

Op weg naar een herkenbaar aanbod van dienstverlening

Adviesrapport voor het opzetten van een Service Unit binnen de gemeente Rijswijk



Op weg naar een herkenbaar aanbod van dienstverlening

Adviesrapport voor het opzetten van een Service Unit
binnen de gemeente Rijswijk

Debbie Borsboom
Mei 2005

Instelling:	Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel:	FM & Services
Docentbegeleider:	Mw. K.F.A. Aba
Medebeoordelaar:	Mw. B. Groenevelt
Opdrachtgever:	Gemeente Rijswijk Bogaardplein 15 2284 DP Rijswijk
Mentor:	Mw. E.L.C. van den Boogaard
Periode onderzoek:	Januari - mei 2005
Plaats en datum:	Rijswijk, mei 2005

Auteursreferaat

Advies aan de afdeling Interne Dienstverlening van de **gemeente Rijswijk** over de wijze waarop de **Service Unit** moet worden **ingericht/vormgegeven**. De onderzoeksvraag is: ‘Op welke wijze zal de op te zetten Service Unit vorm moeten worden gegeven op basis van de veranderde afdeling Interne Dienstverlening, rekening houdend met de organisatorische, personele en financiële consequenties?’ Met de invoering van een Service Unit wordt beoogd de **continuïteit** te **waarborgen** en de **kwaliteit** van de **dienstverlening** te verhogen. Kort gezegd ‘**professionaliseren** van de dienst’. In deze scriptie worden onder andere een literatuuronderzoek, een schriftelijke enquête en een oriënterend marktonderzoek weergegeven. De belangrijkste aanbevelingen die op basis van de conclusies gedaan zijn, luiden als volgt: zet de Service Unit op aan de hand van **basismodel IV**, hanteer voor de medewerkers **één functieprofiel** en neem de **kritische succesfactoren** in acht.

In de bijlagen staan onder andere een organogram van de gemeente Rijswijk en de afdeling Interne Dienstverlening, diverse functie-inhouden, basismodellen voor een Service Unit, vragenlijsten en uitwerkingen van de enquêteonderzoeken en verslagen van de bezoeken aan andere gemeenten met een Service Unit.

Indexreferaat:

FM, scriptie, Service Unit, continuïteit, kwaliteit, dienstverlening, kritische succesfactoren, gemeente, overheidsector, organisatieanalyse, benchmarking, interview, enquête.

Managementsamenvatting

De gemeente Rijswijk heeft als organisatie zijnde een herstructurering moeten ondergaan vanwege heersende financiële problemen. Hierbij zijn er taakstellende en structurele bezuinigingen opgelegd die voornamelijk gericht zijn op het structureel bezuinigen van de personeelskosten. Deze herstructurering heeft zijn uitwerking gehad richting de afdeling Interne Dienstverlening. Het resultaat hiervan is dat zij het nu met minder formatieplaatsen moeten doen. Gevolg hiervan is dat de verschillende taakgebieden met minder mensen moeten worden uitgevoerd, wat bij langdurig of hoog frequent ziekteverzuim problemen oplevert. Daarnaast zijn de medewerkers binnen een bepaalde sectie werkzaam en hebben dus een eigen taakgebied waardoor zij zich niet verantwoordelijk voelen voor elkaars taken. Gevolg hiervan is dat er momenteel een continuïteitsprobleem is, dat weer z'n uitwerking heeft richting de kwaliteit van de dienstverlening. De huidige situatie is op basis hiervan niet langer meer werkbaar en besloten is om een Service Unit op te zetten om zo de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening alsnog te kunnen waarborgen en de vervangbaarheid te bevorderen.

De geformuleerde probleemstelling voor dit onderzoek luidt hierbij als volgt:

‘Op welke wijze zal de op te zetten Service Unit vorm moeten worden gegeven op basis van de veranderde afdeling Interne Dienstverlening, rekening houdend met de organisatorische, personele en financiële consequenties?’

Om te komen tot de beantwoording van deze probleemstelling zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd, onder te verdelen in kwalitatief en kwantitatief. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek, een intern onderzoek en een extern onderzoek. Het kwantitatief onderzoek bestaat uit een schriftelijke enquête onder de interne klanten.

Op basis van de gehouden onderzoeken en gesprekken zijn de volgende conclusies getrokken:

- De continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening zijn momenteel niet gewaarborgd, wat komt door diverse knelpunten als een versnipperd takenpakket en bereikbaarheid;
- De communicatie wordt door de medewerkers als slecht ervaren en daarnaast willen zij niet op een andere manier gaan werken, maar vasthouden aan oude gewoontes;
- Over het slagen van de Service Unit heersen onder de medewerkers diverse twijfels, welke weer terug te voeren zijn naar het continuïteitsprobleem;
- Bij de interne klanten heerst er onbekendheid met de naam Service Unit en de werking ervan.

Naar aanleiding van de resultaten die uit de verschillende onderzoeken naar voren zijn gekomen, zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- Zet de Service Unit op aan de hand van basismodel IV waarbij alles centraal via de Service Unit verloopt en er dus sprake is van centrale coördinatie;
- Stel één functieprofiel op voor de medewerkers die binnen de Service Unit gaan werken, zodat er geen onderscheid gemaakt kan worden maar iedereen gelijk is;
- Hanteer een uitbreiding van de openingstijden om zo de bereikbaarheid van de Service Unit te garanderen en de stroom klachten te doen afnemen;
- Maak een herkenbaar emailadres aan voor de Service Unit om alle KWIS-sen centraal op binnen te laten komen en breng de Service Unit daarnaast onder de aandacht door middel van promotie;
- Stel protocollen en procedures op zodat voor iedereen duidelijk wordt hoe er gewerkt dient te worden en op de hoogte is van de gehanteerde normen;

- Vul de producten- en dienstencatalogus en breng de gehele catalogus onder de aandacht van de klanten door promotie via intranet. Plaats hierbij tevens de diverse aanvraagformulieren en kosten per aanvraag;
- Stel interne Service Level Agreements op waarin afspraken worden gemaakt over normerings- en doorlooptijden, het service- en kwaliteitsniveau en de prijs;
- Pleeg met hogere frequentie overleg waarbij voornamelijk het verandertraject en de veranderingsbereidheid van de medewerkers centraal staan;
- Vul de functie van hoofd Service Unit in om zo direct aan te kunnen sturen op continuïteit en kwaliteit;
- Laat de medewerkers een training volgen die is afgestemd op de werkzaamheden die zij moeten uitvoeren en tevens om te voldoen aan de vereiste kerncompetenties;
- Vul de bestaande vacature in de formule Service Unit in.

Voorwoord

Voor u ligt momenteel mijn afstudeerscriptie, die dient ter afsluiting van de vierjarige opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. Deze afstudeerscriptie is een advies dat is geschreven voor de afdeling Interne Dienstverlening van de gemeente Rijswijk.

In deze scriptie komt alles naar voren wat ik de afgelopen jaren heb geleerd. Het schrijven van deze scriptie heeft mij heel veel inspanning gekost en eigenlijk was het een van de grootste uitdagingen die ik tot nu toe in mijn leven heb gehad. Alleen had ik deze uitdaging niet aangekund en daarom wil ik dit voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken.

Langs deze weg wil ik mijn mentor vanuit de gemeente Rijswijk, Mw. Edith van den Boogaard, heel hartelijk bedanken voor de zeer leuke en geschikte afstudeerplaats. Daarnaast wil ik haar en Dhr. Aad van der Kruk, chef van de afdeling Interne Dienstverlening, bedanken voor de goede begeleiding, tijd, steun en adviezen die zij mij tijdens deze periode hebben gegeven. Ook de overige personen die mij hebben geholpen tijdens mijn afstuderen wil ik hierbij bedanken: de medewerkers van de gemeente Rijswijk, voor hun bereidheid om mee te werken aan het onderzoek en alle personen die ik mocht interviewen, voor hun tijd en inzet.

Ook wil ik mijn docentbegeleider, Mw. K.F.A. Aba, en mijn medebeoordelaar, Mw. B. Groenevelt, bedanken voor de steun, adviezen, ideeën en suggesties die zij hebben gegeven voor de totstandkoming van mijn afstudeerscriptie.

Niet alleen de bovenstaande personen hebben mij zeer goed geholpen tijdens mijn afstuderen. Ook verschillende personen uit mijn directe omgeving hebben mij, allen op hun eigen manier, goed geholpen. Daarom wil ik hierbij ook heel graag mijn ouders en zus bedanken die mij de afgelopen vier jaar gesteund en begeleid hebben, ook in de periodes dat ik het zelf niet meer zag zitten. Mijn studiegenoten en vrienden wil ik hierbij ook hartelijk bedanken voor al hun steun en het zijn van een luisterend oor, zeker in de afstudeerperiode.

Debbie Borsboom
Mei, 2005

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording	
§ 1.1 Probleemstelling en subprobleemstellingen.....	3
§ 1.1.1 Probleemstelling.....	3
§ 1.1.2 Subprobleemstellingen.....	3
§ 1.2 Onderzoeksopzet.....	4
§ 1.2.1 Onderzoekstype.....	4
§ 1.2.2 Dataverzamelmethode.....	4
§ 1.2.3 Onderzoeksvorm.....	5
§ 1.3 Kwalitatief onderzoek.....	5
§ 1.3.1 Literatuuronderzoek.....	5
§ 1.3.2 Intern onderzoek.....	5
§ 1.3.3 Extern onderzoek.....	7
§ 1.4 Kwantitatief onderzoek.....	8
§ 1.5 Samenvatting.....	10
Hoofdstuk 2. Organisatieanalyse gemeente Rijswijk	
§ 2.1 Gemeente Rijswijk.....	11
§ 2.2 Organisatiestructuur.....	11
§ 2.2.1 Verbijzonderingsvorm.....	11
§ 2.2.2 Beslissingsbevoegdheden.....	12
§ 2.2.3 Organisatievorm.....	12
§ 2.3 De missie, visie, strategie en doelstellingen.....	12
§ 2.4 Organisatiecultuur.....	13
§ 2.5 Personeel.....	14
Hoofdstuk 3. Huidige situatie afdeling Interne Dienstverlening	
§ 3.1 De afdeling Interne Dienstverlening.....	15
§ 3.1.1 Formatie en functies.....	16
§ 3.2 Beleid afdeling Interne Dienstverlening.....	16
§ 3.2.1 Doelstelling en missie.....	16
§ 3.2.2 Cultuur.....	17
§ 3.3 Huidige hoofdstructuur.....	17
§ 3.3.1 Werkwijze en controle meldingen.....	17
§ 3.4 Klanten.....	18
§ 3.4.1 De diverse gemeentelijke diensten.....	18
§ 3.4.2 De Griffie en Raadsleden.....	19
§ 3.4.3 De Burgemeester en Wethouders.....	19
§ 3.4.4 De burgers.....	19
§ 3.5 Huidige knelpunten binnen de afdeling Interne Dienstverlening.....	19
§ 3.5.1 Continuïteit en verantwoordelijkheid.....	19
§ 3.5.2 Kwaliteit van de dienstverlening.....	20
Hoofdstuk 4. Service Unit in de theorie	
§ 4.1 Aanleiding invoering Service Unit.....	22
§ 4.2 Doel en meerwaarde.....	22
§ 4.3 Doelstellingen Service Unit.....	23

§ 4.4 Kwaliteit van de dienstverlening.....	24
§ 4.5 Soorten dienstverlening.....	25
§ 4.5.1 Projectmatige dienstverlening.....	25
§ 4.5.2 Procesmatige dienstverlening.....	26
§ 4.5.3 Correctieve dienstverlening.....	26
§ 4.6 Plaats in de organisatie.....	26
§ 4.7 De organisatiemodellen.....	27
§ 4.7.1 Hoofdprocessen.....	28
§ 4.8 Taken Service Unit.....	29
§ 4.9 Kritische succesfactoren.....	30
 Hoofdstuk 5. Intern onderzoek	
§ 5.1 Interview opdrachtgever.....	32
§ 5.2 Groepsinterview medewerkers Interne Dienstverlening.....	33
§ 5.3 Schriftelijke enquête onder de interne klanten.....	34
 Hoofdstuk 6. Extern marktonderzoek	
§ 6.1 Gemeente Den Haag.....	39
§ 6.2 Gemeente Zwijndrecht.....	40
§ 6.3 Gemeente Alphen aan den Rijn.....	40
 Hoofdstuk 7. Conclusies en aanbevelingen	
§ 7.1 Conclusies.....	42
§ 7.2 Aanbevelingen.....	43
 Hoofdstuk 8. De consequenties	
§ 8.1 Organisatorische consequenties.....	48
§ 8.2 Personele consequenties.....	48
§ 8.3 Financiële consequenties.....	49
§ 8.3.1 Kosten.....	49
§ 8.3.2 Baten.....	50
 Literatuurlijst.....	52
 Bijlagen	



Inleiding

Ter afsluiting van de vierjarige opleiding Facility Management dient de student, in het kader van de afstudeeropdracht, op zelfstandige wijze een opdracht op beleidsniveau op facilitair gebied uit te voeren. Op basis van de geformuleerde opdracht wordt er door de student een toegepast praktijkonderzoek opgezet en uitgevoerd, waarbij het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethoden theoretisch onderbouwd en op adequate wijze gerapporteerd moeten worden. Tevens dienen op basis van de uitkomsten van het onderzoek diverse adviezen geformuleerd te worden. Bij de uitvoering van de afstudeeropdracht gaat het om het integraal toepassen van de verworven kennis, inzichten en vaardigheden.

Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd bij de gemeente Rijswijk. De opdracht is daarnaast uitgevoerd in opdracht van de inkoper (hoofd afdeling Interne Dienstverlening ad interim).

De gehele organisatie heeft een herstructurering moeten ondergaan vanwege heersende financiële problemen. Op basis hiervan is OB3 (Organisatie en Bezuinigingen 3 miljoen) in het leven geroepen. Hierbij zijn er taakstellende en structurele bezuinigingen opgelegd die voornamelijk gericht zijn op het structureel bezuinigen van de personeelskosten. Deze herstructurering heeft zijn uitwerking gehad richting de diverse diensten en afdelingen en dus ook richting de afdeling Interne Dienstverlening. Deze afdeling moest ook bezuinigen en het resultaat hiervan is dat zij het nu met minder formatieplaatsen moeten doen. Dit heeft tot gevolg dat de verschillende taakgebieden met minder mensen moeten worden uitgevoerd, wat bij langdurig of hoog frequent ziekteverzuim grote problemen oplevert. Aangezien de medewerkers daarnaast binnen een bepaalde sectie werkzaam zijn en dus een eigen taakgebied hebben, voelen zij zich niet verantwoordelijk voor elkaars taken. Gevolg hiervan is dat er momenteel een continuïteitsprobleem is, dat weer z'n uitwerking heeft richting de kwaliteit van de dienstverlening. De huidige situatie is op basis hiervan niet langer meer werkbaar. De bedoeling is om de grenzen die onder de medewerkers aanwezig zijn omver te halen om uiteindelijk de continuïteit te kunnen waarborgen en daarnaast de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. De taken dienen hierbij breder te worden en over alle medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening te worden 'uitgesmeerd'. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het idee om een Service Unit op te zetten, waarbij de grenzen worden weggehaald en de vervangbaarheid zal worden bevorderd.

In het kader van de aanleiding van de op te zetten Service Unit is de volgende probleemstelling geformuleerd:

'Op welke wijze zal de op te zetten Service Unit vorm moeten worden gegeven op basis van de veranderde afdeling Interne Dienstverlening, rekening houdend met de organisatorische, personele en financiële consequenties?'

