte is. De definitie van vastgoedsturing hoeft dan niet aangepast te worden, maar er wordt dan (tijdelijke) een nieuw onderwerp ondergebracht. Dit heeft ook te maken met het idee van het leveren van maatwerk aan de deelnemers, hetgeen door alle panelleden als essentieel wordt gezien.

Concluderend stellen de panelleden dat, wanneer tot een eenduidige definitie is gekomen, het ssc in de hoogste niveaus van de vastgoedsturing meer gericht zou moeten zijn op de ondersteunende processen. Op de lagere en wat meer praktische niveaus zou het ssc ook een rol kunnen spelen op het gebied van de inhoud. De juiste inhoudelijke kennis is op deze niveaus van belang want door middel van deze kennis kun je het proces ook steeds verder brengen. Het is dus belangrijk dat een ssc beide rollen kan aannemen, afwisselen en toepassen op de juiste momenten, op de juiste niveaus van de vastgoedsturing. Verder zal het ook onderwerps- en deelnemersafhankelijk zijn welke behoefte er is aan welke rol van het ssc. De ene deelnemer heeft misschien meer behoefte aan hulp bij de sturing in het proces en een andere deelnemer op hetzelfde onderwerp aan steun van het ssc bij de inhoud. Een pakkend afsluitend citaat bij deze randvoorwaarde *'Je hebt inhoud nodig om het proces te kunnen sturen en te verbeteren en omgekeerd'*.

- *Invoering van het ssc*

Geleidelijk – direct

Deze randvoorwaarde gaat over het verloop van het invoeringsproces. De voorkeur van de panelleden is behoorlijk eenduidig en zij kiezen allen voor een geleidelijke invoering van het ssc. Respondenten hebben eigen ervaringen, die worden gebruikt als achterliggende overwegingen bij hun keuze bij deze randvoorwaarde. Ondanks de eenduidige voorkeur geeft een van de panelleden aan dat ook enige directheid in een proces soms gewenst kan zijn. Als voorbeeld wordt de reorganisatie in de eigen organisatie genoemd. Er is sprake van een reorganisatie volgens een geleidelijk proces waarbij de medewerkers steeds beetje bij beetje informatie krijgen en de verandering langzaam worden doorgevoerd. De medewerkers bevinden zich hierdoor al enige tijd in een soort chaostoestand. Het is daarom belangrijk volgens dit panellid dat als je een proces geleidelijk invoert dat je er op toeziet dat 'het proces geen te grote sleur wordt' en dat er dus op tijd ook beslissingen worden genomen en vooruitgang wordt geboekt. Men kan namelijk een nieuw beleid of een nieuw idee bedenken, maar men kan pas met zekerheid zeggen of dat het werkt, als men het in de organisatie gaat uitvoeren en toepassen. Zo komen 'kinderziektes' en andere vooraf niet voorziene problemen naar boven. Juist door de toepassing kan men leren en verbeteren. De chaos die rondom verandering ontstaat, kun je volgens een ander panellid toch nooit voorkomen en bij een geleidelijke invoering krijgen de medewerkers in ieder geval voldoende tijd om aan de nieuwe plannen en werkwijze te wennen. Het is daarbij inderdaad belangrijk om vooruitgang te blijven boeken in het proces en binnen een geleidelijk proces moet dan ook de mogelijkheid zijn om op bepaalde momenten wat 'directer' te handelen. De andere panelleden sluiten zich bij deze argumentatie aan.

Het ontwikkelen van een groeistrategie voor het ssc is dan ook van belang en het bepalen van het startpunt speelt hierbij een grote rol. De panelleden geven aan dat een intensievere samenwerking zou moeten worden geïnitieerd vanuit de toekomstige deelnemers. Belangrijk is dat alle lagen van de organisatie bij het opstartingsproces worden betrokken en dat niet de directeuren of bestuurders zelf de keus voor een intensievere samenwerking maken. Vervolgens moeten per deelnemer een medewerker worden aangewezen die verantwoordelijk wordt gesteld voor de samenwerking. Ook moet er iemand, het liefst een extern persoon, worden aangesteld die gehele verantwoordelijkheid heeft voor het intensievere samenwerkingsverband. Deze persoon heeft de taak om de mensen bij elkaar te brengen en zoveel mogelijk aan de wensen van de deelnemers te voldoen. Vanuit deze intensievere samenwerking moet gekeken worden naar onderwerpen en vraagstukken binnen de woningcorporaties die ondersteuning nodig hebben. De groeistrategie wordt dan ook deels bepaald aan de hand van de definiëring van de vastgoedsturing. Agendering van de op te pakken onderwerpen speelt in het begin dus een belangrijke rol. Wanneer verschillende onderwerpen zijn opgepakt en de intensievere samenwerking zichtbaar voordelen oplevert, kan de samenwerking steeds verder geïntensiveerd worden en kan het samenwerkingsverband mogelijk omgezet worden naar een extern ssc.

Concluderend omvat de randvoorwaarde betreffende het geleidelijke invoeringsproces het idee van een soort 'proeftuin'. Het idee is nog relatief klein en heeft in de opstartfase geen immens grote veranderingen tot gevolg voor de deelnemers. De kans groeit hierdoor dat de deelnemers bereid zijn om aan de intensievere samenwerking deel te nemen en het idee een kans te geven. Men kan kijken of het idee levensvatbaar is en of men verder wil met het plan. Een afsluitende

overweging van een panellid, die door de andere panelleden werd beaamd, is dat het idee van een proeftuin ook geen financieel drama zal veroorzaken. Door geleidelijk veranderingen door te voeren, hoef je waarschijnlijk ook niet in één keer met een grote hoeveelheid geld te smijten. Als je dit wel doet en het plan mislukt, dan is de kans op een 'financieel drama' erg groot. Zeker in deze onzekere financiële tijden kunnen de woningcorporaties zich geen financiële drama's veroorloven. Een geleidelijke invoering en daarbij een geleidelijke opbouw van de kosten zou dan ook beter passend zijn.

- *Parttime ssc*

Aantal uren/dagen per week – Wanneer er vraag naar is

Allereerst wordt aan het panel het vraagstuk over de bemensing van het ssc voorgelegd. Het panel geeft aan dat het afhankelijk is van de onderwerpen die uiteindelijk worden opgepakt en waarom de onderwerpen worden opgepakt (om ondersteuning te geven in de processen of om ondersteuning te geven aan de inhoud) hoeveel mensen er werkzaam moeten zijn voor het ssc en hoeveel tijd zij hieraan moeten besteden. De uiteindelijke definitie van het begrip vastgoedsturing zal hierbij ook een rol spelen omdat deze bepalend is voor de onderwerpen die hieronder vallen. Wanneer er wordt bepaald dat het ssc alleen ondersteuning gaat bieden bij de processturing dan zijn er minder mensen nodig bij het ssc dan wanneer het ssc ook echt inhoudelijk werk uit handen gaat nemen van de woningcorporaties. Ook de onderwerpen die uiteindelijk worden opgepakt, spelen een rol. Zeker in de opstartfase van het groeiproces kan het zijn dat verschillende medewerkers werkzaamheden zullen verrichten voor het ssc. Voor het huurbeleid kunnen andere mensen gestuurd worden dan voor het portefeuillebeleid. Het ene onderwerp is verder ook veel omvattender dan het andere dus ook het aantal mensen kan erg variëren.

De panelleden geven aan dat de optie 'wanneer er vraag naar is' vanuit de woningcorporatie gezien het meest wenselijk is omdat je geen tijd, moeite en geld in iets wil steken als je dat op een bepaald moment niet nodig is. Wel geven ze tegelijkertijd aan dat enige vastigheid erg belangrijk is om zo ook vooruit te kunnen denken en onder andere door het vooruit te denken winst te kunnen boeken. Je moet als ssc volgens een aantal panelleden namelijk niet alleen maar volgend zijn. Als je alleen handelt wanneer er vraag naar is, is de kans aanwezig dat je steeds achter de feiten aanloopt. Door altijd actief te zijn, kan men verder vooruitkijken en onderwerpen vast voorbereiden. Als voorbeeld werd de novelle van minister Blok genoemd die in het voorjaar van 2013 uitkwam. Men wist dat er in het najaar van 2013 een definitieve novelle zou komen. Door hier in het ssc alvast op in te spelen, hadden deelnemers waarschijnlijk sneller met de toepassing hiervan van start kunnen gaan.

