

University of Groningen

Public service guarantees

Thomassen, Jean Pierre Robert

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2018

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Thomassen, J. P. R. (2018). Public service guarantees: Exploring the design and implementation of service guarantees in public settings. [Groningen]: University of Groningen, SOM research school.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Samenvatting

Dit proefschrift richt zich op het gebruik van servicegaranties in de publieke dienstverlening. Een organisatie belooft haar klanten in een servicegarantie specifieke servicelevels of zelfs volledige klanttevredenheid. De servicegarantie geeft tevens aan dat als deze beloften niet waar worden gemaakt de klant hiervoor wordt gecompenseerd. Dit concept heeft aandacht gekregen in de commerciële/private dienstverlening, maar ondanks het feit dat het ook in de publieke dienstverlening wordt gebruikt, zijn er geen op onderzoek gebaseerde richtlijnen voor de inhoud en het implementeren van publieke servicegaranties. In dit proefschrift worden eerst de ontwerpkenmerken van een publieke servicegarantie vastgesteld. Een van de elementen van een servicegarantie is de compensatie. Deze is diepgaand onderzocht door de effecten van een financiële en een pro-sociale compensatie op de klant te bepalen. In het geval van pro-sociale compensatie is het niet de klant die de compensatie ontvangt maar deze wordt door de organisatie namens de klant aan een charitatieve instelling gedoneerd. Hierna worden de organisatie-aspecten van het implementeren van een servicegarantie onderzocht. De factoren die bijdragen aan een effectieve implementatie van een servicegarantie worden onderzocht voor een enkele organisatie en een netwerk van dienstverlenende organisaties. Voor dit onderzoek naar het ontwerpen en implementeren van een publieke servicegarantie zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt waaronder vijf experimenten met Nederlandse studenten en VS-burgers en verder kwalitatieve onderzoeksvormen zoals Delphi, concept mapping, focusgroep, case studie met diepte-interviews en een inductieve analyse conform Grounded Theory.

De **introdunctie (Hoofdstuk 1)** beschrijft het concept van servicegaranties dat wordt gebruikt in zowel de commerciële als publieke dienstverlening. In de volgende paragrafen worden de focus van dit proefschrift en de vijf onderzoeksvragen behandeld. De eerste richt zich op het ontwerp van een publieke servicegarantie, de tweede en de derde op de effecten van een financiële en een pro-sociale compensatie op de klant. De laatste twee onderzoeksvragen richten zich op factoren die van invloed zijn op het effectief implementeren van een servicegarantie in een publieke organisatie en een netwerk van organisaties in de publieke sector. In de betreffende paragrafen komen de verschillen tussen de publieke en private sectoren aan de orde die mogelijk een effect hebben op het ontwerp en de implementatie van een publieke servicegarantie.

Hoofdstuk 2 beschrijft de resultaten van een Delphi studie gericht op het ontwerp van de inhoud van een publieke servicegarantie. Op basis van een literatuurstudie is een lijst met mogelijke kenmerken van de belofte, de compensatie en het compensatieproces van een servicegarantie ontwikkeld. Een panel bestaande uit 37 publieke servicegarantie experts heeft vervolgens in drie stemronden het belang van deze kenmerken vastgesteld. De resultaten met betrekking tot de belofte laten zien dat de inhoud idealiter gemakkelijk te begrijpen moet zijn voor medewerkers en klanten, concreet is en door klanten gemakkelijk te controleren is of de beloften wel/niet zijn waargemaakt. De beloften hebben betrekking op de voor de klant belangrijkste aspecten van de dienstverlening. Dit onderzoek laat zien dat een servicegarantie met meerdere specifieke beloften de voorkeur heeft, een volledige tevredenheidsgarantie heeft dit niet. De omvang van de compensatie dient beperkt te zijn. De experts zijn echter minder eensgezind voor wat betreft de compensatie. Bijvoorbeeld 60% van de experts is van mening dat het niet gewenst is om klanten een compensatie te bieden in het geval van het niet voldoen aan de beloften in de servicegarantie. De experts zijn ten aanzien van het compensatieproces van mening dat er concrete regels voor de aanvraag van een compensatie zouden moeten zijn en als deze er is, dan moet de ontvangst ervan gemakkelijk zijn voor de klant.