Naar aanleiding van de geformuleerde probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat is de huidige situatie van de afdeling Interne Dienstverlening?
2. Wat zijn momenteel de belangrijkste knelpunten/klachten binnen de afdeling Interne Dienstverlening?
3. Wat wordt in theorie verstaan onder een Service Unit en de inrichting ervan?
4. Wat zijn de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever, medewerkers en interne klanten ten aanzien van de Service Unit?

5. Hoe hebben andere gemeenten hun Service Unit georganiseerd?
6. Op welke wijze kan de Service Unit het beste worden vormgegeven voor de gemeente Rijswijk en wat zijn de veranderingen die hierbij moeten plaatsvinden?
7. Hoe ziet het takenpakket van de medewerkers van de Service Unit eruit?
8. Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties omtrent het opzetten van de Service Unit?

Om een zo correct mogelijk antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en bijbehorende subprobleemstellingen, is er gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Als eerste komt binnen het kwalitatieve onderzoek het literatuuronderzoek aan de orde, waarbij de theorie rondom een Service Unit uiteen wordt gezet. Hierna wordt er overgegaan op het interne onderzoek, waarbij de huidige situatie en wensen en verwachtingen van de opdrachtgever en medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening centraal staan. Uiteindelijk volgt het externe onderzoek in de vorm van een oriënterend marktonderzoek naar Service Units bij andere gemeenten.

Binnen het kwantitatieve onderzoek staan de wensen en verwachtingen van de interne klanten ten aanzien van de huidige afdeling Interne Dienstverlening en de op te zetten Service Unit centraal.

Deze scriptie bestaat in totaal uit acht hoofdstukken en is als volgt opgebouwd: ¹

Hoofdstuk één staat geheel in het teken van de onderzoeksverantwoording, welke als leidraad zal dienen voor deze scriptie. In hoofdstuk twee staat de organisatieanalyse centraal, waarbij onder andere de structuur, vorm en cultuur beschreven worden. De huidige situatie van de afdeling Interne Dienstverlening zal in hoofdstuk drie uiteen worden gezet, waarbij de aanwezige knelpunten een belangrijk onderdeel vormen. Het theoretisch kader wordt beschreven in hoofdstuk vier, wat tevens een leidraad vormt voor het te formuleren advies. Hoofdstuk vijf richt zich op de uitkomsten van het interne onderzoek en hoofdstuk zes richt zich op de uitkomsten van het externe onderzoek. Op basis van de voorgaande hoofdstukken worden er in hoofdstuk zeven diverse conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan richting de op te zetten Service Unit binnen de gemeente Rijswijk. In hoofdstuk acht zullen uiteindelijk de diverse consequenties die de aanbevelingen met zich meebrengen beschreven worden.

¹ Mante, Y.A.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002, pagina 20-24



Hoofdstuk 1. Onderzoeksverantwoording ²

Het opzetten van een Service Unit moet bijdragen aan het waarborgen van de continuïteit en verantwoordelijkheid. Daarnaast moet hij invulling geven aan de kwaliteit van de dienstverlening die gewenst is. Ook de toegankelijkheid naar en de transparantie van het dienstenaanbod moet middels een Service Unit inzichtelijker worden. De opdracht is dan ook een advies te formuleren voor het opzetten en vormgeven van een Service Unit. Binnen een Service Unit ontvangen de klanten een terugkoppeling op hun melding en/of verzoek en worden klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen geregistreerd door de medewerkers.

Om een zo duidelijk mogelijke toelichting op de onderzoeksopzet te geven, zal als eerste de probleemstelling met bijbehorende subprobleemstellingen aan de orde worden gesteld. Hierna wordt er een verantwoording gegeven van de gekozen onderzoeksopzet, uitgezet in het gehanteerde onderzoekstype, de dataverzamelingsmethoden en de onderzoeksvorm.

§ 1.1 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Voordat er begonnen kan worden met het onderzoek dient er een afgebakende probleemstelling, ondersteund met diverse subprobleemstellingen, te worden geformuleerd. Hieronder zullen de probleemstelling en subprobleemstellingen aan de orde worden gesteld.

§ 1.1.1 Probleemstelling

De probleemstelling die ten grondslag ligt aan dit rapport luidt als volgt:

‘Op welke wijze zal de op te zetten Service Unit vorm moeten worden gegeven op basis van de veranderde afdeling Interne Dienstverlening, rekening houdend met de organisatorische, personele en financiële consequenties?’

§ 1.1.2 Subprobleemstellingen

Naar aanleiding van de hierboven geformuleerde probleemstelling zijn er een aantal subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Wat is de huidige situatie van de afdeling Interne Dienstverlening?
2. Wat zijn momenteel de belangrijkste knelpunten/klachten binnen de afdeling Interne Dienstverlening?
3. Wat wordt in theorie verstaan onder een Service Unit en de inrichting ervan?
4. Wat zijn de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever, medewerkers en interne klanten ten aanzien van de Service Unit?
5. Hoe hebben andere gemeenten hun Service Unit georganiseerd?
6. Op welke wijze kan de Service Unit het beste worden vormgegeven voor de gemeente Rijswijk en wat zijn de veranderingen die hierbij moeten plaatsvinden?
7. Hoe ziet het takenpakket van de medewerkers van de Service Unit eruit?

² Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005, Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2004, pagina 32-37



8. Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties omtrent het opzetten van de Service Unit?

In de probleemstelling is een begrip opgenomen dat breed opgevat kan worden. Dit begrip wordt hieronder nader toegelicht, zodat ze in deze scriptie de juiste betekenis krijgt. Het betreft het volgende begrip:

Service Unit

Een organieke functie binnen een organisatie die permanent bereikbaar is als coördinatiepunt tussen de vrager en aanbieder van facilitaire diensten voor alle verzoeken om dienstverlening, klachten, storingsmeldingen, ondersteuning of vragen van algemene aard die volgens procedures worden afgehandeld of op gestructureerde wijze ter afhandeling worden doorgegeven aan de desbetreffende uitvoerende afdelingen.³ Ook het bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant behoort tot de functie.⁴

De afdeling Interne Dienstverlening is ondersteunend en levert alle diensten aan de klant. De Interne Dienstverlening heeft als afdeling zijnde een slechte naam. Naar aanleiding van de verandering die de afdeling moest ondergaan, namelijk het structureel bezuinigen op de personeelskosten, is er gekozen voor iets vernieuwend. De insteek van de formule Service Unit had hierbij de voorkeur. Door de primaire taken samen te voegen en te formeren tot een Service Unit wordt beoogd de bestaande taakgebieden uit te smeren over de medewerkers. Grenzen worden hiermee weggehaald, waardoor de vervangbaarheid zal worden bevorderd. Dit zal bijdragen aan een continuïteits- en kwaliteitswaarborging.⁵

§ 1.2 Onderzoeksopzet⁶

Om de probleemstelling en bijbehorende subprobleemstellingen zo goed mogelijk te beantwoorden is er gebruik gemaakt van een bepaald onderzoekstype. Dit onderzoekstype zal, met de daarbij behorende dataverzamelingsmethoden en onderzoeksvorm, nader worden toegelicht.

Het onderzoek naar de vormgeving van de op te zetten Service Unit wordt uitgevoerd voor de afdeling Intern Dienstverlening van de gemeente Rijswijk.

§ 1.2.1 Onderzoekstype

Om de probleemstelling op de juiste manier te beantwoorden, is er gebruik gemaakt van een combinatie tussen een kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Om verder tot een goede beantwoording te komen dienen er voor het onderzoek onderzoeksgegevens verzameld en geanalyseerd te worden. Zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek bieden de beste mogelijkheden om de juiste onderzoeksgegevens voor het onderzoek te verwerven.

§ 1.2.2 Dataverzamelingsmethode

Om het kwalitatief en kwantitatief onderzoek op de juiste manier uit te voeren zijn er verschillende dataverzamelingsmethoden gebruikt om de onderzoeksgegevens te verzamelen. Voor het onderzoek naar de vormgeving van de op te zetten Service Unit is gebruik gemaakt

³ Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. Handboek Facility Management, april 1999.

⁴ Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverlenings Meldpunt. Management van interne en civiele diensten, november 1996.

⁵ Concept DMI in beweging, vastgesteld op 4 april 2005

⁶ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002, pagina 24-27



van de dataverzamelmethode literatuuronderzoek en vragen c.q. interviewen. Voor een verdere verantwoording van de dataverzamelmethode wordt verwezen naar de beschrijvingen van zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek.

§ 1.2.3 Onderzoeksvorm

In navolging van de keuze voor de methoden van gegevensverzameling, wordt er tevens direct gestuit op de vorm van gegevensverzameling. De onderzoeksvormen die gebruikt worden ter ondersteuning van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek zijn te benoemen als open interviews⁷, in de vorm van een intern en extern onderzoek, en een survey. Ook hierbij wordt er voor een verdere verantwoording verwezen naar de beschrijving van zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek.

§ 1.3 Kwalitatief onderzoek

Een kwalitatief onderzoek is een onderzoek waarmee je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.⁸ Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte onderzoeksobject.

Het kwalitatieve onderzoek wordt uiteengezet aan de hand van de volgende drie punten:

- Een literatuuronderzoek;
- Een intern onderzoek;
- Een extern onderzoek.

§ 1.3.1 Literatuuronderzoek

Op basis van het literatuuronderzoek komt het theoretische kader omtrent het onderzoek tot stand. Bij de uitvoering van het literatuuronderzoek ligt de nadruk op het vinden van informatie over de vormgeving en inhoud van een Service Unit. Dit is uiteindelijk van belang om tot een goed advies te komen omtrent de vormgeving van de op te zetten Service Unit. In de literatuur zijn diverse boeken te vinden over het betreffende onderwerp, maar slechts één boek gaat geheel over de inrichting ervan.

Tevens zijn er in de verschillende vakbladen veel artikelen te vinden over dit onderwerp. Ook zijn er diverse artikelen te vinden die in zekere mate gerelateerd zijn aan het onderwerp Service Unit. Daarnaast leveren scripties van studenten ook een belangrijke bijdrage aan het verkrijgen van de gewenste informatie.

Hoofdstuk 4 vormt het theoretische kader van mijn adviesrapport omtrent de vormgeving van de op te zetten Service Unit. Hierbij wordt er tevens antwoord gegeven op subprobleemstelling 3.

§ 1.3.2 Intern onderzoek

De insteek van het interne onderzoek is in eerste instantie gericht op het inventariseren van de huidige situatie van de afdeling Interne Dienstverlening. Hierna zal het onderzoek zich richten op het meten van de gedachten, wensen en verwachtingen van zowel de opdrachtgever, medewerkers als de klanten van de afdeling Interne Dienstverlening rondom de vormgeving van de op te zetten Service Unit. Allen zijn namelijk of betrokken of hebben in enige mate,

⁷ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002, pagina 71

⁸ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002, pagina 67



direct of indirect, iets te maken met de inrichting/vormgeving van de op te zetten Service Unit.

Huidige situatie

Het interne onderzoek, gericht op het inventariseren van de huidige situatie, wordt verricht aan de hand van een open (oriënterend) interview. Een open interview is een interview dat niet volledig gestructureerd is en waarbij de interviewer door middel van vragen en gespreksonderwerpen probeert te achterhalen hoe de geïnterviewde over bepaalde dingen, situaties of personen denkt.⁹ Het soort open interview dat gehanteerd is, is te benoemen als het zogehete ‘halfgestructureerde interview’.¹⁰ Bij dit soort interviews liggen de vragen en mogelijke antwoorden van tevoren niet vast, maar zijn de diverse onderwerpen die aan bod zullen komen wel van tevoren vastgesteld. Voordat het interview begint zal eerst de aard en relevantie van het interview aangegeven worden. De volgorde van de onderwerpen is niet van belang. Deze kunnen, afhankelijk van de situatie, aangepast worden aan het verloop van het interview.

De keuze voor het open interview is gemaakt vanwege het feit dat er op deze manier direct een compleet beeld gecreëerd kan worden van de huidige situatie en aanwezige problemen. Omdat het onderzoek oriënterend is, is het handig om gebruik te maken van een topiclijst. Hierbij maak je gebruik van diverse steekwoorden die dienen als leidraad voor de onderwerpen die in het gesprek zeker aan de orde moeten komen. Hierbij begin je breed, waardoor je je kunt oriënteren op het desbetreffende onderwerp en uiteindelijk kun je informatie filteren en kunnen er steeds meer specifiekere vragen worden gesteld. Je hebt dus de mogelijkheid om in te spelen op de antwoorden die je krijgt en het gesprek te sturen in de richting die jij wilt.

Het open interview, gericht op de huidige situatie en aanwezige knelpunten, is gehouden met de inkoper (hoofd Interne Dienstverlening ad interim) en de chef Interne Dienstverlening. Het interview is gehouden aan de hand van een van tevoren opgestelde topiclijst, welke te vinden is in bijlage 3. Door middel hiervan wordt er antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 1 en 2. In hoofdstuk 3 zullen de huidige situatie en aanwezige knelpunten uitgebreid beschreven worden.

Wensen en verwachtingen opdrachtgever

Het inventariseren van de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever, ten aanzien van de inrichting/vormgeving van de Service Unit, wordt gehouden aan de hand van een gestructureerd interview. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst met gesloten vragen in een vaste formulering en volgorde. Gaandeweg het interview zijn onderwerpen als: werkzaamheden, invulling van de taken en fte's, organisatiemodellen, een producten- en dienstencatalogus en een FMIS, ter sprake gekomen.

De reden waarom er gekozen is voor een gestructureerd interview is dat er van tevoren voor mij al vastlag welke informatie en gegevens ik wilde hebben. Op basis hiervan zijn de vragen opgesteld en werd het gespreksonderwerp dus afgebakend, waardoor er geen overbodige informatie verkregen zou worden.

⁹ Baarda, D.B. e.a.: Basisboek Open interviewen. 1^{ste} druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1996, pagina 17-18

¹⁰ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002, pagina 62



De opdrachtgever is degene die het concept omtrent de Service Unit bedacht heeft. Hierbij zullen er wel diverse ideeën, wensen en verwachtingen leven omtrent zaken die van toepassing zullen zijn op de op te zetten Service Unit. Het is belangrijk deze te inventariseren, omdat er op deze manier meer duidelijkheid gecreëerd wordt en er sturing kan worden gegeven aan de vormgeving van het gehele concept.

Door middel van het inventariseren van de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever word er deels antwoord gegeven op subprobleemstelling 4. In bijlage 13 is de vragenlijst voor de opdrachtgever toegevoegd en in hoofdstuk 5 is de uitwerking van het interview terug te vinden.

Wensen en verwachtingen medewerkers Interne Dienstverlening

Het inventariseren van de wensen en verwachtingen van de medewerkers Interne Dienstverlening, ten aanzien van de inrichting/vormgeving van de Service Unit, wordt tevens gehouden aan de hand van een gestructureerd interview.

Omdat de medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening straks degenen zijn die de Service Unit zullen gaan bemannen, is het van groot belang dat de wensen en verwachtingen die er onder hen heersen in kaart worden gebracht zodat de functionaliteit van de Service Unit zo goed mogelijk tot uiting komt. Tijdens het interview kwamen gaandeweg onderwerpen als: het takenpakket, de werkzaamheden, communicatie, de producten- en diensten en de veranderingsbereidheid ter sprake.

Het is voor hen daarnaast prettig om bij het gehele proces betrokken te worden, omdat zij hierdoor ook het gevoel krijgen serieus te worden genomen. Zij kunnen bijvoorbeeld aangeven wat zij prettig vinden werken en hier kan door de opdrachtgever op worden ingespeeld. Aandacht voor de medewerkers is zeer belangrijk omdat zij dé kritische succesfactoren zijn binnen de afdeling. Zonder medewerkers namelijk geen dienstverlening.