Vanuit het oogpunt van de vastigheid zou het dan ook wenselijk zijn dat vanuit iedere woningcorporatie een vast iemand als verantwoordelijke voor het ssc wordt aangesteld. Er kan dan bijvoorbeeld afgesproken worden dat de verantwoordelijken maandelijks of tweemaandelijks bij elkaar komen. Wanneer het samenwerkingsverband intensiever wordt en er uiteindelijk een aparte werkorganisatie wordt opgericht, kan worden besloten vaker bij elkaar te komen of vaste dagen/uren in de week vast te leggen. De bemensing is dus ook afhankelijk van de groeistrategie. Het is wel van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt met en voor de mensen die de verantwoordelijken worden anders is het voor hen

misschien lastig te bepalen met welke pet ze nu op moeten werken. Het is uiteraard niet wenselijk dat deze mensen in een spagaat terecht komen.

Een citaat dat door de meeste panelleden wordt beaamd is dan ook: 'liever twee mensen fulltime, dan vier mensen parttime'. Hierbij werd wel een kritische noot gegeven door een panellid. Fulltime is inderdaad een striktere keuze die de spagaat kan voorkomen, maar zorgt er ook voor dat het lastiger is om specialistischere onderwerpen op te pakken. Als voorbeeld werd het asbestbeleid genoemd. Het asbestbeleid is een geschikt onderwerp om gezamenlijk op te pakken en uit te werken, maar is tevens een erg specialistisch onderwerp. De kans dat de twee fulltimers van het ssc over voldoende geschikte informatie beschikken of experts zijn op dit gebied, is kleiner dan wanneer het ssc vier medewerkers heeft. Voor specialistische onderwerpen is dan altijd de hulp van andere medewerkers van de woningcorporaties nodig. Andere panelleden geven juist aan dat door het betrekken van de medewerkers van de woningcorporaties met de benodigde specialistische kennis, de binding met de deelnemers ook actie blijft wat erg belangrijk is. Verder geeft een van de panelleden aan dat wanneer het gehele vastgoedstuuringsproces overgeheveld wordt naar het ssc, het ssc dan ook een kennisorganisatie wordt. Dit heeft een belangrijke meerwaarde omdat niet alleen de eigen deelnemende woningcorporaties maar ook andere woningcorporaties dan interesse kunnen gaan tonen. Zeker de kleinere woningcorporaties missen vaak specialistische kennis en deze kennis kunnen ze dan in het ssc 'kopen'.

Verder kan een ssc met twee fulltimers mogelijk het gevoel van gelijkwaardigheid aantasten. Om toch die gelijkwaardigheid te houden kun je van de andere woningcorporaties dan een verantwoordelijke 'afvaardigen' die zich minder intensief dan de twee fulltimers met het onderwerp bezighouden, maar die wel zorgdragen voor een goede implementatie in de organisatie. Door van iedere woningcorporatie medewerkers te betrekken, wordt ook het in verbinding staan met de woningcorporaties gewaarborgd. Ook zouden problemen rondom de gelijkwaardigheid kunnen worden beperkt door de functies op te stellen door middel van een sollicitatie. Alle medewerkers bij de deelnemende corporaties kunnen dan solliciteren op de functie en de deelnemende woningcorporaties krijgen dus in principe een gelijke kans.

- *Creëren van ondernemerschap*

Veel ruimte - weinig ruimte

Over deze randvoorwaarde was relatief weinig discussie en kwam het panel al snel tot een eenduidig en concreet idee. De panelleden merken op dat wanneer men van een intensievere samenwerking naar uiteindelijk een extern ssc gaat, het belangrijk is dat dit ssc de ruimte krijgt om ondernemerschap te ontplooiën. Juist door dat ondernemerschap kan het ssc nog meer toegevoegde waarde laten zien. Het panel gaf aan dat hier een mooie rol van de directeur ligt en dat hij of zij zichzelf hierdoor ook (deels) kan terug verdienen. De directeur moet op verkenning uitgaan en moet de producten en diensten kunnen verkopen aan andere partijen. De panelleden noemden andere woningcorporaties en gemeenten als mogelijke kopers van deze producten en diensten. Een woningcorporatie zou bijvoorbeeld belang kunnen hebben een woningmarktonderzoek van het ssc. Een kritische noot hierbij was dat het ssc ervoor moet oppassen dat het geen adviesbureau wordt. De binding met de deelnemers moet goed blijven en

het doen van opdrachten voor de deelnemers moet primair blijven. Wanneer er ruimte is voor verdere ontwikkeling dan moeten deze kansen uiteraard worden aangenomen.

- *Toezicht op het ssc*

Door de woningcorporaties zelf – Door een apart orgaan

Bij deze randvoorwaarde komt direct de discussie op gang of er wel gesproken moet worden over toezicht, aangezien dit zwaar klinkt. Zeker in het begin, wanneer het ssc nog in ontwikkeling is en eigenlijk alleen sprake is van intensievere samenwerking, is toezicht een te zwaar gegrepen term en middel volgens de panelleden. Ze geven aan dat 'af en toe er doorheen prikken' in de beginfase voldoende zou moeten zijn. Men kan dan kijken naar de resultaten tot dan en beoordelen of deze resultaten nog matchen aan de doelstellingen die zijn gesteld. Ook de financiën kunnen via deze methode in de gaten worden gehouden. Wanneer in een later stadium de samenwerking is uitgegroeid tot een volwaardig extern ssc, is toezicht een meer geschikt middel. In de opstartfase zijn bijvoorbeeld evaluaties en voortgangsrapportages nog toereikend. In een latere fase zou een wat 'officiëler toezicht' een rol kunnen gaan spelen. De panelleden geven aan dat het toezicht dan door de woningcorporaties zelf kan worden gedaan net zoals in het scenario is beschreven. In het scenario is gekozen voor de eerste optie maar tijdens de verschillende interviews in de eerste en tweede ronde werd ook gesproken over een apart orgaan. Vandaar dat deze optie ook is meegenomen in de paneldiscussie. Een apart orgaan geeft volgens de panelleden alleen maar meer onnodige kosten. Als het ssc zich met verschillende onderwerpen en op verschillende niveaus gaat bezighouden, kunnen verschillende mensen dit 'toezicht' gaan houden. Het panel geeft aan dat het wenselijk zou zijn dat mensen met verschillende functies vanuit de woningcorporaties dan, bij voorkeur incidenteel, samenkomen om onder andere te kijken naar de financiën en het bereiken van de doelen. De verschillende invalshoeken die door deze 'toezichthouders' worden bekeken, kunnen het ssc helpen om verder te ontwikkelen. Afsluitend maakten de panelleden zich hard voor het principe dat het ssc vrij moet kunnen werken en niet steeds goedkeuring moet vragen voor het aannemen van een externe opdracht of voor andere ideeën. De deelnemers moeten het vertrouwen hebben dat het ssc handelt binnen de gestelde kaders. Wanneer dit niet het geval is, dan is het aan het toezichtsorgaan om hierin maatregelen te nemen.

6. Conclusie en aanbevelingen

Dit is hoofdstuk vormt het afsluitende hoofdstuk van dit onderzoek. Allereerst worden in paragraaf 6.1 alle deelvragen beantwoord. De som van alle deelvragen is het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. In paragraaf 6.2 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden de aanbevelingen gedaan.

6.1 Beantwoording deelvragen

De eerste deelvraag dient inhoud te geven aan de scenario's van deze scriptie en geeft een beschrijving van de onderscheidende kenmerken ssc's.