Hoofdstuk 3 richt zich op de compensatie in een servicegarantie. Financiële compensatie wordt algemeen gebruikt in de commerciële, maar veel minder in de publieke dienstverlening. Het zijn uiteindelijk de klanten die kunnen aangeven of een compensatie helpt bij het verbeteren van hun ervaringen. Vandaar dat een experimenteel onderzoek is uitgevoerd bestaande uit twee vignettestudies (Nederlandse studenten N=157; VS-burgers N=937) om zo de afzonderlijke effecten van het beloven en aanbieden van een financiële compensatie te bepalen. Dit is gemeten in situaties waarin fouten in de dienstverlening zijn gemaakt in publieke en private dienstverlening. De afhankelijke variabelen waren: ervaren rechtvaardigheid, negatieve emoties en tevredenheid na een servicefout. De resultaten laten zien dat het aanbieden van een compensatie aan klanten na een fout leidt tot een meer positieve waardering dan als er geen compensatie wordt aangeboden. De compensatie expliciet beloven heeft geen effect op de afhankelijke variabelen. Echter, een compensatie beloven en deze vervolgens niet aanbieden (een tweede fout na de initiële servicefout) leidt tot een sterk negatief effect op alle variabelen. Ondanks de verschillen tussen klantrelaties in publieke en private settings zijn deze effecten gelijk in de onderzochte publieke en private scenario's.

Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van een tweede studie met betrekking tot de compensatie in een servicegarantie. Hierin zijn de effecten van pro-sociale compensatie op klanten onderzocht. Deze vorm van compensatie is niet eerder onderzocht. In het eerste experiment, gericht op de signaaleffecten op potentiële klanten (VS-burgers N=603), zijn de effecten van het niet beloven van compensatie, een financiële compensatie en twee vormen van pro-sociale compensatie (een vast goed doel en keuze van het goede doel door de klant) vastgesteld. Dit experiment laat zien dat het beloven van een financiële en pro-sociale compensatie dezelfde, maar meer positieve effecten heeft op het bedrijfsimago, de geloofwaardigheid van de organisatie en de intentie tot mond-tot-mond reclame dan geen compensatie beloven. Pro-sociale compensatie heeft echter een meer positief effect op het imago van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) dan de financiële compensatie. Er waren hierbij geen verschillen tussen de onderzochte publieke en private scenario's. Deze studie laat zien dat het expliciet beloven van pro-sociale en financiële compensatie positieve signaaleffecten heeft. In twee aanvullende experimenten (Nederlandse studenten N=148; VS-burgers N=633) zijn de effecten van compensatie op de ervaren rechtvaardigheid en tevredenheid onderzocht. In situaties van een servicefout zijn de effecten van het aanbieden van financiële en pro-sociale compensatie vergeleken met die van het niet beloven en niet aanbieden van compensatie. De resultaten laten zien dat pro-sociale compensatie leidt tot een meer positieve ervaren rechtvaardigheid en tevredenheid dan geen compensatie beloven en aanbieden. Echter, een financiële compensatie aanbieden leidt tot nog positievere resultaten op deze variabelen dan een pro-sociale compensatie. Deze twee laatste experimenten laten zien dat het aanbieden van pro-sociale compensatie na een servicefout positieve effecten heeft op de klant. Dit onderzoek toont aan dat pro-sociale een interessante praktijk in het kader van MVO kan zijn daar het zowel bijdraagt het MVO-imago, aan het vervullen van de filantropische als de ethische verantwoordelijkheden van de organisatie.

Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten van een concept mapping studie met een geïntegreerde Delphi studie voor het bepalen van de factoren van invloed op het effectief implementeren van een servicegarantie in een publieke organisatie. In totaal hebben 45 Nederlandse experts die met publieke servicegaranties hebben gewerkt, aan dit onderzoek bijgedragen. Op basis van een literatuur studie is een lijst met mogelijke factoren ontwikkeld. Experts hebben vervolgens in drie stemronden de belangrijkste factoren vastgesteld. Deze vormden de basis voor de volgende stap waarin de experts op individuele wijze de factoren hebben geclusterd. Vervolgens is een clustering en grafische weergave hiervan ontwikkeld met gebruikmaking

van een multidimensionale scaling analyse (ARIADNE software). Dit heeft geresulteerd in het Publiek Service Garantie Implementatie Model. Dit model bestaat uit drie clusters, tien sub clusters en in totaal 44 factoren. De clusters zijn ‘Leiderschap’, ‘Empowerment van medewerkers’ en ‘Continue verbetering’. Het model laat zien dat een servicegarantie implementeren om een gestructureerd veranderproces vraagt waarin zowel aandacht is voor structuur/systemen als de cultuur.

Hoofdstuk 6 beschrijft de resultaten van een casestudie waarin de factoren voor de effectieve implementatie van een servicegarantie in een netwerk van serviceorganisaties zijn onderzocht. Voor klanten die door meerdere organisaties in één klantreis worden geholpen, is het zinvol dat er één servicegarantie voor de hele klantreis is in plaats van een servicegarantie per organisatie. Daar deze praktijk nog niet veel voorkomt, is gekozen voor een enkele casestudie betreffende een netwerk bestaande uit vijf medische instellingen voor de behandeling van patiënten met een beroerte. Relevante documenten zijn bestudeerd waarna individuele semigestructureerde interviews hebben plaatsgevonden met alle managers verantwoordelijk voor de implementatie van de servicegarantie. De interviewtranscripten zijn vervolgens geanalyseerd conform de aanpak van Glaser om zo op inductieve wijze een model van de factoren te ontwikkelen. Dit heeft geresulteerd in een Netwerk Model bestaande uit zeven clusters en 27 factoren. Drie clusters zijn gelijk aan het Publiek Service Garantie Implementatie Model, twee hebben betrekking op de wijze van implementatie en project organisatie. Het model bevat ook twee netwerk specifieke clusters die van belang zijn voor de implementatie van een netwerk servicegarantie (‘Keten chemie’ en ‘Keten karakteristieken’). Dit zou kunnen betekenen dat het implementeren van een servicegarantie binnen een netwerk nog moeilijker is dan voor een enkele organisatie.

De **discussie (Hoofdstuk 7)** reflecteert op de resultaten van de Hoofdstukken 2-6. Door het combineren van de resultaten ontstaat het beeld dat de belofte in een publieke servicegarantie bij voorkeur bestaat uit meerdere concrete beloften. Deze hebben betrekking op de voor de klant belangrijke aspecten van de dienstverlening. Daarom is het belangrijk om klanten te betrekken bij het ontwerp en de implementatie van een servicegarantie. Een publieke servicegarantie kan een expliciet geformuleerde compensatie bevatten. Dit kan een financiële maar ook een pro-sociale compensatie zijn. Het voordeel van het gebruik van een pro-sociale compensatie is dat deze bijdraagt aan het MVO-imago en helpt aan de filantropische en ethische verplichtingen te voldoen. Dit onderzoek toont aan dat een compensatie beloven,

maar vervolgens niet aanbieden leidt tot een zeer negatieve klantbeoordeling. Vandaar dat een goed gestructureerde implementatie die tijd en inspanning vraagt van belang is. Bij voorkeur wordt een servicegarantie niet 'los' geïmplementeerd, maar als een onderdeel van een omvangrijk verandertraject in het kader van klantgerichtheid. Een servicegarantie is geen doel op zich maar een middel om de klantgerichtheid van de organisatie te vergroten, om zo een hoge kwaliteit uit te stralen naar (potentiele) klanten en om de band met klanten te versterken. Een servicegarantie kan een krachtig concept zijn om deze doelen te realiseren, maar organisaties zouden de beslissing om er een te implementeren niet te lichtvaardig moeten nemen.