Omdat het apart interviewen van de medewerkers moeilijk in te plannen is tussen hun dagelijkse werkzaamheden door en het dus teveel tijd in beslag neemt voordat ik iedereen geïnterviewd heb, is er gekozen voor het houden van een groepsinterview tijdens het afdelingsoverleg. Hierdoor kunnen alle wensen en verwachtingen direct geïnventariseerd worden en bestaat er de kans dat er een interactieve discussie tot stand wordt gebracht. Hierbij kunnen de medewerkers eerlijk en open tegen elkaar vertellen wat zij vinden van de op te zetten Service Unit en ook op elkaars ideeën, wensen en verwachtingen hieromtrent reageren.

Door middel van het inventariseren van de wensen en verwachtingen van de medewerkers word er deels antwoord gegeven op subprobleemstelling 4. In bijlage 14 is de vragenlijst voor de medewerkers toegevoegd en in hoofdstuk 5 is de uitwerking van het groepsinterview terug te vinden.

§ 1.3.3 Extern onderzoek

Voor de uitvoering van het externe onderzoek is gekozen voor een oriënterend marktonderzoek.¹¹ Hierbij word er gekeken naar de inrichting van Service Units bij andere gemeenten die daar al gebruik van maken. Dit oriënterend marktonderzoek kan omschreven worden als 'benchmarking'.¹² Het doel van benchmarking kan omschreven worden als het

¹¹ Klapwijk, V.: De optimale inrichting van een CDM naar de behoefte van de klant. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2002.

¹² Lennartz, R.E. en Wilkinson, C.: Benchmarking in het facilitaire werkveld doodgecijferd?'. Facility Management Magazine, oktober 2002



leren van anderen in plaats van zelf het wiel uit te vinden. Een goed beschrijvende definitie van benchmarking luidt daarnaast als volgt: *'Benchmarking is het zoeken naar de beste elders bestaande werkwijzen die leiden tot een superieure prestatie'*.¹³

Aangezien er bij de benchmarkingmethode altijd sprake is van het feit dat het product of proces dat men benchmarkt reeds binnen de eigen organisatie aanwezig is, gaat de dataverzamelmethode 'benchmarking' voor dit onderzoek niet geheel op. Binnen de gemeente Rijswijk is er nog geen Service Unit aanwezig en daarom kan de vergelijking met Service Units uit andere organisaties niet letterlijk uitgevoerd worden in het onderzoek. Wel kan men zich oriënteren op hoe andere organisaties hun Service Unit georganiseerd hebben en tegen welke (knel)punten zij zijn aangelopen bij de opzet ervan. Deze informatie kan dienen als leidraad voor de op te zetten Service Unit binnen de gemeente Rijswijk. Vandaar dat er gesproken wordt van een oriënterend marktonderzoek.

Het oriënterend marktonderzoek is uitgevoerd bij een drietal andere gemeenten, namelijk:

- Gemeente Den Haag;
- Gemeente Zwijndrecht;
- Gemeente Alphen aan den Rijn.

Van tevoren was er besloten om het oriënterend marktonderzoek uit te voeren bij vergelijkbare gemeenten, zodat de verkregen informatie ook zou kunnen gelden voor de gemeente Rijswijk. Helaas bleek dit niet haalbaar te zijn. Veel van de vergelijkbare gemeenten hadden geen Service Unit of ze hadden geen tijd om mee te werken aan het onderzoek. Alleen de gemeente Zwijndrecht, als vergelijkbare gemeente, reageerde positief. Omdat ik één gemeente te weinig vond voor een marktonderzoek, heb ik nog een aantal grotere gemeenten gebeld. Uiteindelijk waren de gemeente Den Haag en Alphen aan den Rijn ook genegen om mee te werken aan het onderzoek.

De informatie omtrent de verschillende Service Units is verkregen door middel van mondelinge interviews die gehouden zijn met mevrouw Korving, coördinator klantenservice, van de gemeente Den Haag en de heer Plaisier, werkleider Service, van de gemeente Zwijndrecht. Bij de gemeente Alphen aan de Rijn is de informatie verkregen via de email. De vragenlijst die tijdens het oriënterend marktonderzoek gehanteerd is, is opgenomen in bijlage 17. Aan de hand hiervan is er antwoord gegeven op subprobleemstelling 5. Een samenvatting van de interviews is terug te vinden in hoofdstuk 6. In de bijlagen 18, 19 en 20 is een compleet verslag terug te vinden van de bezoeken aan de verschillende gemeenten.

§ 1.4 Kwantitatief onderzoek¹⁴

Het houden van een kwantitatief onderzoek staat voornamelijk in het teken omtrent het verzamelen van informatie over de hoeveelheid, omvang, frequentie of de mate van voorkomen van iets.

Voor deze opdracht is er gekozen voor de kwantitatieve vorm 'survey'. Hierbij worden over een groot aantal onderzoekseenheden over veel kenmerken onderzoeksgegevens verzameld. Dit verzamelen wordt gerealiseerd door middel van schriftelijke enquêtes. Hierbij worden de wensen en verwachtingen rondom de Service Unit geïnventariseerd onder de interne klanten van de afdeling Interne Dienstverlening.

¹³ Camp, R.C.: Benchmarking: het zoeken naar de beste werkmethode die leiden tot superieure prestaties, 2^e druk, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie BV, 1998, pagina 25

¹⁴ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002, pagina 25-27



Het is belangrijk om over verschillende zaken, bijvoorbeeld producten en diensten, frequentie van aanvragen e.d., gegevens te verzamelen omdat er op deze manier een zo goed mogelijk beeld gecreëerd kan worden over hoe de Service Unit moet worden ingericht/vormgegeven. Het doel van de survey is dan ook om een zo representatief mogelijk beeld te krijgen over de wensen en verwachtingen van de interne klanten van de afdeling Interne Dienstverlening.

Het in kaart brengen van deze wensen en verwachtingen is gedaan aan de hand van een schriftelijke enquête. Op deze manier heb je een veel groter bereik en de mensen blijven anoniem, waardoor zij meer hun eigen mening en wensen en verwachtingen naar voren durven te brengen.

Binnen de gemeente Rijswijk zijn er meerdere interne klanten van de afdeling Interne Dienstverlening te onderscheiden, namelijk: de diverse gemeentelijke diensten, de Griffie en Raadsleden en de Burgemeester en Wethouders. Het is belangrijk de interne klanten te betrekken bij het onderzoek omdat zij degenen zijn die gebruik gaan maken van de Service Unit. Daarnaast zijn zij eigenlijk de mensen waar je je bestaansrecht aan ontleent; zij zorgen voor de afname van producten en diensten. Vandaar dat het belangrijk is dat zij via de schriftelijke enquête kunnen aangeven hoe zij de huidige dienstverlening ervaren, welke producten en diensten zij eventueel nog missen en op welke wijze zij contact zouden willen hebben met de Service Unit. Als dit alles geïnventariseerd is, kan hier op ingespeeld worden en meegenomen worden in het uiteindelijke advies omtrent de inrichting/vormgeving van de Service Unit.

Bij de schriftelijke enquête is tevens een introductiebrief toegevoegd. In deze brief heb ik mijzelf voorgesteld en het uiteindelijke doel van de enquête uiteengezet. Voordat ik de enquête via de interne mail kan versturen, moet deze eerst door de directeur van de dienst Middelen en de staf, bestaande uit alle afdelingshoofden, worden goedgekeurd. Bij goedkeuring gaat er een notitie, tevens voor goedkeuring, uit naar het Management Team, bestaande uit de directeuren van de verschillende diensten en de gemeentesecretaris. Mijn mentor, die zelf staflid DMI is, heeft hiervoor een introductietekst geschreven waarin om toestemming wordt gevraagd om de enquête uit te zetten.

Voor het invullen van de enquête is er, in samenspraak met mijn mentor, gekozen voor éénentwintig afdelingshoofden. De reden hiervoor is dat de éénentwintig afdelingshoofden allemaal lid zijn van een staf DGZ, DIZ, DMI of BOC, waarin uiteindelijk gezamenlijk een beslissing wordt genomen over de Service Unit. Hierbij mag er tevens vanuit worden gegaan dat de afdelingshoofden weten hoe de meningen, wensen en verwachtingen van hun medewerkers luiden en zij dus op basis hiervan de enquête naar waarheidsgetrouw kunnen invullen. Daarnaast kan het over het algemeen een behoorlijke tijd in beslag nemen voordat een enquête is goedgekeurd en er daardoor eigenlijk te weinig tijd overblijft om het groots uiteen te zetten.

Vanwege het feit dat mijn mentor staflid DMI is, kan zij toezicht houden en benadrukken dat het belangrijk is dat de enquête ook daadwerkelijk wordt ingevuld en geretourneerd. Dit ook omdat het een zaak betreft die te maken heeft met haar eigen afdeling. Omdat de enquête gesteund wordt door alle leden en het MT, bestaat er de kans dat er 100% respons terugkomt. Hierdoor wordt er toch enigszins een redelijk beeld gecreëerd over hoe de wensen en verwachtingen liggen, ook al ligt het percentage ondervraagden aan de lage kant. De schriftelijke enquête bestaat in totaal uit zestien vragen. Een aantal van deze vragen zijn gesloten met verschillende antwoordmogelijkheden en een aantal vragen zijn open, waarbij de interne klant zijn mening en wensen en verwachtingen moet geven over het gevraagde



onderwerp. De vragen bestrijken een aantal onderwerpen, onder andere het producten- en dienstenpakket, frequenties van een KWIS, informatievoorziening en openingstijden.

Uiteindelijk wordt er, samen met het gehouden kwalitatieve interne onderzoek, antwoord gegeven op subprobleemstelling 4. In bijlage 15 is de schriftelijke enquête voor de interne klanten, samen met de introductiebrief, opgenomen en in bijlage 16 is de uitwerking ervan terug te vinden. De uitwerking van de enquête is verwerkt in het softwareprogramma Excel en zal ondersteund worden met een aantal grafieken.¹⁵

In hoofdstuk 5 zal er een samenvatting worden weergegeven van de uitkomsten van de gehouden schriftelijke enquête onder de interne klanten.

§ 1.5 Samenvatting

De opzet van het onderzoek, naar de vormgeving van de op te zetten Service Unit bij de gemeente Rijswijk, is de rode draad voor de opbouw van deze scriptie. De verschillende hoofdstukken zullen tot stand komen naar aanleiding van de gehouden onderzoeken. Het literatuuronderzoek en de gehouden interne en externe onderzoeken zijn van belang voor de beantwoording van de probleemstelling en bijbehorende subprobleemstellingen en dragen tevens bij aan de uiteindelijke formulering van een eenduidig advies.

¹⁵ Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M.: Statistiek met SPSS voor Windows. 1^{ste} druk, Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 1999, pagina 20 e.v.



Hoofdstuk 2. Organisatieanalyse gemeente Rijswijk

In dit hoofdstuk volgt een organisatieanalyse van de gemeente Rijswijk, de opdrachtgever van mijn onderzoek. Achtereenvolgens worden de structuur, missie, visie, strategie en doelstellingen, de organisatiecultuur en het personeel aan de orde gesteld.

§ 2.1 Gemeente Rijswijk

De gemeente Rijswijk heeft een inwonersaantal van ongeveer 50.000 mensen. De gemeente probeert een evenwicht te vinden tussen groen, winkel, woon- en werkgebieden. Er zijn vier verschillende groengebieden, twee verschillende grote winkelgebieden, vijf grote werkgebieden en verschillende woongebieden. Deze gebieden worden onderhouden en gefaciliteerd door de gemeente Rijswijk. De organisatie van alle werkzaamheden vindt plaats in het stadhuis. Deze is sinds 1 juli 2003 gevestigd in verzamelgebouw 'Hoogvoorde' bij het winkelcentrum 'In de Bogaard'.

De organisatie van de gemeente Rijswijk is complex. Inzicht krijgen in de organisatie is een vereiste om uiteindelijk te komen tot een goed advies over hoe de gewenste Service Unit opgezet en ingevuld dient te worden naar aanleiding van de herstructurering van de Interne Dienstverlening. Hiervoor wordt de organisatie beschreven aan de hand van een interne analyse.

§ 2.2 Organisatiestructuur

De organisatie van de gemeente Rijswijk is een complexe omgeving. Als er wordt gekeken naar het organogram ¹⁶ van de gemeente, dat is bijgevoegd in bijlage 1, is er te zien dat er vele hiërarchische lagen zijn.

De diensten die de gemeente aanbiedt zijn tevens breed en gespecialiseerd. Het organogram laat zien dat er binnen de gemeente vier diensten zijn die allemaal onderverdeeld zijn in afdelingen. Deze afdelingen hebben een afdelingshoofd en meerdere werknemers. Elke dienst heeft een bedrijfsbureau dat belast is met de control van de bedrijfsvoering binnen een dienst. Het bedrijfsbureau verzorgt tevens de secretariële ondersteuning binnen de dienst. Hierbij gaat het om secretariaatswerkzaamheden zoals agendabewaking, postverwerking en archivering.

De vier diensten binnen de gemeente Rijswijk zijn: dienst Inwonerszaken, dienst Grondgebiedzaken, dienst Middelen en de brandweer. Naast deze diensten is er ook de aparte afdeling Bestuursondersteuning en Communicatie. De dienstoverstijgende afdeling Interne Dienstverlening is gepositioneerd bij de dienst Middelen. Dienstoverstijgend betekent hier: alles wat je doet buiten je eigen afdeling/dienst, bv. service leveren aan andere afdelingen/diensten.

§ 2.2.1 Verbijzonderingsvorm

Bij de gemeente Rijswijk is er sprake van de verbijzonderingsvorm **markt**. ^{17 18} De bijbehorende doelgroepen van de gemeente zijn: dienst Middelen, dienst Inwonerszaken, dienst Grondgebiedzaken en de brandweer.

¹⁶ <http://delphi/gvisapi/256,1> - intranetsite gemeente Rijswijk - 16 februari 2005

¹⁷ Eppink, D.J. en Keuning, D.: Management & Organisatie. 7^e druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000, pagina 164 en 165

¹⁸ Deze vorm komt voor als er sprake is van afzet van producten over verschillende deelmarkten, marktsegmenten, of groepen klanten met ieder specifieke eigenschappen. Alle activiteiten die gericht zijn op een specifieke doelgroep zijn in één afdeling bijeengeplaatst. Voordeel: hoge betrokkenheid, nadeel: ontbreken van noodzakelijke controles.



§ 2.2.2 Beslissingsbevoegdheden ¹⁹

Bij de gemeente Rijswijk kan er gesproken worden van zowel centralisatie als decentralisatie. Bij centralisatie worden beslissingen genomen door het hoogste besluitvormingsorgaan; de Gemeenteraad. Zij nemen diverse beslissingen die van toepassing zijn op de inwoners van Rijswijk. Het college van Burgemeester en Wethouders, dat in het organogram onder de Gemeenteraad is gesitueerd, neemt de belangrijkste beslissingen over onder andere het beleid en de strategie voor de gemeente Rijswijk als organisatie. Zij hebben uiteindelijk ook, op basis van de meerjarenbegroting, geconstateerd dat het noodzakelijk is om 3 miljoen euro te bezuinigen om over 2 á 3 jaar een gezonde begroting te kunnen presenteren. Dit heeft geleid tot het besluit om de gehele organisatie bezuinigingen op te leggen richting de personeelskosten, wat weer heeft geleid tot de herstructurering van de diverse diensten en afdelingen. De reden voor centralisatie kan gevonden worden in het feit dat er hierdoor een grote(re) efficiency en professionalisering ontstaat.

Bij decentralisatie worden beslissingen genomen door anderen dan de hoogste functionaris of het hoogste besluitvormende orgaan. De reden voor decentralisatie kan onder andere gevonden worden in het feit dat er hierdoor een hogere motivatie en mindere vertraging ontstaat.