1. *Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario's voor Futura over ssc's volgen uit de literatuur over ssc's?*

Uit het literatuurreview in hoofdstuk twee blijkt dat een ssc verschillende onderscheidende kenmerken kan vertonen die in een aantal categorieën te plaatsen zijn. Door het lezen van verschillende wetenschappelijke documenten over ssc's en door het samenvoegen van de verschillende kenmerken die hieruit naar voren komen, is een beter beeld over ssc's gecreëerd. Het antwoord op de deelvraag kan worden gegeven middels onderstaande tabel. De categorieën van de onderscheidende kenmerken zijn in onderstaande tabel getypeerd als 'variabelen'.

WAARDE / VARIABELE	Waarde 1	Waarde 2
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering
Diensten	Uniformiteit	Maatwerk
Aansturing	Bouwpastoor	Service-verlener
Rechtspersoon	Wel apart	Niet apart
Toezicht	Horizontaal	Verticaal
Personeel	Leveranciers	Collega's

Ook de tweede deelvraag heeft als doel om verder inhoud te geven aan de scenario's van deze scriptie en luidt: *Welke onderscheidende kenmerken voor het ontwikkelen van scenario's voor Futura over outsourcing volgen uit de literatuur over outsourcing?* Het literatuurreview over outsourcing in hoofdstuk twee laat zien het begrip outsourcing goed in samenhang kan worden gezien met een ssc. Onderstaande tabel geeft een antwoord op de deelvraag. De categorieën van onderscheidende kenmerken zijn in onderstaande tabel getypeerd als 'variabelen'.

WAARDE	Waarde 1	Waarde 2
VARIABELE		
Focus	Kostenreductie	Kwaliteitsverbetering
Vormen	Internal	External
Soorten	Contractuele regeling	Partnerschap
Onderliggend contract / afspraken	Hard	Zacht
Regievoering	Centraal	Decentraal

De derde deelvraag behandelt de verworven theorie uit de eerste en tweede deelvraag. De onderscheidende kenmerken van ssc's en outsourcing worden gebundeld in verschillende toekomstscenario's over ssc's die Futura en de aangesloten woningcorporaties inzicht geven in de verschillende vormen van ssc's en die hen helpen in hun keuze voor de inrichting van een ssc. De derde deelvraag luidt: *Welke scenario's kunnen worden opgesteld op basis van de onderscheidende kenmerken over ssc's en outsourcing uit de literatuur?* Voor het opstellen van de scenario's zijn de literatuurreviews en de gesprekken met de stageverlenende organisatie van invloed geweest. Bij beide literatuurreviews komen de focus, met als waarden kostenreductie en kwaliteits- en waardevermeerdering, en de vorm, met als waarden intern en extern, als duidelijkste categorieën naar voren. De vorm van het ssc blijkt ook in eerder onderzoek naar de oprichting van een ssc (op het gebied van ICT) binnen Futura erg van belang. De andere categorieën met bijbehorende waarden komen niet zo frequent en duidelijk naar voren in de verschillende artikelen, boeken, documenten en gesprekken als de eerder genoemde twee. Er is daarom gekozen om een assenstelsel op te stellen met de daarop de waarden behorende bij de categorieën focus en vorm. De overige categorieën met bij behorende waarden zijn naar aanleiding van de literatuur en verschillende gesprekken met Dick Ijpelaar en Peter Baetsen in het ontstane assenstelsel geplaatst, waarvan het onderstaande het resultaat vormt. De indeling van de overige categorieën wordt in de tekst onder het assenstelsel verder toegelicht. De vier scenario's zijn in een gepersonaliseerde verhaallijn gepresenteerd. De scenario's die zijn opgesteld, zijn terug te vinden in hoofdstuk twee (pagina 27 en verder).

De vierde deelvraag *Hoe kunnen de scenario's worden aangepast en geprioriteerd naar aanleiding van de reacties van het panel van experts in twee consultatierondes?* heeft betrekking op het aanpassen van de eerder opgestelde scenario's. De uit deelvraag drie naar voren gekomen scenario's zijn voorgelegd aan een panel van experts dat deze scenario's heeft geprioriteerd. Naar aanleiding van de reacties van de experts zijn de scenario's aangepast. Vanuit de eerste ronde, waarin experts op het gebied van ssc's hun mening en voorkeur hebben gegeven, is in de tweede ronde nog maar één scenario voorgelegd aan de respondenten. Het nieuwe scenario bevat de waarden die door de respondenten uit de eerste ronde als waarschijnlijkst zijn ingeschat. In de tweede ronde was er buiten de aandacht voor de waarschijnlijkheid ook aandacht voor de wenselijkheid. Dit aangezien de waarden die door de respondenten uit de eerste ronde de hoogste waarschijnlijkheidsscore hebben gekregen, niet altijd de hoogste wenselijkheidsscore hebben gekregen. Het nieuwe scenario is voorgelegd aan interne stakeholders van Futura. De stakeholders zijn niet gevraagd om per variabele een inschatting te maken van de wenselijkheid en waarschijnlijkheid, dit omdat stakeholders vaak minder specifieke kennis en ervaring hebben met een ssc dan de experts op het gebied van ssc die bevraagd zijn in de eerste ronde. Op basis van de uitkomsten uit de tweede ronde is het scenario weer aangepast en is een definitief scenario opgesteld dat op pagina 52 en 53 is te vinden.

In de laatste deelvraag worden aanbevelingen gedaan op het gebied van de inrichting van ssc's voor Futura en de aangesloten woningcorporaties op basis van de expertraadpleging die is gedaan op basis van op literatuur opgestelde scenario's. Deze deelvraag luidt: *Welke aanbevelingen op het gebied van de inrichting van ssc's kunnen worden gedaan na expertraadpleging op basis van op literatuur vastgestelde scenario's?* De deelvraag is grotendeels gelijk aan de hoofdvraag van dit onderzoek en wordt daarom ook niet apart besproken. In de volgende paragraaf wordt de hoofdvraag beantwoord.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, namelijk: *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan stichting Futura Wonen over de inrichting van een shared service center op het gebied van het portefeuillebeleid?*

De aanbevelingen worden gegeven door middel van het uiteindelijke scenario en de gecreëerde randvoorwaarden. Het uiteindelijke scenario is opgesteld op basis van gedane literatuurstudie over ssc's en outsourcing en op basis van de interviews uit de eerste en tweede ronde. De bijbehorende randvoorwaarden zijn ook opgesteld op basis van het bovenstaande maar daarbij ook nog op basis van de afsluitende paneldiscussie met de respondenten uit de tweede ronde. In dit onderzoek wordt verder een onderscheid gemaakt tussen twee typen aanbevelingen. Allereerst zijn er aanbevelingen gericht op de inhoud. Deze aanbevelingen bevatten concrete ideeën omtrent de inhoud en onderscheidende kenmerken van het ssc. Verder zijn er ook nog aanbevelingen die zich meer op het proces richten. Het is namelijk belangrijk de processtappen vast te stellen bij de oprichting van een ssc.

Allereerst worden de variabelen die in het definitieve scenario zijn verwerkt nog kort genoemd. Voor verdere toelichting van de volgende variabelen kan verwezen worden naar hoofdstuk twee van dit onderzoek waarin de variabelen uitgebreid worden behandeld en naar paragraaf 5.4 waar het definitieve scenario wordt beschreven. In het definitieve scenario is gekozen voor een extern parttime ssc waarbij de focus ligt op kostenreductie gezien de verkleining van de financiële armslag van de woningcorporaties. Uniformiteit in definities en diensten is hierbij erg belangrijk, maar waar mogelijk is er ruimte voor maatwerk. Het ssc wordt aangestuurd door een van buitenaf aangetrokken directeur die wisselt in zijn of haar rol van bouwpastoor en serviceverlener en die onder andere de lastige taken heeft om een gezamenlijke visie te creëren, spanningen te managen en uniformiteit in definities te creëren. Er is verder sprake van een partnerschap dat is ontstaan op basis van een hard onderliggend contract en waarbij er sprake is van verticaal toezicht. Het personeel van het ssc wordt gezien als leverancier van een bepaalde dienst. Wanneer de bij Futura aangesloten woningcorporaties een dergelijk ssc op het gebied van het portefeuillebeleid willen oprichten dan moeten hierbij wel de volgende randvoorwaarden worden gesteld:

- Richt het ssc niet alleen op voor het portefeuillebeleid, maar doe dit voor de gehele vastgoedsturing. Het portefeuillebeleid is een te klein onderwerp om een ssc voor op te richten met veel toegevoegde waarde. Een ssc op het gebied van de vastgoedsturing, waar het portefeuillebeleid dan deel vanuit maakt, zou een beter idee zijn. Het is daarbij belangrijk dat het ssc in het proces van de vastgoedsturing past. Het vastgoed, ofwel het woningbezit, is de belangrijkste activa van een woningcorporatie. Het bezitten en beheren van woningen is geen doel op zich maar het vastgoed is een middel om de (maatschappelijke) doelen die de woningcorporaties zich stellen, te verwezenlijken. Het is daarbij belangrijk dat het ssc in het proces van de vastgoedsturing past. Een ssc zou dan onder andere goed kunnen helpen in het sturing geven aan deze processen. Alleen het geven van hulp bij processturing is ook geen succesvolle opdracht voor een ssc. Vastgoedsturing is een onderwerp dat niet alleen beleids- of procesvraagstukken van bijvoorbeeld het huurbeleid of het portefeuillebeleid bevat maar ook gaat over de toepassing hiervan. Het ssc zal een rol moeten spelen in het proces van begin tot eind.

Een gezamenlijke en eenduidige definitie van de vastgoedsturing moet in het ssc worden opgesteld en zal een omvangrijk proces omvatten. De verschillende partijen moeten samenkomen en zouden met elkaar in discussie moeten gaan over welke onderwerpen er wel en niet onder vallen en zouden in gezamenlijkheid nieuwe eenduidige definities moeten bepalen. Er zijn vele onderwerpen die besproken moeten worden en daarvoor zullen waarschijnlijk verschillende bijeenkomsten nodig zijn. Het creëren van een eenduidige definitie zal niet gemakkelijk zijn. Er moet in ieder geval een definitie komen waar de deelnemers zich op hoofdlijnen in kunnen vinden. De definitie moet verder niet te strak omlind zijn en moet kunnen worden uitgebreid wanneer daaraan behoefte is. Dit heeft ook te maken met het idee van het leveren van maatwerk aan de deelnemers.

Het ssc moet in de hoogste niveaus van de vastgoedsturing meer gericht zijn op de ondersteunende processen. Op de lagere en wat meer praktische niveaus zou het ssc ook een rol kunnen spelen op het gebied van de inhoud. De juiste inhoudelijke kennis is op deze niveaus erg belangrijk want door middel van deze kennis kun je het proces ook steeds verder brengen. Het is dus belangrijk dat een ssc beide rollen kan aannemen, afwisselen en toepassen op de juiste momenten in de juiste niveaus van de vastgoedsturing. Verder zal het ook onderwerps- en deelnemersafhankelijk zijn welke behoefte er is aan welke rol van het ssc.

- Voer het ssc geleidelijk in. Bij deze randvoorwaarde past het idee van een soort 'proeftuin'. Het is verstandig om de samenwerking eerst te intensiveren voordat een ssc wordt opgericht. Belangrijk is om hierbij een groeistrategie te bepalen. Een intensievere samenwerking zou moeten worden geïnitieerd vanuit de toekomstige deelnemers. Belangrijk is dat alle lagen van de organisatie bij het opstartingsproces worden betrokken en dat niet de directeuren of bestuurders alleen de keus voor een intensievere samenwerking maken. Vervolgens moeten er per deelnemer een medewerker worden aangewezen die verantwoordelijk worden gesteld voor de samenwerking. De van buitenaf aangetrokken directeur krijgt de gehele verantwoordelijkheid voor het intensievere samenwerkingsverband. Deze persoon heeft dan ook de taak om de mensen bij elkaar te brengen en zoveel mogelijk aan de wensen van de deelnemers te voldoen. Vanuit deze intensievere samenwerking moet gekeken worden naar onderwerpen en vraagstukken binnen de woningcorporaties die ondersteuning nodig hebben. De groeistrategie moet dan ook in samenhang met de definiëring van de vastgoedsturing worden gezien. Agendering van de op te pakken onderwerpen speelt in het begin dus een

belangrijke rol. Wanneer verschillende onderwerpen zijn opgepakt en de intensievere samenwerking zichtbaar voordelen oplevert, kan de samenwerking steeds verder geïntensiveerd worden en kan het samenwerkingsverband mogelijk omgezet worden naar een extern ssc. Het idee van de proeftuin heeft in het begin geen immens grote veranderingen tot gevolg voor de deelnemers. De kans groeit hierdoor dat de deelnemers bereid zijn om aan de intensievere samenwerking deel te nemen en het idee een kans te geven. Door klein te beginnen, kan men kosten ook beter onder controle houden en is de kans op een financieel drama kleiner dan wanneer men per direct een ssc opricht.

- Een randvoorwaarde die met de bovenstaande samenhangt, is de oprichting van het een parttime ssc. In het scenario is een parttime ssc aanbevolen. Dit parttime idee is bruikbaar voor de eerste fases waarin de samenwerking stap voor stap wordt geïntensiveerd. Verder is het van belang na te denken over de bemensing. Zeker in de opstartfase van het groeiproces kan het zijn dat verschillende medewerkers werkzaamheden moeten verrichten om het ssc te helpen bij de start. Voor het huurbeleid kunnen andere mensen gestuurd worden dan voor het portefeuillebeleid. Het ene onderwerp is verder ook veel omvattender dan het andere dus ook het aantal mensen kan erg variëren. Deze variëteit is in het begin wenselijk maar ook vastigheid binnen het ssc is erg van belang om zo vooruit te kunnen denken. Onder andere door het vooruit te denken, kan men toegevoegde waarde creëren. Enige vastigheid is dus van belang en daarom zou het wenselijk zijn dan er vanuit iedere woningcorporatie een iemand verantwoordelijk wordt gesteld. Afsproken kan worden dat de verantwoordelijken bijvoorbeeld maandelijks bij elkaar komen. Wanneer het samenwerkingsverband intensiever wordt en er uiteindelijk een aparte werkorganisatie wordt opgericht, kan worden besloten vaker bij elkaar te komen of vaste dagen/uren in de week vast te leggen. De bemensing van het ssc is dus afhankelijk van de gekozen groeistrategie. Het is wel van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt met en voor de mensen die de verantwoordelijken worden anders is het voor hen misschien lastig te bepalen met welke pet ze nu op moeten werken. Het is uiteraard niet wenselijk dat deze mensen in een spagaat terecht komen.

Wanneer er bijvoorbeeld maar drie fulltime functies worden verbonden aan het ssc, dan kan het gevoel van gelijkwaardigheid onder de deelnemers in gevaar brengen. Om toch die gelijkwaardigheid te houden kun je van de andere woningcorporaties dan een verantwoordelijke 'afvaardigen' die zich niet zo intensief als de drie fulltimers met het onderwerp bezighouden, maar die wel zorgdragen voor een goede implementatie in de organisatie. Voor specialistische onderwerpen is waarschijnlijk regelmatig de hulp van andere medewerkers van de woningcorporaties nodig omdat de drie fulltimers niet in alle onderwerpen van de woningcorporaties gespecialiseerd zijn. Door het betrekken van de medewerkers van de woningcorporaties met de benodigde specialistische kennis blijft ook een actieve binding met de woningcorporaties gewaarborgd. Ook zouden problemen rondom de gelijkwaardigheid kunnen worden beperkt door de functies op te stellen door middel van een sollicitatie. Alle medewerkers bij de deelnemende woningcorporaties kunnen dan solliciteren op de functie en de deelnemende woningcorporaties krijgen dus in principe een gelijke kans.