Dat beslissingen worden genomen op allerlei niveaus binnen de gemeente Rijswijk is een noodzaak. Doordat het een grote organisatie is, is het onmogelijk om het hoogste hiërarchisch niveau alle beslissingen te laten nemen. Het hier genoemde is een van de redenen waarom de gemeente Rijswijk is opgedeeld in diverse diensten.

Een groot voordeel van decentralisatie is dat de top wordt ontlast van het nemen van beslissingen die op een lager niveau uitsluitend kunnen worden geregeld. Beslissingen op afdelingsniveau worden dan ook door de afdelingshoofden genomen. Hiermee wordt de overbelasting van de hiërarchische communicatiekanalen voorkomen. Op vele plaatsen in de organisatie zijn medewerkers geautoriseerd om beslissingen te nemen.

§ 2.2.3 Organisatievorm

Gemeente Rijswijk is een zogenaamde lijn/staforganisatie. Deze ontstaat wanneer er bij de leidinggevende behoefte is aan ondersteuning in de zuivere lijnorganisatie. Dit leidt ertoe dat staffuncties aan de lijn worden toegevoegd. De staffunctie wordt in organisatieschema's vlak onder het niveau van de leiding en net boven het niveau van de betrokken uitvoerenden getekend. De staf treedt (gevraagd/ongevraagd) adviserend op, maar geeft geen opdrachten aan de uitvoerenden. Zij geven alleen advies waar nodig, verschaffen informatie, sporen problemen op of analyseren deze. Zij staan ten dienste van de lijn en hebben uitsluitend een adviesbevoegdheid.

Elke leidinggevende is eindverantwoordelijk voor zijn of haar eigen afdeling. De rapportage, met betrekking tot de voortgang van hun afdeling, vindt plaats aan het managementteam. Zij zijn op hun beurt weer eindverantwoordelijke richting het bestuur.

§ 2.3 De missie, visie, strategie en doelstellingen

De missie, visie, strategie en doelstellingen die binnen de gemeente Rijswijk worden gehanteerd worden nergens concreet beschreven in beleidsstukken van de gemeente. Sleutelwoorden die gebruikt worden in beleidsstukken zijn: bedrijfsmatig, transparant en projectmatig. ²⁰

De bedrijfsmatigheid blijkt onder andere uit de interne processen die gehanteerd worden en de meerjarenbegrotingen en jaarrekening die opgesteld worden. Transparantie probeert men

¹⁹ sheets BOR 1 college 2002/2003

²⁰ Programmabegroting gemeente Rijswijk 2005-2009



binnen de gemeente onder andere te bereiken met innovatieve werkplekken. Deze flexibele manier van werken vereist een modern management. De projectmatigheid kan tenslotte gevonden worden in de diverse projecten, onder andere bouw en renovatie, die plaatsvinden binnen het gemeentelijke gebied van Rijswijk.

§ 2.4 Organisatiecultuur

De cultuur binnen een organisatie is in grote mate bepalend voor de uitstraling naar buiten. Niet alleen voor de manier waarop de organisatie is ingericht, maar ook voor de wijze waarop men binnen de organisatie met elkaar omgaat.

Bedrijfsmatig, transparant en projectmatig zijn steeds terugkerende kernbegrippen die binnen de gemeente Rijswijk worden gehanteerd en nagestreefd.²¹

Daarnaast kan de cultuur getypeerd worden als zowel informeel als formeel. Iedereen in de organisatie spreekt elkaar aan met de voornaam, ondanks de vele hiërarchische lagen. Eigenlijk zijn deze lagen dus alleen zichtbaar op papier. Tevens kan altijd iedereen bij elkaar binnenlopen en is men open en respectvol naar elkaar toe.

Tijdens belangrijke (college)vergaderingen komt het formele karakter naar boven. Dit kenmerkt zich doordat men hierbij niet bij de voornaam wordt aangesproken, omdat men tijdens deze vergaderingen nogal eens lijnrecht tegenover elkaar kan komen te staan en een informele aanspreekwijze spreekt hierbij dan niet van professionaliteit.

Er kan eigenlijk gezegd worden dat de cultuur gevormd wordt door de gemeenschappelijke verstandhouding van de medewerkers binnen de gemeente Rijswijk. Verstandhouding wil zeggen dat de cultuur niet geheel beschreven is, maar dat deze aanwezig is in de hoofden van de medewerkers. Gemeenschappelijke verstandhouding geeft in deze context aan dat ervaringen gezamenlijk zijn opgedaan door de medewerker en dat daardoor normen en waarden worden gedeeld.²² Het voorbeeld dat hierbij kan worden gegeven is dat niemand zomaar bij de wethouders naar binnenloopt als de deur dicht is.

Om de organisatiecultuur vanuit een visie te beoordelen, is er gekozen om een cultuurtest te doen voor de gemeente Rijswijk.²³ Deze test is samen met de chef Interne Dienstverlening gemaakt. Voor de test is het model van Harrison gehanteerd, welke uitgaat van vier verschillende culturen. Deze zijn te benoemen als een machts-, rol-, taak-, en personencultuur.

De reden waarom er gekozen is voor het model van Harrison kan gevonden worden in de bekendheid die het model heeft en het gemak waarmee de cultuur voor een organisatie kan worden vastgesteld. Na het invullen van een aantal vragen wordt de heersende cultuur met de daarbij behorende kenmerken weergegeven, terwijl er bij andere modellen zelf tekst en uitleg moet worden gegeven bij verschillende punten. Als voorbeeld kan hierbij worden verwezen naar het cultuurmodel van Hofstede; het uidiagram bestaande uit symbolen, helden, rituelen en waarden.

Uit de gemaakte cultuurtest, welke is bijgevoegd in bijlage2, kwamen de volgende resultaten:

- Machtscultuur 1
- Rolcultuur 8
- Taakcultuur 3
- Persoonscultuur 0

²¹ Beleidsvisie en ontwerpuitgangspunten gemeente Rijswijk: Huisvesting Hoogvoorde 2002

²² <http://www.markensteijn.com/organisatiecultuur.htm> - 22 maart 2005

²³ <http://www.markensteijn.com/cultuurtest.htm> - 22 maart 2005



Op basis hiervan kan er dus geconcludeerd worden dat er binnen de gemeente Rijswijk een rolcultuur heerst. Een rolcultuur kenmerkt zich als volgt:

- Ratio, logica, spelregels en argumenten staan voorop;
- Keurslijf van omslachtige regels;
- Interne gerichtheid;
- Formele, vaak bureaucratische organisatie, veel procedures;
- Het informele persoonlijke sterk gescheiden van het formele hiërarchische;
- Streven naar orde en stabiliteit;
- Voorspelbaar gedrag;
- Mensen beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen;
- Correct gedrag is vaak belangrijker dan effectief gedrag.

De gemeente Rijswijk is een grote, bureaucratische organisatie. De medewerkers binnen de gemeente zijn niet alleen hoog opgeleid, maar zijn werkzaam op alle niveaus; operationeel, tactisch en strategisch. Er zijn wel diverse hiërarchielagen te onderscheiden, maar men is er niet op gericht om hieraan hun status te ontleen.

Voor belangrijke zaken, bijvoorbeeld beoordelingen of goedkeuring van bepaalde plannen, zoals het informatiebeveiligingsplan, zijn er diverse regels en procedures opgesteld. Bij het informatiebeveiligingsplan moeten zaken als: hoe worden back-ups geregeld, wie heeft er toegang tot de back-ups, hoe is het gesteld met de toegankelijkheid en hoe is de fysieke beveiliging van de back-ups geregeld, worden weergegeven.

§ 2.5 Personeel

De gemeente Rijswijk biedt in totaal aan 437²⁴ mensen een arbeidsplaats. Deze mensen zijn verdeeld over diverse onderdelen binnen de gemeentelijke organisatie. De gemeente Rijswijk kan verdeeld worden in vier diensten, zoals al eerder is aangegeven in dit hoofdstuk. Het personeel is als volgt onderverdeeld en wordt aangeduid in aantal fte's:

- Dienst Middelen: 84 fte
- Dienst Inwonerszaken: 136 fte
- Dienst Grondgebiedzaken: 150 fte
- Brandweer: 46 fte

Verder beschikt de gemeente Rijswijk nog over de twee volgende groepen werknemers:

- Gemeentesecretaris en Bestuursondersteuning en Communicatie: 16 fte
- Griffie: 5 fte

De personele bezetting is, gerekend vanaf 01-01-2003²⁵, binnen de gehele organisatie al met bijna 7 % afgenomen. Eind 2005 moet dit een percentage van 20 % bedragen, wat natuurlijk alles te maken heeft met de personele bezuinigingen die gewenst zijn.

Voor de afdeling Interne Dienstverlening heeft dit ook gevolgen gehad. De afdeling bestond eerst uit twaalf medewerkers, maar ze hebben twee formatieplaatsen moeten inleveren waardoor ze momenteel nog maar met tien medewerkers de werkzaamheden voortzetten. De twee ingeleverde formaties betroffen het hoofd Interne Dienstverlening en een medewerker binnen de sectie bode/reprodienst.

Voor meer informatie omtrent de afdeling Interne Dienstverlening wordt verwezen naar hoofdstuk 3, waarin de huidige situatie beschreven wordt.

²⁴ Vastgesteld op 1 maart 2005, personeels- en informatiesysteem

²⁵ Programmabegroting gemeente Rijswijk 2005-2009



Hoofdstuk 3. Huidige situatie afdeling Interne Dienstverlening

In dit hoofdstuk zal de afdeling Interne Dienstverlening beschreven worden aan de hand van verschillende punten. Formatie, functies en klanten zijn voorbeelden van onderwerpen die aan de orde worden gesteld. Door middel van deze beschrijving zal er een duidelijk beeld worden geschetst van de afdeling Interne Dienstverlening. Dit is nodig om te kijken waarom een andere inrichting gewenst is en op welke manier dat dan het beste georganiseerd kan worden. Op de subprobleemstellingen 1 en 2 zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven. De informatie omtrent de huidige situatie is vergaard door middel van een open interview met een van tevoren opgestelde topiclijst ²⁶. Deze lijst is bijgevoegd in bijlage 3.

§ 3.1 De afdeling Interne Dienstverlening

De afdeling Interne Dienstverlening is ondergebracht bij de overkoepelende dienst Middelen. Als afdeling Interne Dienstverlening zijnde zijn zij op concernniveau verantwoordelijk voor het gemeentelijk facilitair beleid.

De taken concentreren zich met name op: ²⁷

- Ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het facilitair beleid en advisering van het bestuur hierover;
- Het leiden van organisatiebrede inkoopprojecten;
- Verantwoordelijkheid voor een aantal uitvoerende en toezichhoudende dienstoverstijgende concerttaken op het terrein van interne dienstverlening zoals: bedrijfsinterne milieuzorg, beveiliging, BHV, catering, centrale balie, interne verhuizingen, inkoop, logistiek, meldingen, onderhoud gebouw, postverwerking, repro, reserveringen, kunstbeheer, ondersteuning bij huwelijken, ondersteuning raad en commissievergaderingen, telecommunicatie.
- Het beleid op het gebied van de Bedrijfsinterne milieuzorg, inkoop en aanbesteding, telecommunicatie;
- Gebruikersondersteuning en telecommunicatie.

De functie van hoofd Interne Dienstverlening is wegbezuinigd en wordt ad interim opgevangen door dezelfde persoon als die de functie van inkoper vervult. Bij deze persoon liggen dan momenteel ook alle verantwoordelijkheden voor de afdeling. De afdeling Interne Dienstverlening bestaat uit diverse medewerkers op operationeel niveau die aangestuurd worden door de chef Interne Dienstverlening. Deze medewerkers leggen verantwoording af aan de chef Interne Dienstverlening en deze legt verantwoording af aan de inkoper (hoofd Interne Dienstverlening ad interim). Deze legt verantwoording af aan de directeur van de dienst Middelen.

Binnen de afdeling Interne Dienstverlening zijn diverse diensten, als catering, beveiliging en schoonmaak uitbesteed. Zij worden wel in het organogram vermeld om aan te geven hoe de lijnen qua coördinatie, planning en verantwoordelijkheid lopen.

In bijlage 4 is het organogram van de huidige afdeling Interne Dienstverlening toegevoegd.

²⁶ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002, pagina 61

²⁷ <http://delphi/gvscriptsvk/dspage.asp> - intranetsite gemeente Rijswijk - 28 februari 2005



§ 3.1.1 Formatie en functies

De huidige formatie ^{28 29} van de afdeling Interne Dienstverlening beslaat momenteel 10,0 fte, verdeeld over de volgende functies:

• Chef Interne Dienstverlening	1,0 fte	(36,00 uur)
• Inkoper (hoofd Interne Dienstverlening ad interim)	1,0 fte	(36,00 uur)
• Medewerker Interne Dienstverlening/centrale balie	1,0 fte	(36,00 uur)
• Telefoniste / receptioniste	2,0 fte	(36,00 uur)
• Bode en repro	4,0 fte	(36,00 uur)
• Medewerker Interne Dienstverlening	1,0 fte	(36,00 uur)

De berekening van het *totaal aantal uren* komt als volgt tot stand: aantal uur per week x 52 weken. Dit resulteert in 1872 uur per jaar. Deze uitkomst dient als uitgangspunt om het aantal *productieve uren* te berekenen. Van het totaal aantal uren wordt er eerst 5% ziekteverzuim afgehaald (93,6 uur). Daarna gaan er 23 vakantiedagen van 7,2 uur per dag vanaf (165,6 uur) en 7 feestdagen van 7,2 uur per dag (50,4 uur). Uiteindelijk gaat er nog 312,4 uur aan inproductieve uren vanaf in de vorm van werkoverleg, scholing e.d. Op basis hiervan is er vastgesteld dat het aantal productieve uren 1250 uur per fte bedraagt.

Gekeken naar de huidige indeling van de afdeling Interne Dienstverlening zal er in bijlage 5 t/m 10 een overzicht toegevoegd worden waarbij de huidige functie-inhouden van het hoofd Interne Dienstverlening ad interim, de chef Interne Dienstverlening, inkoper, telefonist(e)/receptionist(e), receptionist(e) centrale balie en bode beschreven worden.

§ 3.2 Beleid afdeling Interne Dienstverlening

Het beleid dat binnen de afdeling Interne Dienstverlening gehanteerd wordt, is gebaseerd op een doelstelling en missie. Deze zullen, net als de cultuur die er binnen de afdeling heerst, hieronder beschreven worden.

§ 3.2.1 Doelstelling en missie

De doelstelling van de afdeling Interne Dienstverlening luidt als volgt: ³⁰

Ondersteuning bieden zodat de andere diensten op efficiënte en effectieve wijze hun primaire processen kunnen uitvoeren.

De missie van de afdeling Interne Dienstverlening is het zorgdragen voor: ³¹

een professionele interne dienstverlening op het gebied van inkoop, reprografie, telefonie, receptie en alle overige faciliterende werkzaamheden.

Kort maar krachtig kan de missie van de afdeling omschreven worden als professionele interne dienstverlening! De afdeling wil met name sterk zijn op de gebieden deskundigheid, efficiency, service, snelheid en communicatie.

²⁸ Formatie/bezettingsoverzicht per 1 januari 2005 afdeling Interne Dienstverlening

²⁹ De berekening is gebaseerd op het totaal aantal uren : 1250 productieve uren per fte.

³⁰ Afdelingsplan Interne Dienstverlening 2003

³¹ Dienstplan dienst Middelen 2003-2004



§ 3.2.2 Cultuur³²

Binnen de afdeling Interne Dienstverlening worden de vijf cultuurregels gehanteerd die door de gemeentelijke organisatie zijn opgesteld en leidend zijn in het dagelijks functioneren van de medewerkers. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor de naleving van deze regels. De vijf regels luiden als volgt:

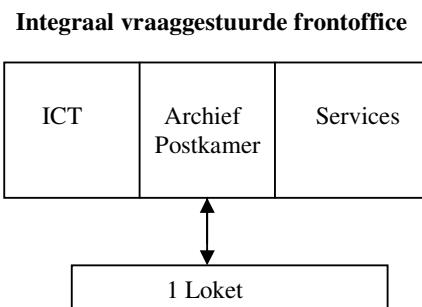
- Afspraak = afspraak;
- Zoek oplossingen, geen schuldigen;
- Kijk vooruit, niet steeds in het verleden;
- Geen muurtjes;
- Maak af waar je aan begint.

De kernwoorden die tevens van kracht zijn, volgens de chef Interne Dienstverlening, luiden als volgt: openheid, informele sfeer, beschermend (zorgdragen voor de medewerkers) en slagvaardigheid (een goede uitvoering van de werkzaamheden).

Binnen de afdeling heerst er daarnaast voor de medewerkers van de bodedienst en centrale balie een kledingvoorschrift. De medewerkers lopen hierbij geheel in kostuum, voorzien van het logo van de gemeente Rijswijk. Het gehanteerde kledingvoorschrift is gebaseerd op de voormalige historische status die eraan ontleend werd. Het ging hierbij voornamelijk om officiële gelegenheden, zoals het begeleiden van een huwelijk.

§ 3.3 Huidige hoofdstructuur

De afdeling Interne Dienstverlening werkt op basis van de hoofdstructuur 'integraal vraaggestuurde frontoffice'.³³ Hierbij wordt gebruik gemaakt van slechts één centraal punt, namelijk het Centraal Dienstverlenings Meldpunt. De taakstelling is primair gericht op het afdoen van zoveel mogelijk dienstverlening volgens de klantbehoeften. Indien (directe) afhandeling niet mogelijk is, dragen de medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening vanuit het CDM zorg voor de coördinatie van de afhandeling.



Figuur 1. Hoofdstructuur frontoffice-backoffice

Het volgende voorbeeld kan hierbij worden gegeven:

Als er een melding binnenkomt over bijvoorbeeld een kopieermachine die een storingsmelding geeft, dan worden in eerste instantie de medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening ingeschakeld om de storing te verhelpen. Indien dit om wat voor een reden dan ook niet mogelijk is, nemen zij contact op met de desbetreffende leverancier. Hierbij wordt er gezamenlijk nagegaan wat de mogelijke oorzaak zou kunnen zijn en wordt er geprobeerd deze via telefonisch contact te verhelpen. Indien dit niet mogelijk is, zal de externe specialist langskomen om het probleem op te lossen.

§ 3.3.1 Werkwijze en controle meldingen

Aanvragen, bestellingen e.d. die gedaan worden door de klant komen normaliter bij het Centraal Dienstverlenings Meldpunt binnen. Zij voeren deze aanvragen en bestellingen in in IBIS FAME, het gehanteerde Facility Management Informatie Systeem. Bij de

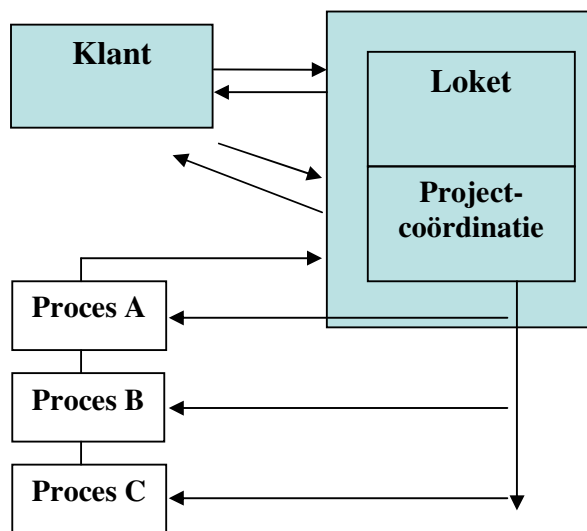
³² Dienstplan dienst Middelen 2003-2004

³³ <http://www.fmresource.nl> - 4 maart 2005



verkregen meldingen voeren zij de naam van de melder en de datum van binnenkomst in en beoordelen zij wat de prioriteit ervan is. Ook dit wordt in het systeem weergegeven. Daarnaast wordt er aan de melding een naam gekoppeld voor wie deze bestemd is en dient uit te voeren. Iedere medewerker van de afdeling Interne Dienstverlening heeft via zijn eigen account toegang tot IBIS FAME en heeft de verantwoordelijkheid voor meldingen of zaken die zij dienen af te handelen. Als de melding en bijbehorende taak is uitgevoerd, dan wordt er door de betreffende medewerker zelf in het systeem aangegeven dat alles is afgehandeld. Na de uitvoering vindt er tevens afstemming plaats met de klant. In figuur 2 is het schematische procesverloop weergegeven.³⁴

De chef Interne Dienstverlening houdt in het algemeen toezicht op de uitvoering van de meldingen. Aangezien hij verantwoordelijk is voor de uitvoering van de operationele processen dient hij de medewerkers aan te spreken indien bepaalde zaken nog niet zijn geregeld of uitgevoerd. Bij afwezigheid van de chef Interne Dienstverlening neemt normaliter het hoofd Interne Dienstverlening zijn taken waar. Aangezien deze functie momenteel ad interim wordt opgevangen door de inkoper, ligt daar dan ook de eindverantwoordelijkheid.



Figuur 2. Processchema klantmeldingen

§ 3.4 Klanten

De afdeling Interne Dienstverlening heeft binnen zijn functiegebied te maken met verschillende klanten. Deze zijn als volgt te benoemen:

- De diverse gemeentelijke diensten;
- De Griffie en Raadsleden;
- De Burgemeester en Wethouders;
- De burgers.

§ 3.4.1 De diverse gemeentelijke diensten

Onder de diverse gemeentelijke diensten worden de dienst Grondgebiedzaken, dienst Middelen en dienst Inwonerszaken van de gemeente Rijswijk bedoeld die in het stadhuis gehuisvest zijn. De dienst Grondgebiedzaken bestaat uit de afdelingen Beheer Openbare Ruimte, Inrichting Openbare Ruimte, Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling en Vergunning & Handhaving. De dienst Middelen bestaat uit de afdelingen Belastingen, Financiën, Informatiemanagement, Personeel en Organisatie en Interne Dienstverlening. De dienst Inwonerszaken bestaat uit de afdelingen Welzijn, Cultuur en Onderwijs, Sociale Zaken, Burger-, Woon-, en Zorgzaken en Sport & Accommodaties. De diensten bestaan daarnaast uit een directeur, bedrijfsbureau en directiesecretariaat. Allen maken zij gebruik van het gehele pakket aan producten dat door de afdeling Interne Dienstverlening wordt aangeboden. Hierbij moet er gedacht worden aan inkoop, bedrijfshulpverlening, telefonie, centrale balie, logistieke ondersteuning, repro, beveiliging, catering, schoonmaak en reserveringen.

³⁴ Veen, van, R. en Belgraver, M.: Een frontoffice alléén is niet voldoende. Overheid Facilitair, nummer 10, oktober 2004, pagina 20



De brandweer daarentegen neemt alleen nog diensten af op het gebied van telefonie en ondersteuning bij recepties en vergaderingen.

§ 3.4.2 De Griffie en Raadsleden

De Griffie is een wettelijk orgaan binnen de Gemeenteraad en is onder andere verantwoordelijk voor de secretariële ondersteuning, coaching, wegwijs maken in werkwijzen en procedures, informatieverstrekking, technische bijstand en beleidsadvies.

De Griffie neemt hetzelfde pakket aan producten af als alle interne diensten, maar maakt daarentegen nog extra gebruik van de ondersteuning bij vergaderingen.

De Raadsleden zijn de vertegenwoordigers van de politieke partijen binnen de gemeente. Zij vertegenwoordigen de burgers van Rijswijk door wie ze gekozen zijn. De producten die zij afnemen zijn hetzelfde als die hierboven bij de Griffie zijn genoemd.

§ 3.4.3 De Burgemeester en Wethouders

De Burgemeester en Wethouders vormen tezamen het dagelijks bestuur van de gemeente. Tevens bepalen zij dat er onder andere onderzoeken op het gebied van huisvesting en inrichting moeten worden verricht. De producten die zij afnemen vallen onder de noemer logistieke diensten. Het betreft namelijk: catering, repro, postdistributie, telefonie en ondersteuning bij vergaderingen en wijkbijeenkomsten.

§ 3.4.4 De burgers

De burgers, oftewel de inwoners van Rijswijk, vormen de grootste groep externe klanten van de gemeente Rijswijk. Aan de centrale balie worden de burgers ontvangen door één van de medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening en zij verwijzen hen door naar eventuele afdelingen en/of diensten. Tevens draagt de afdeling Interne Dienstverlening zorg voor de veiligheid van de burgers bij hun bezoek. Daarnaast komen ook alle externe telefoonlijnen binnen bij de sectie telefonie van de afdeling Interne Dienstverlening. De diensten waar de burgers gebruik van kunnen maken zijn zeer divers. Als voorbeelden kunnen de afdelingen Sociale Zaken en Burger-, Woon-, en Zorgzaken van de dienst Inwonerszaken genoemd worden. Hier kunnen de burgers terecht voor een uitkering of een nieuw paspoort. Bij de dienst Grondgebiedzaken, afdeling Vergunningen en Handhaving, kunnen de burgers terecht voor onder andere een bouwvergunning.

§ 3.5 Huidige knelpunten binnen de afdeling Interne Dienstverlening

De afdeling Interne Dienstverlening heeft momenteel te kampen met verschillende knelpunten. Er wordt geklaagd door de klanten en ook de direct leidinggevende van de afdeling Interne Dienstverlening signaleert diverse problemen.

Deze problemen zijn als volgt onder te verdelen:

- Continuïteit en verantwoordelijkheid;
- Kwaliteit van de dienstverlening.

§ 3.5.1 Continuïteit en verantwoordelijkheid

De continuïteit, met betrekking tot de werkzaamheden binnen de afdeling, is momenteel niet gewaarborgd. Iedere medewerker heeft in principe maar één specifiek taakgebied, maar zij voeren werkzaamheden uit binnen verschillende taakgebieden. Het resultaat hiervan is dat er versnipperde taakgebieden ontstaan binnen de verschillende secties.



Voorbeeld

De sectie bodedienst begeleidt onder andere huwelijken, maar verricht soms ook enkele reprowerkzaamheden en bedient soms ook de telefooncentrale. Een feit is dat de telefooncentrale altijd bemand moet zijn en dat een huwelijk altijd voltrokken moet kunnen worden. Continuïteitsproblemen steken hierbij dan ook de kop op.

Bij ziekte van de sectie telefonie zal er ingevallen moeten worden door een medewerker uit een andere sectie binnen de afdeling Interne Dienstverlening. Niet iedereen kan deze taak op zich nemen en er zal dus, om tot een oplossing en invulling te komen, geschoven moeten worden binnen de diverse secties rondom de taken van die dag. Ditzelfde geldt voor de huwelijken. Probleem is dat het schuiven binnen de secties weer consequenties met zich meebrengt. De werkzaamheden dienen binnen alle secties gewoon door te gaan, maar omdat niet iedere medewerker dezelfde kwaliteiten en specialiteiten heeft, kan het voorkomen dat bepaalde werkzaamheden blijven liggen en de continuïteit dus niet gewaarborgd is.

Daarnaast voelen de medewerkers zich niet verantwoordelijk voor elkaars taken. Zij hebben namelijk hun eigen grenzen in de vorm van hun eigen specifieke taakgebied en willen daar eigenlijk geen afstand van nemen. Het is dus belangrijk dat deze grenzen onder de medewerkers worden weggevaagd en dat er van hen allround medewerkers worden gemaakt.

De aparte secties fungeren daarentegen wel als een team, terwijl er binnen de totale afdeling Interne Dienstverlening niet als team wordt gefungeerd. Er wordt dan namelijk gewerkt op basis van het principe 'ieder voor zich'. Het resultaat hiervan is dat de werkprocessen niet achtereenvolgens of zonder oponthoud kunnen worden uitgevoerd.

Een andere oorzaak die genoemd kan worden binnen dit continuïteitsprobleem is het inleveren van formatieplaatsen. Door de bezuinigingen die gehanteerd zijn, welke door het college van B&W zijn vastgesteld op basis van de financiële situatie van de gemeente Rijswijk, is vastgesteld dat ook de afdeling Interne Dienstverlening moest bezuinigen. Het resultaat hiervan is dat zij het met minder formatieplaatsen moeten doen. Dit heeft tot gevolg dat de verschillende taakgebieden met minder mensen moeten worden uitgevoerd. Het probleem hierbij is dat als er één medewerker ziek is men al in knoop dreigt te komen, omdat de andere medewerkers de taken niet altijd kunnen overnemen omdat zij daar eigenlijk niet in 'gespecialiseerd' zijn. Het gevolg hiervan is dus dat de continuïteit niet gewaarborgd is.

§ 3.5.2 Kwaliteit van de dienstverlening

De afdeling Interne Dienstverlening vangt voor een deel om 07:00 en 07:30 uur en om 08:00 en 08:30 uur aan. Tot 08.30 uur is er minimale serviceverlening te ontdekken binnen de afdeling met betrekking tot telefonie, pasuitgifte, sleuteluitgifte, storingsoplossingen en vergaderservices. Dit komt vanwege het feit dat er op deze tijden nog geen bezetting is en de afdeling dus moeilijk te bereiken is. Deze slechte bereikbaarheid leidt tot een stroom van klachten en ergernissen vanuit de andere afdelingen die al wel op deze tijden aanwezig zijn. De stroom van opdrachten en geuite klachten vindt meestal plaats na 08:30 uur als de afdeling Interne Dienstverlening over een volledige bezetting beschikt.

Vanaf 16:30 uur heeft men ook te maken met een vermindering van de service. Vanaf dit tijdstip is de sectie bodedienst niet meer aanwezig, waardoor zaken als repro en logistieke ondersteuning niet meer kunnen worden uitgevoerd. Alleen kan men tot 17:00 uur terecht bij de sectie telefonie. Er is dus onvoldoende waarborging voor kwaliteit en kwantiteit.



Voorbeeld

De bodedienst faciliteert onder andere de raadsvergaderingen. Hierbij dienen de audiovisuele middelen normaal gesproken 12 uur van tevoren klaargezet te worden, zodat ze getest kunnen worden. Eventuele problemen die zich voordoen kunnen hierdoor tijdig worden opgelost. Door het continuïteitsprobleem is het voor de afdeling Interne Dienstverlening niet mogelijk om zo ver van tevoren de apparatuur te testen. Dit gebeurt meestal pas op de dag zelf, ongeveer twee uur van tevoren, waardoor er eigenlijk geen speling mogelijk is mocht er iets niet in orde zijn.

De voorbereidingen worden door de afdeling Interne Dienstverlening gezien als een stukje kwaliteit dat moet worden geleverd, maar door het continuïteitsprobleem loopt de kwaliteit van de dienstverlening spaak.

Het overzicht van de stroom van opdrachten ³⁵, verspreid over het jaar 2004, ziet er als volgt uit:

1. 3381 reserveringen, meestal van vergaderruimten, exclusief wijzigingen. Dit aantal gedeeld door 256 werkdagen komt neer op 13 reserveringen per dag;
2. 193 geregistreerde meldingen. Deze zijn als volgt onder te verdelen: meldingen gebouwbeheer 76, ondersteunende dienst 97, schoonmaakdienst 6, inkoop 12 en interne dienst algemeen 2;
3. 513 repro-opdrachten. Deze opdrachten beslaan onder andere het maken van kleurenkopieën, het inbinden van boekjes/verslagen en het maken van visitekaartjes;
4. 236 huwelijken en partnerschapsregistraties. Deze zijn als volgt te verdelen over de diverse locaties: 26 in Het Tollenshuis, 67 in Te Werve, 1 thuis, 1 in Event Plaza en 141 in Hoogvoorde.