- Creëer ondernemerschap. Er moet binnen het ssc ruimte worden ontwikkelt waarin het ssc ondernemerschap kan gaan tonen. Het ondernemerschap kan voor nog meer toegevoegde waarde zorgen. Wanneer het ssc een onderzoek voor de deelnemende woningcorporaties is uitgevoerd, maar er blijkt ook bij andere partijen vraag naar dit onderzoek, dan moet er voor het ssc de mogelijkheid zijn om dit onderzoek ook aan derde partijen te 'verkopen'. Wanneer er

vanuit het ssc in een bepaald onderwerp een kans voor op de markt wordt gezien dan moet er een bepaalde mate van vrijheid zijn voor het ssc om deze kans aan te pakken en uit te werken. Wanneer het ssc ondernemerschap gaat ontwikkelen, is de kans op meer toegevoegde waarde groter en bestaat de kans dat het ssc meer 'macht' zal krijgen ten opzichte van de deelnemende woningcorporaties. De directeur moet hierin een actieve rol aannemen. Wel moet het ssc ervoor oppassen dat het geen adviesbureau wordt en dat de binding met de deelnemers en het doen van opdrachten voor de deelnemers primair blijft. Wanneer er ruimte is voor verdere ontwikkeling dan moet deze kansen uiteraard worden aangenomen.

- De laatste randvoorwaarde luidt dat er niet te snel over 'toezicht' moet worden gesproken. In de opstartfase is toezicht een te zwaar gegrepen term en middel. Later wanneer de samenwerking is uitgegroeid tot een volwaardig extern ssc dan is toezicht een meer passend middel. In de opstartfase zijn bijvoorbeeld evaluaties en voortgangsrapportages nog toereikend en in een latere fase zou een wat 'officiëler toezicht' een rol kunnen gaan spelen. Verder is het van belang niet teveel regels op te leggen aangezien het ssc in principe vrij moet kunnen werken en niet steeds goedkeuring moet vragen voor het aannemen van een externe opdracht of voor andere ideeën. De deelnemers moeten het ssc vertrouwen dat het handelt binnen de gestelde kaders en wanneer dit niet het geval is, dan is het aan het toezichtsorgaan om hier maatregelen in te nemen.

6.3 Recapitulatie en reflectie op het onderzoek

In dit onderzoek is de Delphimethode gebruikt. Via twee rondes hebben een panel van experts op het gebied van ssc en een panel van interne stakeholders bij Futura diverse scenario's beoordeeld en geprioriteerd op de wenselijkheid en waarschijnlijkheid. Na de prioritering door de experts in de eerste ronde bleef nog maar één scenario over welke in de tweede ronde verder is geprioriteerd en geconcretiseerd. Naar aanleiding van de tweede ronde is in de derde ronde het scenario wederom aangepast en zijn passende randvoorwaarden opgesteld. Dit scenario en de randvoorwaarden zijn in een paneldiscussie aan een aantal van de interne stakeholders uit de tweede ronde voorgelegd. De randvoorwaarden zijn in deze paneldiscussie verder geconcretiseerd. Het scenario met de randvoorwaarden geven een inschatting van hoe de bij Futura aangesloten woningcorporaties het beste een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid kunnen oprichten en welke punten daarbij extra aandacht behoeven.

De keuze voor het toepassen van de Delphimethode was een bewuste. Door het opstellen van de scenario's en door deze voor te leggen en te laten prioriteren door experts en interne stakeholders is meer bruikbare data verzameld dan wanneer er geen scenario's waren opgesteld. Ssc's op het gebied van vastgoedsturing is een relatief nieuw onderwerp binnen de sector waarin de woningcorporaties opereren. Ssc's worden eerder op andere onderwerpen zoals ICT toegepast en er is nog weinig onderzoek naar gedaan. De Delphimethode is voor dit onderzoek dan ook geschikt aangezien het een toekomst verkennend onderzoek betreft, wat kenmerkend is voor deze methode. In de eerste ronde zijn experts uit verschillende sectoren zoals gemeenten, provincies, adviesbureaus en natuurlijk woningcorporaties bevroegd waardoor een breder beeld over de waarschijnlijkheid van de scenario's is ontstaan. Deze experts zijn over heel Nederland verspreid en de Delphimethode bood de mogelijkheid om deze mensen bij elkaar te brengen via een online questionnaire. Uiteindelijk is er toch voor gekozen

om deze online questionnaire te laten vervallen en de interviews persoonlijk af te nemen. Dit omdat het invullen van de questionnaire relatief veel tijd kostte voor de experts en zij aangaven dit liever persoonlijk te willen doen. Na diverse reisjes door heel Nederland hebben deze interviews data opgeleverd die voornamelijk voor de waarschijnlijkheid van de scenario's van belang waren. Het is geen straf geweest om heel het land door te reizen aangezien het erg leuk is professionals persoonlijk te ontmoeten maar het is wel erg tijdrovend en heeft voor enige vertraging in het onderzoek gezorgd. Een niet te uitgebreide en niet tijdrovende vragenlijst is dan ook te raden.

Bij een zuiver onderzoek volgens de Delphimethode wordt hetzelfde expertpanel in verschillende onderzoeksrondes gebruikt. In dit onderzoek is vanwege praktische redenen in de tweede ronde een ander panel aangesteld. De eerste ronde heeft een meer kwantitatieve grondslag en is gebaseerd op het benutten van de inhoudelijke kennis van experts betreffende ssc's en het testen van de waarschijnlijkheid van de scenario's. De tweede ronde heeft een meer kwalitatieve grondslag en is gebruikt om deskundige informatie te verkrijgen over het portefeuillebeleid en de bestaande samenwerking tussen de corporaties. De wenselijkheid van de scenario's heeft centraal gestaan in de tweede ronde. Een verdere motivatie voor deze keuze is terug te vinden in hoofdstuk vier. Dit panel bestond uit interne stakeholders van Futura. De tweede ronde heeft vooral als doel gehad om te kijken of het scenario dat uit de eerste ronde als meest waarschijnlijk naar voren kwam, ook een wenselijk scenario zou zijn in de praktijk van Futura. De respondenten hebben niet zoveel inhoudelijk kennis over ssc's net zoals de experts in de eerste ronde maar hebben wel de benodigde kennis van de praktijk van Futura welke nodig is om de wenselijkheid in te schatten. Door het scenario in een derde ronde in een paneldiscussie voor te leggen aan een aantal interne stakeholders zijn ook nog concrete randvoorwaarden gecreëerd die zorgen voor betere aanbevelingen aan Futura en de aangesloten corporaties omtrent de inrichting van een ssc op het gebied van de vastgoedsturing.

Maatschappelijke en wetenschappelijke bijdrage

In maatschappelijk opzicht heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan het opstellen van een overzicht voor Futura en de aangesloten woningcorporaties voor de inrichting van een ssc op het gebied van het portefeuillebeleid. De voordelen, zoals reducering van de kosten, die de oprichting van een ssc met zich meebrengt, zijn vaak indirect positief van invloed op de huurders van de woningcorporaties. Verder is dit onderzoek een bruikbaar handvat voor woningcorporaties in andere gebieden in Nederland die van plan zijn om de samenwerking met andere woningcorporaties aan te gaan of de bestaande samenwerking te willen intensiveren op het gebied van het portefeuillebeleid.

Vanuit het wetenschappelijke opzicht bezien, draagt dit onderzoek bij aan de kennislacune die er is op het gebied van inrichting van ssc's bij woningcorporaties. Er bestaat geen wetenschappelijke literatuur over de inrichting van ssc's bij woningcorporaties op het gebied van het portefeuillebeleid en dit onderzoek heeft daar de eerste stap in gezet. Het onderzoek is een specifieke uitbreiding van de bestaande literatuur over ssc's bij woningcorporaties.

6.4 Verdere discussie

In dit onderzoek is één case onderzocht, namelijk de situatie binnen Futura. Het is dan ook niet mogelijk om conclusies te trekken voor andere samenwerkingsverbanden van woningcorporaties. Alle samenwerkingsverbanden zijn namelijk uniek. Wanneer men in een ander samenwerkingsverband ook een ssc wil oprichten op het gebied van het portefeuillebeleid (of de vastgoedsturing) dan zou het onderzoek deels opnieuw moeten worden uitgevoerd. De literatuurreviews en de opgestelde en geprioriteerde scenario's voor de eerste ronde zijn voor volgend onderzoek bruikbaar. De tweede ronde van dit onderzoek waar interne stakeholders zijn bevraagd, is niet bruikbaar in andere onderzoeken. De praktijk bij deze samenwerkingsverbanden is anders en de tweede ronde zal mogelijk dezelfde maar zeer waarschijnlijk ook andere resultaten geven dan in dit onderzoek. Wanneer woningcorporaties dus een ssc willen oprichten op het gebied van het portefeuillebeleid (of de vastgoedsturing) dan moet men opnieuw interviews houden met interne stakeholders. Door de andere praktijk kan er een ander definitief scenario met andere randvoorwaarden ontstaan. Ook de derde ronde moet opnieuw worden uitgevoerd aangezien er in de tweede ronde andere respondenten worden geïnterviewd. In verder onderzoek kan men zich misschien ook al beter richten op de gehele vastgoedsturing in plaats van alleen op het portefeuillebeleid. In dit onderzoek is namelijk gebleken dat het portefeuillebeleid een te klein onderwerp is voor de oprichting van een succesvol ssc en dat de gehele vastgoedsturing een beter onderwerp hiervoor is.

7. Bronnenlijst

Literatuur

- Avery, G. (2002), Outsourcing Public Health Laboratory Services: A Blueprint for Determining Whether to Privatize and How. In: *Public Administration Review*, Vol. 60, Issue 4, pp. 330–337.
- Baarsma, B. (2007), Nederland toezichtland; een economisch perspectief, SEO Amsterdam, Amsterdam.
- Bergeron, R. (2003), *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Biernacki, P. & Waldorf, D. (1981), Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. In: *Sociological methods & research*, Vol. 10, pp.141-163, Thousand Oakes, Sage Publications Inc.
- Bobbe, L. & Reimerink, L. (2006), *Empowerment in de volkshuisvesting*, SEV, Rotterdam.
- Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*, Boom Onderwijs, Amsterdam.
- Brandsen, T., Munckhof, van den, L. & Oude Vrielink, M. (2008), Samenwerking als slijpsteen voor professionaliteit. In: *Leren Schakelen; naar effectieve samenwerking in wijken en buurten*, Futura, (2008), Stichting Futura Wonen, Tilburg.
- Buijs, J., Doorn, van, V. & Noordam, P. (2008), *Shared service centers; een kwestie van doen*. Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Burns, A.C. & Bush, R.F. (2006), *Principes van marktonderzoek*, Pearson Education Benelux BV, Amsterdam.
- Cloudt, S. (n.d.), *Veranderen als kunst voor corporaties*.
Ontleend aan: <http://www.stefancloudt.nl/artikelveranderen>
- Delmotte, J. & Sels, L. (2005), *HR-outsourcing – kans of bedreiging?*, Federgon, Brussel.
- Dorr, D. & Wittenberg, M. (2012), *De nieuwe woningcorporatie*.
Ontleend aan: <http://www.atrive.nl/hier-en-nu/nieuws/de-nieuwe-woningcorporatie.aspx>
- Fink, A., Siebe, A., & Kuhle, J.-P. (2004). How scenarios support strategic early warning processes. In: *Foresight*, nr. 6, pp. 173-185.
- Garson, G.D. (2012), *The Delphi Method in Quantitative Research*.
Ontleend aan: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>
- Gilley, K.M. & Rasheed, A. (2000), Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. In: *Journal of Management*, vol. 26, nr. 4, pp.763-790.

- Graaf, de, H., Hoeksema, M., Kager, V. & Kolthof, E. (2004), Haken en ogen bij het opzetten van een ssc. In: *Controlling*, nr. 12, pp. 58-62, Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Halfhide, O. (n.d.), Functioneel beheer en sourcing; Uitbesteding: Fluiten of vloeken?. In: *IT Service Management best practices, gold edition*. pp. 121-140, Van Haren Publishing, Zaltbommel.
- Hendrikse, A., Sanders, P. & Kammeyer, J. (2008), Wijkgericht werken: competenties. In: *Leren Schakelen; naar effectieve samenwerking in wijken en buurten*, Futura, (2008), Stichting Futura Wonen, Tilburg.
- Herbert, I. & Seal, W. (2010), Shared business services and the evolution of the multidivisional Corporation, Loughborough University Business School, Loughborough.
- Heuvel, van den, H. & Wit, de, A. (2009), Durf te twifelen en deel dilemma's, FWA Drukkerij, Zoetermeer.
- Ijpelaar, D. (2012), Rapport Shared Services ICT, Stichting Futura Wonen, Tilburg.
- Janssen, P.S.C. & Zwaan, L.J. (2005), Rapport Shared Service Centers in gemeenten. Ontleend aan: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XewfBfZl-EgJ:www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/resources/uploads/files/Rapport%2520Shared%2520Service%2520Centers%2520in%2520gemeenten.pdf+lw/lbo&hl=nl&gl=nl>
- Jellema, M. (2004), DataLand: een shared service center in praktijk. In: *B&G*, 2004, jaargang 31, nr. 11, pp.12-15, BNG, Den Haag.
- Kenis, P.N. & Provan, K.G. (2008-1), Het network-governance-perspectief. In: *Business Performance Management*, pp. 296-312.
- Kenis, P.N. & Provan, K.G. (2008-2), Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, nr. 18(2), pp.229-252.
- Koolma, H.M. (2008), Verhalen en prestaties een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties, Kapsenberg van Waesberge B.V., Rotterdam.
- Kooymans, R. (2000), The outsourcing of corporate real estate management – how do corporate real estate units and outsource service providers view each other and the management issues? Ontleend aan: http://www.prres.net/papers/Kooymans_The_Outsourcing_of_Corporate_RE_Mgmt_How_Do_CRE_Units_and_Outsource_Svc_Providers_view_Each_Other_and_The_Mgmt_Issues.pdf
- Korsten, A.F.A., Schaepkens, L. & Sonnenschein, L.J.M.J. (2004), Shared Services; nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten, Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (InAxis), Den Haag.
- Korzilius, H. (2000), De kern van survey-onderzoek, Van Gorcum & Comp B.V., Assen.

- Mast, van der, I. & Folkers, E. (2012), Toekomstroutes voor woningcorporaties. In: *Real Estate Research Quarterly*, nr. 4 (oktober), pp. 47-61.
- McFarlan, F.W. & Nolan, R.L. (1995), How to manage an IT Outsourcing alliance?, In: *Sloan Management Review*, nr. 36 (2), pp.9-23.
- Ministerie van Veiligheid & Justitie (2011), Dienstverlening van Shared Service Centers en het verblijf in een justitiële inrichting, Ministerie van Veiligheid & Justitie, Den Haag.
- Ministerie van Vrom (2005), Besluit Beheer Sociale Huursector, Ministerie van Vrom, Den Haag. Ontleend aan: www.huurgeschil.nl/bbsh_bestanden/bbsh_juli2005.doc
- Opheij, W. & Willems, F. (2004), Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht. In: *Holland Management Review*, nr. 95, pp. 31-45, BBP, Woerden.
- Ridder, de, J. (1998), Postmoderne verleidingen; over de publieke taak van de woningcorporatie en de positie van de Rijksoverheid. In: *Bouwrecht*, nr. 35 (4), pp.265-273, Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Schoemaker, P. (1991). When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach. In: *Journal of Forecasting*, nr. 10, pp. 549-564.
- Stake, R. (1995), The art of case study research, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Strikwerda, J. (2005), Shared Service Center als samenwerkingsvorm tussen gemeenten, In: *Openbaar Bestuur*, nr. 15 (4), pp. 28-31, Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Strikwerda, J. (2006-1), Understanding the challenge that is Shared Services. Ontleend aan: <http://home.kpn.nl/strik065/Strikwerda-revised.pdf>
- Strikwerda, J. (2006-2), The Shared Service Center: change, governance and strategy. Ontleend aan: <http://home.kpn.nl/strik065/Shared%20Service%20Centers.pdf>
- Strikwerda, J. (2010-1), Shared Service Centers 2.0. In: *Holland/Belgium management review*, nr. 133, pp. 2-8.
- Strikwerda, J. (2010-2), Shared Service Centers II, Koninklijke Van Gorcum B.V., Assen.
- Struik, P. en Brugman, M. (2008), Life Cycle Model voor SSC, een handvat voor organisatieontwikkeling. In: *Facility Management Magazine*, nr. 165, pp. 63-65, Uitgeverij Weka, Amsterdam.
- Swager, J. (2009), Shared Service Center opgericht: wat nu?. In: *Finance & Control*, februari 2009, pp.19-22, Kluwer, Alphen aan de Rijn.