Conclusie

Na een beschrijving te hebben gegeven van de huidige situatie van de afdeling Interne Dienstverlening is er een duidelijk inzicht verkregen omtrent de huidige indeling, werkzaamheden en aanwezige knelpunten. De continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening die de afdeling Interne Dienstverlening biedt, voldoen niet meer in de huidige situatie. Diverse knelpunten worden vastgesteld op het gebied van bereikbaarheid, een versnipperd takenpakket en ontbrekende verantwoordelijkheid van de medewerkers tegenover elkaar. Daarnaast kan het inleveren van formatieplaatsen als een oorzaak worden gezien van het continuïteitsprobleem: het werk moet worden verricht met minder mensen, wat bij langdurig of hoog frequent ziekteverzuim grote problemen oplevert. De continuïteit, kwaliteit van de dienstverlening en formatieplaatsen kunnen aan elkaar gekoppeld worden; het één heeft namelijk invloed op het ander of is er een gevolg van.

De huidige situatie is op basis hiervan niet langer meer werkbaar. Vandaar dat er is vastgesteld dat er op een andere manier te werk moet worden gegaan in de toekomst om alsnog de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te kunnen garanderen die gewenst zijn. Met de inachtneming van de organisatieverandering, zal dit uiteindelijk zijn uitwerking vinden in de vorm van een op te zetten Service Unit. De verschillende secties binnen de afdeling Interne Dienstverlening zullen worden samengevoegd, teneinde de afgesproken continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te kunnen waarborgen.

Op basis van deze informatie zullen er aanbevelingen gedaan moeten worden richting zaken die binnen de Service Unit kunnen gaan zorgen voor het waarborgen van de continuïteit en het verhogen van de kwaliteit.

³⁵ Managementinformatie uit IBIS FAME



Hoofdstuk 4. Service Unit in de theorie

Het begrip 'frontoffice' heeft enkele jaren geleden zijn intrede gedaan binnen Facilitaire organisaties. In de literatuur zijn er verschillende benaming te vinden voor de aanduiding van een frontoffice, namelijk Service Unit, Centraal Dienstverlenings Meldpunt, Facilitair Servicemeldpunt, KWIS-punt e.d.³⁶ De gemeente Rijswijk zal de benaming Service Unit gaan hanteren. In dit hoofdstuk zal dan ook de theorie rondom een Service Unit uiteen worden gezet. Tevens zal er antwoord worden gegeven op subprobleemstelling 3.

De definitie voor een Service Unit is als volgt te omschrijven:

'Een coördinatiepunt tussen vrager en aanbieder van facilitaire diensten, waarbij de vragen volgens procedures worden afgehandeld of ter afhandeling worden doorgegeven aan de facilitair organisatie'.

De Service Unit oefent hierbij niet alleen de rol uit van 'doorgeefluik', maar speelt een actieve rol bij het op gang brengen van het dienstverleningsproces, waarbij ook het bewaken van de voortgang en het op elk gewenst moment kunnen informeren van de klant tot die rol behoort.

§ 4.1 Aanleiding invoering Service Unit

Er kunnen binnen organisaties verschillende aanleidingen zijn om tot het invoeren van een Service Unit over te gaan. In de meeste gevallen heeft dit te maken met het niet optimaal functioneren van de Facilitaire Dienst. Het niet optimaal functioneren is veelal het gevolg van een minder goed verlopende communicatie en afstemming. Maar ook doordat er binnen de organisatie de wens ontstaat de klantgerichtheid en de efficiëntie van de dienstverlening te vergroten.

De aanleiding voor het invoeren van een Service Unit binnen de gemeente Rijswijk heeft voornamelijk tot doel om de continuïteit te waarborgen. Momenteel is er namelijk geen overzicht. De medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening hebben ieder maar één taakgebied en zij voelen zich niet verantwoordelijk voor de andere taakgebieden binnen de afdeling. De grenzen die momenteel gehanteerd worden, moeten vervagen. Dit om de continuïteit te kunnen garanderen die gewenst is en daarnaast om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

§ 4.2 Doel en meerwaarde

De filosofie van de facilitaire dienstverlening is gebaseerd op vijf pijlers en daar moet het doel bij aansluiten:

1. Kwaliteit: De klant bepaalt de eisen waaraan de dienstverlening moet voldoen binnen de afgesproken budgetten;³⁷
2. Continuïteit: De klant moet kunnen vertrouwen op een ongestoorde voortgang van z'n primaire proces;
3. Doeltreffendheid: De gewenste kwaliteit moet juist en op tijd worden geleverd;³⁸
4. Doelmatigheid: De klant moet kunnen controleren of de geleverde prestatie overeenkomt met de afspraak;

³⁶ Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. Handboek Facility Management, april 1999

³⁷ Elke afdeling dient een voorstel in voor een budget dat zij denken nodig te hebben voor het komende jaar. De staf, het MT en het college moeten hiervoor hun toestemming geven voordat het naar de provincie gaat. Bij toestemming door de provincie wordt het budget organisatiebreed toegekend. Op basis van de ingediende voorstellen wordt er door de organisatie een budget per afdeling toegewezen, tevens onderverdeeld per sectieonderdeel.

³⁸ Kwaliteit wordt bepaald door de klant



5. Professionaliteit: De producten en diensten van de Facilitaire Dienst moeten voldoen aan de wettelijke of vakmatige normen en op een professionele manier worden aangeboden.

Deze filosofie en het bereiken van een of meer organisatiedoelen wordt door een Service Unit ondersteund en speelt daarin een belangrijke rol als coördinerende schakel. Het doel van een Service Unit is te omschrijven als: 'Het creëren van een meerwaarde voor de klant en het bijdragen aan het optimaliseren van de communicatie en de bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie'. De Service Unit zal dus een coördinerende schakel worden die een grote bijdrage kan leveren aan de waarborging van de continuïteit en dienstverlening.

De meerwaarde van een Service Unit kan worden onderverdeeld in vier hoofdthema's,³⁹ namelijk het verbeteren van de communicatiestromen, klachtenregistratie, verzamelen van facilitaire managementgegevens en tijdwinst door centrale coördinatie. De meerwaarde kan in één zin worden samengevat en luidt als volgt: 'de invoering van een Service Unit leidt tot een aantal voordelen ten opzichte van de separate benadering van ondersteunende diensten'. De meerwaarde die de Service Unit voor de afdeling Interne Dienstverlening met zich meebrengt, kan gevonden worden in de continuïteit die hierdoor wordt bevorderd. Grenzen worden weggevaagd doordat er binnen de Service Unit geen secties meer aanwezig zijn. Iedereen is gelijk en het is de bedoeling dat de medewerkers alle taakgebieden beheersen en de werkzaamheden hierbij kunnen uitvoeren. Het personeel binnen de afdeling is daarnaast ook een zeer belangrijke meerwaarde, een kritische succesfactor, die moet worden meegenomen.

De Service Unit is het coördinatiepunt tussen vrager en aanbieder van facilitaire diensten. De Service Unit ontvangt aanvragen en informatie vanuit de organisatie waarop actie wordt verwacht door de melder of de aanvrager. Het gestructureerd afhandelen van aanvragen is vooral voor ambtelijke organisaties, zoals gemeenten, een drijfveer om een Service Unit in te stellen. Het gestructureerd afhandelen van vragen, het creëren van overzichtelijkheid en het vergroten van de klantgerichtheid kunnen als één van de belangrijkste argumenten beschouwd worden om een Service Unit op te zetten.

Binnen de afdeling Interne Dienstverlening kan het argument voor de opzet van de Service Unit gevonden worden in het waarborgen van de continuïteit en het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening.

§ 4.3 Doelstellingen Service Unit

Met het invoeren van een Service Unit binnen de organisatie kunnen de volgende doelstellingen worden gerealiseerd:⁴⁰

1. Klantgerichte aanpak

Een goed georganiseerde Service Unit wordt bemand door ter zake kundige medewerkers, wiens primaire taak het is om op te treden als contactpersoon voor de klant. Deze medewerkers moeten ervoor zorgen dat de klant tevreden wordt gesteld.

2. Het verbeteren van de (h)erkenbaarheid van de facilitaire dienst

Door gebruik te maken van een centraal, permanent en representatief aanspreekpunt, wordt het voor de klant duidelijk waar hij/zij al zijn/haar verzoeken tot dienstverlening kan plaatsen.

³⁹ Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. Handboek Facility Management, april 1999

⁴⁰ Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverlenings Meldpunt. Management van interne en civiele diensten, november 1996



3. *Het systematisch afhandelen van de ad hoc verzoeken tot dienstverlening*

Door de Service Unit kan de afhandeling van de meldingen gevolgd en gecontroleerd worden, zodat de kans op vertragingen of problemen zo klein mogelijk wordt.

4. *Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces*

Door een goede centrale registratie wordt het mogelijk de aard en omvang van de ad hoc dienstverlening inzichtelijk te maken.

5. *Het genereren van relevante managementinformatie*

Op basis van registratie kunnen overzichten worden gemaakt die duidelijk maken waar de knelpunten en aandachtspunten liggen, zodat geringe sturing mogelijk wordt.

6. *Het kanaliseren van de communicatiestromen*

Een contact met het aanspreekpunt moet voldoende zijn om het verzoek tot dienstverlening binnen de facilitaire organisatie op gang te brengen.

7. *Het reduceren van informele leveringscircuits*

Om inzicht en grip te krijgen op de dienstverlenende processen is het zaak om informele leveringscircuits af te snijden door gebruik te maken van een formeel kanaal om verzoeken tot dienstverlening te honoreren. Hierdoor blijft de mogelijkheid om de totale dienstverlening te beheersen en te sturen behouden. Dit in tegenstelling tot het informele circuit waar het ontbreken van financiële afwikkeling en prioriteitsstelling de boventoon voeren.

Iedere facilitaire dienst zal een keuze moeten maken in doelstellingen. Uitgangspunt hierbij is dat de doelstellingen aansluiten op de missie en op de doelstellingen van zowel de gehele organisatie als van de facilitaire organisatie. Het doel dat een organisatie nastreeft met een frontoffice is nauw verbonden met het gekozen organisatiemodel van de frontoffice.

Binnen de afdeling Interne Dienstverlening kan als één van de doelstellingen 'het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening' genoemd worden. Deze doelstelling kan gekoppeld worden aan de diverse kritische succesfactoren die in paragraaf 4.9 beschreven worden.

Hiermee kan beoogd worden de kwaliteit te verhogen. Bij het verhogen van de kwaliteit komen tevens zaken als personeel, opleidingen, diensten en communicatie ter sprake.

Daarnaast kan de kwaliteit van de dienstverlening binnen de afdeling Interne Dienstverlening gekoppeld worden aan de continuïteit; zonder continuïteitswaarborging is er geen directe doorloop van het proces mogelijk, waardoor de kwaliteit niet optimaal is en vice versa.

§ 4.4 Kwaliteit van de dienstverlening

Voor een organisatie is het belangrijk dat de kwaliteit van de dienstverlening in orde is. Het verzorgen ervan is namelijk het bestaansrecht van een organisatie. Maar wat wordt er verstaan onder het begrip 'kwaliteit'? Er zijn in de literatuur meerdere definities gegeven, waarvan er een luidt als volgt: *'het geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen'*.

In het denken over kwaliteit in de dienstverlening wordt de kwaliteit per definitie bepaald door de klant. De definitie die hierop van toepassing is, luidt: *'kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen hetgeen een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt'*.⁴¹ Het gaat hierbij dus om de verwachting en de uiteindelijke ervaring van de klant. De

⁴¹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 1^{ste} druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer 2001, pagina 328



producten en diensten die de Service Unit zal gaan aanbieden, zullen dus moeten voldoen aan de wensen en verwachtingen van de verschillende klanten.

De dienstverlening speelt hierbij natuurlijk ook een essentiële rol. Dienstverlening bestaat voor een belangrijk deel uit interacties tussen dienstverlener en klant.⁴² Van belang hierbij is dus om een aantal zaken te onderscheiden die elk voor zich object van beoordeling kunnen zijn. Het gaat hierbij om drie componenten:⁴³

- De dienstverlening (proces): activiteit of reeks activiteiten;
- De dienst (product): resultaat, output of effect van dienstverlening;
- De dienstverlener (persoon): degene die diensten verleent.

Kwaliteit van de dienstverlening kan dus uiteindelijk aangeduid worden als de mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken van een dienst of proces voldoet aan de verwachtingen van de gebruiker of klant. Verschillende kwaliteitsdimensies worden hierin meegenomen, namelijk:^{44 45}

- Betrouwbaarheid: mate waarin aan verwachtingen wordt voldaan, dan wel afspraken worden nagekomen;
- Responsiviteit: de bereidheid om de klant te helpen en het gemak waarmee de klant de 'leverancier' kan bereiken;
- Zekerheid: het gevoel en de benaderingswijze die de klant vertrouwen geeft, waardoor hij zich veilig voelt bij de dienstverlener;
- Empathie: het inleven in de klantsituatie en de zorg om de klant;
- Tastbare elementen: de uitstraling van de tastbare elementen van de dienst.

De Service Unit zal zich voornamelijk gaan richten op het verbeteren van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. Ze willen kunnen voldoen aan de kwaliteit van de dienstverlening die gevraagd wordt en gewenst is binnen de gehele organisatie. Belangrijk punt hierbij is tevens dat er wordt vastgelegd welke producten en diensten er zijn.

§ 4.5 Soorten dienstverlening^{46 47}

Via een Service Unit zijn verschillende soorten van dienstverlening mogelijk. Deze kunnen in drie hoofdgroepen verdeeld worden, namelijk:

1. Projectmatige dienstverlening;
2. Procesmatige dienstverlening;
3. Correctieve dienstverlening.

§ 4.5.1 Projectmatige dienstverlening

Binnen projectmatige dienstverlening is er sprake van een afgebakende eenheid waarbij personen van verschillende afdelingen of zelfs externen een tijdelijke samenwerking aangaan om een gezamenlijk doel, als bijvoorbeeld een verbouwing, te bereiken. De Service Unit kan

⁴² Molen, van der, F.: Dienstverlening op niveau: kwaliteitsinstrumenten voor overheidsdienstverlening. 1^{ste} druk, 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij BV, 1992, pagina 45

⁴³ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 1^{ste} druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer 2001, pagina 325

⁴⁴ Boomsma, S. en Borrendam, van, A.: Kwaliteit van dienstverlening. 3^e geheel herz. druk, Alphen aan den Rijn: Samsom, 1998/2000, pagina 50

⁴⁵ Boomsma, S.: Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties. Management van interne en civiele diensten, januari 2004

⁴⁶ Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. Handboek Facility Management, april 1999

⁴⁷ Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverlenings Meldpunt. Management van interne en civiele diensten, november 1996



hierbij dienen als aanspreekpunt, maar veelal zal blijken dat hij een bijrol zal vervullen in de informerende sfeer. Het gaat hierbij om het geven van informatie aan de gebruikers over de voortgang of mogelijke storingen die het gevolg zijn van het project.

§ 4.5.2 Procesmatige dienstverlening

Processen hebben een herhalend karakter en vormen daarom dan ook de basis van de Service Unit. De hoofdgroepen omtrent de procesmatige dienstverlening zijn als volgt onder te verdelen:

1. Registratie van het verzoek om dienstverlening;
2. Opstarten van de gevraagde dienstverlening;
3. Voortgangscontrole en afdoening.

Ad 1. Registratie van het verzoek om dienstverlening

Registratie vindt plaats door middel van een mondeling, telefonisch of on-line binnengekomen verzoek om dienstverlening en wordt met behulp van een FMIS door een medewerker van de Service Unit ingevoerd. Binnen de afdeling Interne Dienstverlening wordt er al gewerkt met een FMIS, namelijk met het systeem IBIS FAME.

Ad 2. Opstarten van de gevraagde dienstverlening

Na de registratie wordt het verzoek om dienstverlening gekoppeld aan de desbetreffende uitvoerende sectie. Dit gebeurt normaliter door middel van een on-line verbinding of, indien deze middelen (nog) niet aanwezig zijn, telefonisch.

Ad 3. Voortgangscontrole en afdoening

De Service Unit is niet verantwoordelijk voor de uitvoering, maar is wel de schakel naar de aanvrager van de dienstverlening als het gaat om de voortgang en afdoening. De medewerker van de Service Unit informeert de aanvrager over de voortgang en eventuele vertragingen met daarbij de reden van de vertraging en in laatste instantie de afdoening.

Kijkend naar de op te zetten Service Unit binnen de afdeling Interne Dienstverlening, is het de bedoeling dat de medewerkers van A tot Z verantwoordelijk zijn voor alle zaken die binnenkomen.

§ 4.5.3 Correctieve dienstverlening

Over deze vorm van dienstverlening is in de organisatie het meest te doen. Het beslaat zo'n 80% van alle tijd, terwijl het maar 20% van alle producten en diensten omvat. Het zijn de zogenaamde ad-hoc-klussen, zaken die even tussendoor gedaan moeten worden. Denk hierbij onder andere aan storingen en vergeten reserveringen. Flexibiliteit en creativiteit zijn hierbij de trefwoorden.

§ 4.6 Plaats in de organisatie

Een Service Unit is organisatorisch vaak ondergebracht binnen de facilitaire organisatie onder de directe aansturing van de facilitair manager. Dit is aan te bevelen vanuit de rol die de Service Unit speelt in het verzamelen van gegevens die van belang zijn voor het strategische en tactische niveau van de facilitaire organisatie. De gegevens die verzameld worden kunnen belangrijke informatie verschaffen waarop het strategische niveau het beleid kan afstemmen en waarop het tactische niveau het aangepaste beleid kan vertalen in operationele maatregelen.

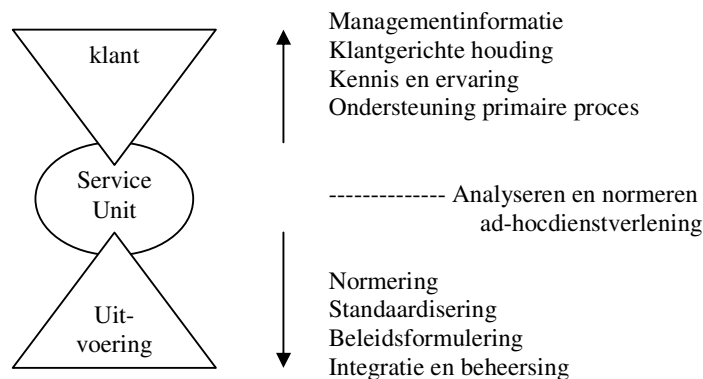
Indien de Service Unit rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de facilitair manager wordt gepositioneerd, zullen de taakgebieden van de medewerkers van de Service Unit helder



moeten worden. De facilitair manager speelt hierbij een sleutelrol. Hij heeft in z'n geheel twee opdrachten, namelijk:

- De voor de klant meest optimale keuze maken;
- Duidelijkheid scheppen in de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Service Unit en de backoffice.

Figuur 3 geeft een schematisch overzicht van de positie, de horizontale en verticale verbanden aan van de Service Unit en de procedures voor afhandeling.⁴⁸



Figuur 3. Positie en verbanden Service Unit t.o.v. procedures

De Service Unit binnen de gemeente Rijswijk zal direct onder de verantwoordelijkheid van de nog te vervullen functie hoofd Interne Dienstverlening komen te vallen.

§ 4.7 De organisatiemodellen

In de literatuur zijn twee verschillende soorten organisatiemodellen te vinden, van FMH Media en van Dhr. M. Timmer. Deze organisatiemodellen hebben beide een aantal basisstructuren voor de organisatiestructuur van een Service Unit. FMH Media heeft de basisstructuren basismodel I t/m IV genoemd, terwijl Dhr. Timmer de basisstructuren een naam heeft gegeven: het informatiecentrummodel, het accountmanagermodel en het clustermodel. Een uitgebreide omschrijving van de beide modellen is te vinden in bijlage 11 en 12.

De basismodellen volgens Facto Mediabase zullen hieronder in een aantal steekwoorden worden omschreven:^{49 50}

- **Basismodel I:** De structuur verloopt via de klant naar de Service Unit, de planning om uiteindelijk uitgevoerd te worden door een facilitaire afdeling;
- **Basismodel II:** De structuur verloopt via de klant naar de Service Unit om uiteindelijk uitgevoerd te worden door een (uitbestede) facilitaire afdeling;
- **Basismodel III:** De structuur verloopt via de klant zowel naar de Service Unit als rechte reeks naar de uitvoerende (uitbestede) facilitaire afdelingen;
- **Basismodel IV:** De structuur verloopt via de klant naar de Service Unit die de uitvoering aanstuurt van zowel de uitbestede als interne facilitaire afdelingen.

⁴⁸ Schuthof, B.: Het facilitair servicemeldpunt. Handboek Facility Management, april 1999

⁴⁹ Klapwijk, V.: De optimale inrichting van een CDM naar de behoefte van de klant. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2002

⁵⁰ Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverlenings Meldpunt. Management van interne en civiele diensten, november 1996



De basismodellen volgens Dhr. Timmer zullen hieronder worden omschreven: ⁵¹

- **Informatiecentrummodel:** De Service Unit heeft een informatieverstrekende functie voor de klanten en de uitvoeringsstructuur verloopt rechte reeks van de klanten naar de facilitaire afdelingen;
- **Accountmanagermodel:** De Service Unit heeft zowel een informatieve als coördinerende/uitvoerende functie voor de klanten en de uitvoeringstructuur verloopt zowel via de Service Unit als rechtstreeks van de klanten naar de facilitaire afdelingen;
- **Clustermodel:** De Service Unit vertegenwoordigt voor de gehele facilitaire organisatie de informatieve functie, alsmede de coördinerende/uitvoerende functie. Hierdoor kunnen er meerdere Service Units binnen de facilitaire organisatie zijn.

In de praktijk komen er veelal combinaties voor van deze modellen. Dit komt voornamelijk door een aantal wisselende factoren, omdat er evenveel basisstructuren zijn als er organisaties zijn. De belangrijkste factoren bij de uiteindelijke keuze zijn:

- Organisatiegrootte;
- Aard van het primaire proces;
- Het aangeboden producten- en dienstenpakket;
- Doelstellingen van de Service Unit;
- Bedrijfscultuur.

In het uiteindelijke advies wordt de onderbouwing van het gekozen model aan de hand van diverse bovenstaande factoren besproken.

De uiteindelijke keuze van een basisstructuur voor de inrichting van een Service Unit hangt mede af van het interne onderzoek dat gehouden wordt onder de opdrachtgever, medewerkers en klanten.

In onderstaande subparagraaf worden de processen besproken die, ongeacht de gekozen basisstructuur voor de Service Unit, altijd onderdeel zijn van het in behandeling nemen en het afhandelen van een facilitaire aanvraag.

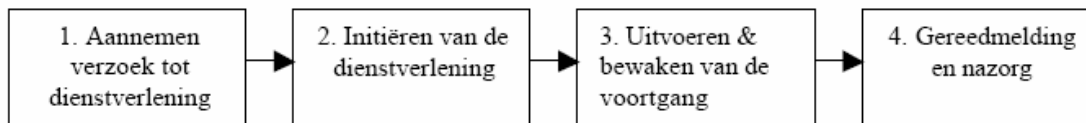
§ 4.7.1 Hoofdprocessen ⁵²

De basis van het werkingsprincipe van de Service Unit wordt gevormd door een aantal processen met een terugkerend karakter. Deze hoofdprocessen zijn afgeleid van de levenscyclus van een correctieve verleende dienst en vormen daarmee de basis van een effectief en efficiënt functionerende Service Unit. Het zijn processen die ongeacht het soort verzoek tot dienstverlening en organisatietype altijd de basis vormen voor de werking van de Service Unit en zijn als volgt te benoemen:

1. Aannemen verzoek tot dienstverlening;
2. Initiëren van de dienstverlening;
3. Uitvoeren en bewaken van de voortgang;
4. Gereedmelding en nazorg.

⁵¹ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 1^{ste} druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer 2001, pagina 165 - 167

⁵² Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverlenings Meldpunt. Management van interne en civiele diensten, november 1996



Figuur 4. Hoofdprocessen dienstverlening

Ad 1. Aannemen verzoek tot dienstverlening

Een melding komt binnen op een centraal en algemeen bekend nummer van de Service Unit (of aan de balie van de Service Unit, waarbij de Service Unit de taak heeft de melding te registreren en te kanaliseren). De verzoeken tot dienstverlening worden middels een Facilitair Informatiesysteem op systematische wijze geregistreerd om daarmee eenduidig de uitvoerende diensten te kunnen aansturen. Belangrijk binnen dit proces is het administreren van het aantal en soort verzoeken tot dienstverlening, waarmee het inzicht in de kwantificeerbaarheid van de dienst wordt gewaarborgd. Daarnaast is dit proces van belang voor het op de juiste manier kanaliseren van de melding naar de uitvoerende afdelingen.

Ad 2. Initiëren van de dienstverlening

Dit onderdeel omvat het informeren van de uitvoerende afdelingen omtrent de uit te voeren activiteiten en daarmee het op gang brengen van de dienstverlening naar de klant toe. Dit kan op een aantal verschillende manieren, hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld telefoon, fax, computer en werkbonden. Belangrijk binnen dit proces is het op overzichtelijke en eenduidige manier aanbieden van een eerder ongestructureerde vraag van de klant, waardoor de dienstverlening direct op gang gebracht kan worden.

Ad 3. Uitvoeren en bewaken van de voortgang

Dit proces behelst de daadwerkelijke uitvoering van het verzoek tot dienstverlening. De uitvoerende afdelingen zijn hiervoor verantwoordelijk, maar de Service Unit bewaakt de uitvoering. Dat wil zeggen dat de Service Unit op de hoogte moet blijven omtrent de voortgang van de werkzaamheden en alle relevante zaken daaromheen. Dit proces is van belang om de met de klant overeengekomen afspraken te kunnen nakomen, om te beschikken over relevante informatie omtrent dienstverleningsactiviteiten en om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen bewaken.

Ad 4. Gereedmelding en nazorg

De door de uitvoerende afdelingen uitgevoerde werkzaamheden moeten bij de Service Unit weer worden afgemeld, zodat de klant eventueel op de hoogte kan worden gesteld van het beëindigen van de werkzaamheden. Op het moment dat de klant niet tevreden is met de geleverde presentatie kan deze dit kenbaar maken aan de Service Unit. Deze zal op zijn beurt de desbetreffende uitvoerende afdeling opdracht geven tot het plegen van nazorgactiviteiten. Klachten omtrent de geleverde dienst of de wijze van uitvoering zijn voor de Service Unit belangrijk voor het vergaren van managementinformatie.

§ 4.8 Taken Service Unit

Een Service Unit is nooit een doel op zich, maar een middel om een aantal andere doelen te bereiken. Deze doelen worden bereikt door het vervullen van onder andere de volgende taken:

- De Service Unit is het centrale aanspreekpunt voor de organisatie;
- Registratie en systematische afhandeling van (ad hoc) verzoeken om dienstverlening;
- Voortgangs- en afdoeningscontrole van de verzoeken om dienstverlening;
- Inzichtelijk maken van de geleverde dienstverlening;



- Richten op kwaliteitsverbeteringen;
- Genereren van managementinformatie: onder andere klachten, wensen en responstijden bij storingen;
- Het aanbieden van facilitaire producten en diensten;
- Het verbeteren van communicatiestromen door gestructureerd afhandelen van vragen.

Voordat de Service Unit ook daadwerkelijk zal worden ingevoerd en ingericht, is het van belang dat er regelmatig contact plaatsvindt tussen de diverse afdelingshoofden. Ook contact met de medewerkers die de Service Unit zullen gaan bemannen is noodzakelijk. Zij dienen op de hoogte te worden gesteld over het hoe en wat. Hierbij zullen tevens de werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden van tevoren vast moeten worden gelegd in nieuw op te stellen functieprofielen. Deze functieprofielen zullen aan bod komen in het uiteindelijke advies omtrent de vormgeving van de Service Unit.

§ 4.9 Kritische succesfactoren^{53 54}

Wil een organisatie ervoor zorgen dat het invoeren van een Service Unit een succes wordt en voornamelijk voordelen met zich meebrengt, dan moet aan een aantal factoren worden voldaan. De kritische succesfactoren kunnen echter in zwaarte verschillen, dit is afhankelijk van het soort organisatie. Hieronder zullen de kritische succesfactoren worden besproken.

1. *Veranderingsbereidheid*

Het welslagen van een Service Unit is afhankelijk van de bereidheid van de medewerkers om mee te werken aan veranderingen. Veranderingsbereidheid is de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de 'omgeving' van een organisatie, aan de organisatie stelt.

2. *Commitment*

Het uiteindelijk adequaat functioneren van een Service Unit is uiteraard afhankelijk van de facilitaire organisatie, omdat de facilitaire dienst geheel achter dit product moet staan. Noodzaak hiervoor is de aanwezigheid van goed gestructureerde en op elkaar afgestemde backofficeprocessen binnen de organisatie. Zonder een goed gestructureerde facilitaire organisatie worden beoogde doelstellingen van een Service Unit niet (allemaal) gehaald en wordt de kracht en het werkingsprincipe van de Service Unit beperkt.

3. *Producten- en dienstencatalogus (PDG)*

Uiteraard is het ook belangrijk dat de klanten op de hoogte zijn van het aanbod van de Service Unit en dit kan door middel van het opstellen van een producten- en dienstencatalogus. Hierin kunnen de vooraf overeengekomen afspraken, zoals normering- en doorlooptijden, met de uitvoerende afdelingen worden vastgelegd, zodat de medewerker en de klant optimaal op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen en procedures. In de PDG kunnen bijvoorbeeld ook de verschillende soorten aanvraagformulieren en de daarbij horende prijzen worden opgenomen.

⁵³ Keusters, P.J.H.C.M.: Centraal Dienstverlenings Meldpunt. Management van interne en civiele diensten, november 1996

⁵⁴ Eradus, L.: Het inrichten van een servicedesk voor de Facilitaire Dienst van Stichting Parco. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2003



4. *Interne Service Level Agreements*

Ook van belang is het opstellen van interne Service Level Agreements. Hierbij worden er met de verschillende afdelingen afspraken worden gemaakt omtrent normering- en leveringstijden en over het kwaliteitsniveau van de geleverde producten en diensten.

5. *Homogene Cultuur*

Zoals eerder vermeld onder het kopje ‘veranderingsbereidheid’ kan bij het implementeren van een Service Unit in een bepaalde mate op onwil van de medewerkers worden gestuit. Deze onwil heeft in de regel geen betrekking op het product Service Unit, maar op het feit dat er veranderingen gaan plaatsvinden. Uiteindelijk heeft de invoering van een Service Unit naast de beoogde financieel-economische doeleinden ook een culturele impact binnen de organisatie tot gevolg.