- Swart, de, A.A.J.M. (2010), De inrichting van de regie-organisatie bij de IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren.
- Thiel, van, S. (2007), Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding, Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Tommel, D.K.J. (1995), Hoofdstuk 2: accenten in de nieuwe ordening van de volkshuisvesting. In: Priemus, H.& Smid, I.S. (1995), *Veranderingen in de maatschappij: veranderingen in de volkshuisvesting*, Delftse Universitaire Pers, Delft.
- Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (2011), Handleiding voor het opzetten en realiseren van een samenwerkingsverband Shared Service Center, Drukkerij Excelsior, Den Haag.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007), Het ontwerpen van een onderzoek, Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.
- Vliet, van, O.P. (2007), Opdrachtgever-opdrachtnemer relatie bij Shared Services Centers. In: *Overheidsmanagement*, nr. 1, pp. 9 – 16.
- Vulperhorst, L. (2004), Over lokaal ondernemerschap van woningcorporaties in de 21^e eeuw, Drukkerij Walters, Maastricht.
- Witte, de, M., Kuipers, B., & Janssen, T. (2010), Verandervermogen van publieke organisaties. In Steijn, B. & Groeneveld, S. (2010), *Strategisch HRM in de publieke sector*, pp. 149-178, Koninklijke Van Gorcum B.V., Assen.
- Ytsma, W. (2003), Concentratie van ondersteunende processen. In: *Facto Magazine*, nr. 11, pp. 12-14, B+B Vakmedianet B.V., Alphen aan de Rijn.
- Ytsma, W. (2004), Structuurelementen van het Shared Service Centrum: flexibilisering, structurering, insourcing en outsourcing.
Ontleend aan: <http://ytsma.com/wordpress/wp-content/uploads/de-structuur-van-een-shared-service-centre.pdf>

Andere bronnen

- Persoonlijke communicatie (11 december 2012), Jan Kammeyer, directeur Stichting Futura Wonen.
- Persoonlijke communicatie (15 januari 2013), Jan Kammeyer, directeur Stichting Futura Wonen & Peter Baetsen, programmamanager Klant en Woningmarkt bij stichting Futura Wonen.
- Persoonlijke communicatie (7 februari 2013), Peter Baetsen, programmamanager Klant en Woningmarkt bij stichting Futura Wonen.

- Persoonlijke communicatie (21 februari 2013), Dick Ijpelaar, programmamanager Informatisering & Automatisering bij stichting Futura Wonen.
- Persoonlijke communicatie (15 april 2013), Dick Ijpelaar, programmamanager Informatisering & Automatisering bij stichting Futura Wonen.

8. Bijlagen

Bijlage A – Vragenlijst eerste ronde

Bijlage A bevat de vragen die in de eerste ronde via een mondelinge vragenlijst aan het eerste expertpanel zijn voorgelegd. Vanuit de ingrediënten van de scenario's is gericht naar elk ingrediënt gevraagd.

Vragenlijst scenario 1

Focus

In dit scenario is er sprake van een ssc waarbij de focus ligt op kostenreductie. Het behalen van financiële voordelen voor de deelnemers aan het ssc is dan ook de aanleiding tot oprichting.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeër wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeër waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de focus van het ssc?

Vorm

Dit scenario geeft een intern ssc weer waarbij de woningcorporaties de volledige zeggenschap over de dienst afgeven aan een gezamenlijke organisatie of afdeling maar ze blijven wel regie houden.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeër wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeër waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de vorm van het ssc?

Rechtspersoon

Het ssc is een intern ssc en heeft dan ook geen eigen rechtspersoonlijkheid.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de rechtspersoonlijkheid van het ssc?

Diensten

Uniformiteit van diensten speelt in dit scenario ook een rol. Uniformiteit van diensten binnen een ssc kan zorgen voor het behalen van onder andere financiële schaalvoordelen.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de diensten van het ssc?

Aansturing

De aansturing van het ssc door de manager kan op verschillende manieren gebeuren. In dit scenario heeft de manager de rol van een 'bouwpastoor' aangenomen. De manager is onder andere doortastend, wil territorium winnen, weet anderen te overtuigen en over de streep te halen.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de wijze van aansturing van het ssc?

Personeel

In dit scenario worden de mensen die werken binnen het ssc gezien als collega's. Werknemers van de verschillende woningcorporaties zijn ingezet in het ssc om de diensten uit te gaan voeren.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het personeel van het ssc?

Toezicht

Vertrouwen is een belangrijk onderdeel bij dit ssc. Er is in dit scenario dan ook sprake van horizontaal toezicht waarbij er de nodige aandacht is voor zelfregulering van het ssc.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het toezicht op het ssc?

Soort

Het ssc heeft een redelijk specifieke taak gekregen. Een contractuele regeling als voorkomende soort van outsourcing is dan ook een logische keuze. Contractuele regelingen worden vaak gebruikt voor specifieke taken waarbij er soms sprake is van een kort tijdsbestek.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de soort outsourcing die ten grondslag ligt aan het ssc?

Contract

Voorafgaand aan de oprichting van het ssc liggen zachte relationele afspraken ten grondslag. Op informele wijze zijn de ideeën voor een intensievere vorm van samenwerking dan ook ontstaan.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het type contract dat ten grondslag ligt aan het ssc?

Regievoering

Het ssc geniet het vertrouwen van de verschillende deelnemende woningcorporaties maar toch willen de woningcorporaties wel een vinger in de pap houden en is er sprake van centrale regievoering.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de regievoering over het ssc?

Vragenlijst scenario 2

Focus

De focus van dit ssc ligt op het verbeteren van de kwaliteit van woningmarktonderzoek en er is aandacht voor waardevermeerdering.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de focus van het ssc?

Vorm

Dit scenario geeft een intern ssc weer waarbij de woningcorporaties de volledige zeggenschap over de dienst afgeven aan een gezamenlijke organisatie of afdeling maar ze blijven wel regie houden.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de vorm van het ssc?

Rechtspersoon

Het ssc is een intern ssc en heeft dan ook geen eigen rechtspersoonlijkheid.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de rechtspersoonlijkheid van het ssc?

Diensten

Om de kwaliteit van de dienst te kunnen verbeteren is het van belang dat er aandacht is voor maatwerk binnen het ssc. De gedachte binnen het ssc is dan ook dat de kwaliteit het beste verbeterd kan worden wanneer alle woningcorporaties zich in de nieuwe aanpak kunnen vinden.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de diensten van het ssc?

Aansturing

De aansturing van het ssc door de manager kan op verschillende manieren gebeuren. In dit scenario heeft de Eline als manager van het ssc de rol van een 'bouwpastoor' aangenomen. Ze weet dat er door de verschillende woningcorporaties verschillende 'spelletjes' worden gespeeld en als manager van het ssc probeert Eline zo goed mogelijk hiermee om te gaan.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de wijze van aansturing van het ssc?

Personeel

Het ssc wordt gevormd voor medewerkers afkomstig uit de verschillende deelnemende woningcorporaties en deze medewerkers worden door de medewerkers van de woningcorporaties dan ook gezien als 'echte' collega's.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het personeel van het ssc?

Toezicht

Ook bij dit scenario speelt vertrouwen een belangrijke rol. Er is in dit scenario dan ook sprake van horizontaal toezicht waarbij er de nodige aandacht is voor zelfregulering van het ssc. Eline krijgt dan ook steeds meer vrijheid in haar aansturing van het ssc.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het toezicht op het ssc?

Soort

Als soort van outsourcing is het ssc te zien als een partnerschap. De verschillende woningcorporaties zijn gelijkwaardig aan elkaar en willen samen iets bereiken voor in de toekomst.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de soort outsourcing die ten grondslag ligt aan het ssc?

Contract

De verschillende woningcorporaties werken op een aantal vlakken al samen in Futura-verband. Op informele wijze zijn de ideeën voor een intensievere vorm van samenwerking dan ook ontstaan.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeër wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeër waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het type contract dat ten grondslag ligt aan het ssc?

Regievoering

De woningcorporaties vertrouwen erop dat hun medewerkers in het ssc de ideeën, doelen, waarden, etc. van de eigen organisatie zo goed mogelijk zullen uitdragen binnen het ssc en het ssc geniet daarom veel vrijheid en krijgt weinig sturing van bovenaf.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeër wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeër waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de regievoering over het ssc?

Vragenlijst scenario 3

Focus

In dit scenario wordt een adviesbureau ingehuurd om de woningcorporaties te helpen bij het besparen van hun kosten op het gebied van woningmarktonderzoek.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de focus van het ssc?

Vorm

Er wordt een aparte werkorganisatie opgericht en er is dus sprake van een extern ssc.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de vorm van het ssc?

Rechtspersoonlijkheid

Het externe ssc heeft een eigen rechtspersoonlijkheid.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de rechtspersoonlijkheid van het ssc?

Diensten

Om tot een verlaging van de kosten ten komen, moet er uniformiteit worden gecreëerd volgens Jacques. Uniformiteit van diensten binnen een ssc kan namelijk zorgen voor het behalen van schaalvoordelen.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de diensten van het ssc?

Aansturing

Door regelmatige communicatie en evaluatie met de woningcorporaties probeert Jacques zo goed mogelijk leiding te geven aan het ssc en een zo goed mogelijke service te verlenen aan de woningcorporaties.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de wijze van aansturing van het ssc?

Personeel

Het personeel van het ssc staat relatief ver van de medewerkers van de woningcorporaties af en worden dan ook niet gezien als 'echte' collega's maar meer als leveranciers van diensten.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het personeel van het ssc?

Toezicht

Er is bij dit ssc duidelijk sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie waarbij er sprake is van het 'command-and-control' model waarin de woningcorporaties als opdrachtgever toezicht houden op het werk dat door Jacques (en het ssc) als opdrachtnemer wordt verricht.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeër wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeër waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het toezicht op het ssc?

Soort

Er zijn duidelijke afspraken gemaakt die vastliggen in een contractuele regeling met daarin een duidelijk vastgelegde rol voor beide partijen. De woningcorporaties besteden de diensten uit aan een derde.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeër wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeër waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de soort outsourcing die ten grondslag ligt aan het ssc?

Contract

Harde afspraken liggen aan de oprichting van het ssc ten grondslag. Wanneer Jacques zijn werk niet goed uitvoert, zal de samenwerking met zijn kantoor hoogst waarschijnlijk worden verbroken.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het type contract dat ten grondslag ligt aan het ssc?

Regievoering

Aangezien de woningcorporaties willen weten wat er allemaal speelt, wat de ontwikkelingen zijn, etc. krijgt het ssc veel sturing van bovenaf.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de regievoering over het ssc?

Vragenlijst scenario 4

Focus

De woningcorporaties willen in de toekomst goed in kunnen spelen op verschillende ontwikkelingen en willen de kwaliteit van onder andere hun woningmarktonderzoek daarom verbeteren.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de focus van het ssc?

Vorm

In dit scenario wordt een extern ssc opgericht. Er is dus sprake van een aparte werkorganisatie met eigen rechtspersoonlijkheid.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de vorm van het ssc?

Rechtspersoon

Het externe ssc heeft eigen rechtspersoonlijkheid gekregen.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de rechtspersoonlijkheid van het ssc?

Diensten

Om de kwaliteit van de dienst te kunnen verbeteren is het van belang dat er aandacht is voor maatwerk binnen het ssc. Marieke probeert dan ook zo goed mogelijk de wensen van de verschillende woningcorporaties te verenigen.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de diensten van het ssc?

Aansturing

Marieke ziet haar eigen rol voor als die van een service-verlener waarmee ze ervoor probeert te zorgen dat de taken die aan het ssc zijn opgedragen zo goed mogelijk worden uitgevoerd.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de wijze van aansturing van het ssc?

Personeel

Het personeel van het ssc wordt voornamelijk gezien als leverancier van een bepaalde dienst aangezien de medewerkers in een aparte werkorganisatie werkzaam zijn.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk ○ ○ ○ ○ ○ *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het personeel van het ssc?

Toezicht

De verschillende woningcorporaties houden actief toezicht op de ontwikkelingen van het ssc en kunnen corrigeren wanneer nodig.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het toezicht op het ssc?

Soort

Als soort van outsourcing is het ssc te zien als een partnerschap. De verschillende woningcorporaties zijn gelijkwaardig aan elkaar en willen samen iets bereiken voor in de toekomst en hebben daarvoor een extern ssc opgericht.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de soort outsourcing die ten grondslag ligt aan het ssc?

Contract

Na verschillende onderhandelingen zijn duidelijke afspraken gemaakt over de te bereiken doelen van het ssc.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om het type contract dat ten grondslag ligt aan het ssc?

Regievoering

Ondanks dat de verschillende woningcorporaties actief toezicht houden op het ssc, merkt Marieke wel dat het proces over hoe de doelen bereikt moeten worden nog redelijk open ligt. Marieke heeft de regie in handen gekregen en is redelijk vrij in haar beslissingen.

- Hoe wenselijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet wenselijk *Zeer wenselijk*

Toelichting:
.....
.....

- Hoe waarschijnlijk vindt u dit op een schaal van 1 tot 5 en kunt u dit kort toelichten?

Niet waarschijnlijk *Zeer waarschijnlijk*

Toelichting:
.....
.....

- Kunt u op basis van uw kennis en/of ervaringen een concreet voorbeeld van geven van hoe u tot de wenselijkheid en waarschijnlijkheid bent gekomen als het gaat om de regievoering over het ssc?

Bijlage B – Overzicht respondenten

In deze bijlage staat een overzicht van alle respondenten, zowel van de eerste als tweede ronde, die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Vanwege privacy redenen worden de respondenten niet bij naam genoemd.

Expertpanel ronde 1

Sector	Organisatie	Functie
Bedrijfsinformatiesystemen voor de sociale- en commerciële vastgoedmarkt	NCCW	Algemeen directeur bestuurder
Consultancy / advisering van woningcorporaties	Jij&Wij Consultancy	Eigenaar
Consultancy / advisering van woningcorporaties	SWAS Samen werken aan succes - woningcorporaties	Eigenaar
Openbaar bestuur	Netwerkstad Twente	Programmaleider
Openbaar bestuur	Drechtsteden	Directiesecretaris
Openbaar bestuur	Gemeente Tilburg	Manager klantcontact centrum
Openbaar bestuur	Ssc de Kempen	Ambtelijk secretaris
Woningcorporatie	Futura	Programmamanager

Expertpanel ronde 2

Organisatie	Functie
Allee Wonen	Adviseur Vastgoedsturing
Allee Wonen	Manager Strategie en Innovatie
Casade	Adviseur Wonen en Maatschappij
Casade	Adviseur Wonen en Volkshuisvesting
Futura	Directeur
Futura	Programmamanager Klant en Woningmarkt
WonenBreborg	Consultant Strategie en Beleid
WonenBreborg	Senior consultant Strategie en Beleid
Zayaz	Strategisch adviseur
Zayaz	Adviseur Klant en Wonen

Bijlage C – Topiclist interviews tweede ronde

Introductie (10 min)

- Nicole Westerterp, studie, afstudeerstage Futura
- Onderzoek (Doelstelling, vraagstelling, relevantie, methode)

Scenario (20 – 30 min)

- Waarschijnlijkheid/haalbaarheid van het scenario in het algemeen?
- Wenselijkheid van het scenario in het algemeen?
- Spanningen binnen het scenario
- Andere kritische succes- en faalfactoren?

Afsluiting (10 min)

- Bedank deelname + uitleg vervolg van het onderzoek
- Uitnodiging groepsbijeenkomst