6. *Communicatie*

Uit onderzoek blijkt communicatie door managers als dé cruciale factor te worden genoemd bij veranderingsprocessen in organisaties. Uiteraard is communiceren gedurende het implementatietraject van de Service Unit meer dan alleen het verstrekken van schriftelijke informatie. Informatieve bijeenkomsten zijn van groot belang. Op deze wijze wordt het ‘wie, wat, waar, hoe en waarom’ van de invoering duidelijk. Geruchten en veronderstellingen uit het informele circuit worden dan zoveel mogelijk vermeden.

7. *Administratie*

Door het voeren van een goede administratie van de binnenkomende verzoeken en meldingen en de afhandeling hiervan, kan de status van iedere melding continue worden gevolgd op het meldpunt. De Service Unit kan hierdoor de medewerkers en klanten op ieder gewenst moment informeren over de status van de melding. Voor het welslagen van de Service Unit is een goede administratie cruciaal, omdat een Service Unit pas wordt geaccepteerd als deze in staat is al de vragen van de medewerkers en klanten hieromtrent te kunnen beantwoorden. Een geautomatiseerde administratie, zoals een FMIS, is hierbij een uitstekend hulpmiddel.

Conclusie

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader van het onderzoek bepaald. Op de subprobleemstelling ‘*wat wordt in theorie verstaan onder een Service Unit en de inrichting ervan*’ is in dit hoofdstuk antwoord gegeven.

Binnen een organisatie kunnen er verschillende aanleidingen aangedragen worden om tot de invoering van een Service Unit over te gaan. In de meeste gevallen ligt het niet optimaal functioneren van een Facilitaire Dienst hieraan ten grondslag. Binnen de gemeente Rijswijk ligt de herstructurering van de afdeling Interne Dienstverlening ten grondslag aan het invoeren van een Service Unit. Het doel dat men hiermee wil bereiken is het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. Op basis van vooraf vastgestelde doelstellingen kan een Service Unit haar koers bepalen.

De plaats die de Service Unit inneemt in de organisatie is tevens van groot belang. Er dienen gegevens te worden verzameld die van belang zijn voor het strategisch niveau en vandaar dat het aan te raden valt de Service Unit te plaatsen onder de directe aansturing van een facilitair manager. Daarnaast is het van belang dat, middels een keuze voor een bepaalde basisstructuur, een leidraad wordt gegeven voor de taken en verantwoordelijkheden die de Service Unit en zijn medewerkers krijgen. Het opstellen van nieuwe functieprofielen is hierbij een vereiste. Bij de uiteindelijke invoering moet er tevens terdege rekening worden gehouden met de gegeven kritische succesfactoren voor het slagen van de Service Unit.



Hoofdstuk 5. Intern onderzoek

Hoofdstuk 5 zal geheel in het teken staan van het gehouden interne onderzoek. Het onderzoek had tot doel het in kaart brengen van de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever, medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening en interne klanten ten aanzien van de inrichting/vormgeving van de op te zetten Service Unit. Deze wensen en verwachtingen zijn geïnventariseerd door middel van een gehouden kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Op basis van deze inventarisatie kan er antwoord worden gegeven op subprobleemstelling 4.

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een tweetal gestructureerde interviews, waarbij de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever en medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening centraal stonden. In bijlage 13 en 14 zijn de beide vragenlijsten terug te vinden.

Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een survey. Hierbij stonden de wensen en verwachtingen van de interne klanten centraal. In bijlage 15 is de schriftelijke enquête toegevoegd en in bijlage 16 worden de uitkomsten van de enquête uiteengezet.

In de volgende paragrafen wordt er een samenvatting gegeven van de informatie die tijdens de interviews en enquêtes naar boven is gekomen.

§ 5.1 Interview opdrachtgever

De aanleiding voor het opzetten van een Service Unit is te vinden in een aantal punten, maar een tweetal punten komt duidelijk naar voren, namelijk: continuïteit en verantwoordelijkheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Er is dus kort gezegd onvoldoende waarborging voor kwaliteit en kwantiteit. De achterliggende aanleiding kan gevonden worden in de financiële problemen waar de gemeente Rijswijk zich in bevindt en de personele bezuinigingen die hierbij gerealiseerd dienen te worden.

Het opzetten van een Service Unit betekent voor de verschillende secties binnen de afdeling Interne Dienstverlening een breder takenpakket, een vergroting van de continuïteit, het wegvagen van de grenzen en een verhoging van de kwaliteit, waardoor er een efficiëntere dienstverlening tot stand wordt gebracht. Dit alles dient georganiseerd te worden op basis van een basisorganisatiemodel waarbij de Service Unit centraal staat, een strakke planning en opgestelde protocollen, procedures en een handboek. Tevens dienen de reserves bekend te worden gemaakt; als er iemand niet is, moet de ander weten dat hij die werkzaamheden moet overnemen/waarnemen. Een goede administratieve organisatie is daarnaast van belang voor het vergaren van de gewenste managementinformatie.

Volgens de opdrachtgever hoeft de klant van de invoering van de Service Unit niets te merken. Eigenlijk mag hij er alleen in positieve zin iets van merken. Hierbij wordt er bedoeld op het feit dat de klant bijvoorbeeld via een link op intranet ziet dat het producten- en dienstenaanbod vergroot is of dat men merkt dat de dienstverlening, in de vorm van het afhandelen van meldingen e.d., nog sneller verloopt dan voorheen.

De wensen en verwachtingen van de opdrachtgever zijn onder andere gericht op het aanbieden van nog meer diensten en het eventueel bundelen van diensten. Er dient optimaal gebruik te worden gemaakt van de tools die ze hebben. Er wordt nu namelijk gewerkt met een FMIS, maar de producten- en dienstencatalogus hierbinnen moet nog verder worden gevuld; ze maken nu namelijk alleen nog maar gebruik van de modules reserveringen en meldingen. Als laatste, maar zeker niet als minst belangrijkste, staan de medewerkers centraal. Zij dienen als één team te gaan functioneren. Zij dienen initiatief te nemen, zelf met ideeën te komen,



flexibel te zijn en iets voor elkaar over te hebben. Tevens is het hierbij belangrijk dat zij het nut van een verandering inzien; dat een verandering niet altijd een verslechtering is. De medewerkers die de Service Unit gaan bemannen, dienen daarnaast wel een training te volgen om hun competenties te vergroten om zo de gewenste kwaliteit te kunnen waarborgen.

§ 5.2 Groepsinterview medewerkers Interne Dienstverlening

Vanuit alle medewerkers van de afdeling Interne Dienstverlening gezien, kan er gezegd worden dat zij redelijk positief tegenover de opzet van de Service Unit staan. Een belangrijk punt van aandacht omvat wel de communicatie. Er werd tijdens het groepsinterview met de sectie bodedienst namelijk direct aangegeven dat er hier flink wat aan schort. Er is namelijk al vastgesteld dat er een Service Unit komt, terwijl de medewerkers verder niet op de hoogte zijn gesteld over het hoe en wat. Het is van hogerhand beslist zonder hierin eerst de medewerkers te betrekken en te vragen naar hun wensen en verwachtingen. Tevens vanuit de sectie telefonie werd er aangegeven dat de informatievoorziening wel wat beter kon. Veelal wordt er door het management maar gegooid met termen van ‘misschien dit, misschien dat’, maar er wordt nog steeds niets concreet genoemd, waardoor zij allen in het ongewisse blijven.

Omtrent de verbreding van het takenpakket was nog niet iedereen bij de sectie bodedienst op de hoogte en hier was dan ook duidelijk wat weerstand merkbaar. Iedereen heeft namelijk nu zijn eigen taakgebied en in de nieuwe situatie zal er geswitcht moeten worden en zal iedere medewerker alle taakgebieden moeten kunnen uitvoeren. De sectie telefonie stond daarentegen goed tegenover de verbreding van het takenpakket. Er werd aangegeven dat ze het allemaal wel zouden ondervinden.

De training die nodig is om aan de vereiste competenties te kunnen voldoen om te kunnen functioneren als allround medewerker werd door beide secties als positief ervaren. Ze vonden het belangrijk dat er op het juiste niveau dienstverlening kon worden geleverd. Daarnaast gaven zij aan dat het omgaan met agressie, wat ook een onderdeel van de cursus is, zeker nodig is om te leren omdat men hiermee nogal regelmatig geconfronteerd wordt.

De informatievoorziening rondom de Service Unit wordt, zoals hierboven al enigszins is aangegeven, in zekere mate als negatief beschouwt. Er vindt geen communicatie plaats richting de medewerkers, beslissingen worden vooraf genomen en achteraf wordt daar in een overleg pas iets over gezegd. De medewerkers willen graag betrokken worden in het gehele proces, omdat zij straks degenen zijn die binnen de Service Unit zullen moeten gaan werken. De Service Unit werd door de sectie bodedienst dan ook niet als uitdaging gezien, maar meer als een oplegging van hogerhand. De sectie telefonie stond hier neutraal tegenover, zij gaven aan dat ze het allemaal wel zouden zien wat er ging gebeuren.

Met de komst van de Service Unit zal er qua dienstenaanbod niet veel veranderen, maar omtrent de medewerkers wel; zij zullen meer taakgebieden moeten gaan vervullen. Met betrekking tot de gedachten, wensen en verwachtingen gericht op de Service Unit werd er door de sectie bodedienst dan ook aangegeven dat ze er zeker één medewerker bij wilden hebben. Dit ook in verband met het structurele ziekteverzuim dat er heerst binnen de secties bodedienst en telefonie, waardoor de continuïteit dus niet gewaarborgd is. Er bestaan dus ook wel enkele twijfels over het slagen van de Service Unit in verband met de capaciteit. Daarnaast werd er aangegeven dat ze graag zouden zien dat de taken, in de vorm van telefonie, bode e.d., apart benoemd zouden blijven.



Door de sectie telefonie werd er aangegeven dat de komst van de Service Unit het werk misschien wel iets makkelijk zou kunnen worden. Dit omdat ze dan allen werkzaam zijn als allround medewerker en dus voor elkaar kunnen invallen, indien nodig. Wel werd er aangegeven dat de huidige drukte er zeker niet minder op zou worden. Beide secties gaven aan geen problemen te hebben met het feit dat ze zich tijdens kantooruren en/of tijdens bepaalde gelegenheden aan moesten passen aan de te werken uren en dagen. Als grootste knelpunten werden door de sectie bodedienst de verantwoordelijkheden voor de taakgebieden en de collegialiteit aangevoerd. Men werkt alleen voor zichzelf en houdt geen rekening met anderen. Hier zouden de medewerkers wel graag verandering in willen zien. Daarnaast zijn de werktijden ook nog punt van discussie, vooral nu er gewerkt dient te worden volgens de vastgestelde blokken. Aan de ene kant werd er aangegeven dat ze het goed vonden dat er tussen 08:00 en 17:00 uur service verleend wordt, terwijl er aan de andere kant opmerkingen kwamen over het feit dat er onderling andere afspraken waren gemaakt. Door de sectie telefonie werd de informatievoorziening vanuit de andere afdelingen richting de sectie telefonie als knelpunt genoemd. Soms zijn medewerkers van bepaalde afdelingen afwezig of in overleg en dit wordt dan pas op het laatste moment doorgegeven aan de sectie telefonie, terwijl er de vorige dag dan al tegen klanten is gezegd dat zij die dag die desbetreffende afdeling kunnen terugbellen. Hierdoor ontstaan er dus wel enige irritaties.

Het grootste voordeel van een Service Unit volgens de medewerkers is dat alles wat meer geconcentreerd is op één plek, waardoor er meer overzicht ontstaat.

Als idee voor de inrichting/vormgeving van de Service Unit werd er aangegeven dat deze misschien enigszins afgeschermd kon worden in verband met geluidsoverlast. De hele dag door is er inloop, waardoor men niet altijd even goed hoorbaar is aan de telefoon. Tevens werd er voorgesteld dat de telefonie en het beheer ervan misschien gescheiden kon worden. De combinatie ervan werd namelijk als teveel werk en onpraktisch beschouwd.

Als laatste kwamen er vanuit de sectie bodedienst nog vragen over de salarisschalen en aansturing. Er werd aangegeven dat er door de verbreding van het huidige takenpakket wel iets tegenover moest komen te staan. Omtrent de aansturing van de Service Unit waren ook nog diverse onduidelijkheden. De medewerkers wilden graag weten onder wie ze kwamen te vallen, maar helaas kon hier nog geen uitsluitsel over worden gegeven. De sectie telefonie gaf te kennen dat er een betere bezetting moest komen, gericht op de telefooncentrale. Momenteel wordt de werksituatie namelijk als te druk en daardoor niet haalbaar ervaren.

§ 5.3 Schriftelijke enquête onder de interne klanten

In de bijlagen 15 en 16 zijn de vragenlijst en de complete uitwerking van de schriftelijke enquête terug te vinden. Het is raadzaam om tijdens het lezen van onderstaande tekst de vragenlijst en uitwerking erbij te houden.

Opmerking

In totaal zijn er éénentwintig enquêtes uitgedeeld onder de afdelingshoofden binnen de verschillende diensten. Van deze éénentwintig geënquêteerden vielen er al vier af; één is langdurig ziek en de drie afdelingshoofden van de brandweer hoefden niet meer benaderd te worden, omdat dit organisatieonderdeel is opgegaan in een nieuwe brandweerorganisatie samen met Delft. Bij deze enquête moet er in totaal dus van zeventien geënquêteerden worden uitgegaan.

**1. Voor welke dienst en/of afdeling bent u werkzaam en/of wat is de functie die u bekleedt?**

Van de zeventien geënquêteerden zijn er in totaal elf enquêtes teruggekomen. De geënquêteerden zijn werkzaam binnen de dienst Grondgebiedzaken, dienst Middelen, dienst Inwonerszaken en Bestuursondersteuning en Communicatie. Allen bekleeden de functie van afdelingshoofd. In totaal is er een percentage non-respons van 34 %.

2. Voor welke diensten, services en activiteiten neemt u contact op met de afdeling Interne Dienstverlening?

Het overgrote deel van de geënquêteerden weet één of meerdere diensten, services en/of activiteiten te noemen waarvoor zij contact opnemen met de afdeling Interne Dienstverlening. De diensten die het meest worden genoemd zijn: het reserveren van vergaderruimten, repro-opdrachten, telefonie / het aanvragen van 0900 nummers, lunches en meldingen van storingen.

3. Via welke weg benadert u de afdeling Interne Dienstverlening?

De afdeling Interne Dienstverlening wordt op diverse manier bereikt, maar het gebruik van email spant hierbij de kroon op de voet gevolgd door het gebruik van de telefoon. Het minst wordt er gebruik gemaakt van de post om de afdeling Interne Dienstverlening te bereiken.

4. Bent u op de hoogte met wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding u bij de afdeling Interne Dienstverlening terecht kunt? En om wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding gaat het dan?

Het overgrote deel van de geënquêteerden is goed op de hoogte met wat voor een soort KWIS zijn terecht kunnen bij de afdeling Interne Dienstverlening. Ondanks dit hoge percentage is er toch ook een deel dat dit niet of slechts gedeeltelijk weet. Van belang is om hier aandacht aan te schenken. De soort KWIS-sen die worden genoemd zijn: meldingen van storingen of alarm, het reserveren van vergaderruimten, koeriersdienst, repro-opdracht, afvalverwijdering, telefonie, verhuizing, automatisering, schoonmaak, onderhoud, catering, beveiliging en inkoop.

5. Met welke frequentie heeft u een klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding waarvoor het noodzakelijk is om contact op te nemen met de afdeling Interne Dienstverlening?

Er kan geconcludeerd worden dat er regelmatig contact wordt opgenomen met de afdeling Interne Dienstverlening. Het overgrote deel heeft wekelijks een klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding. Hierna volgen, met een beduidend minder hoog percentage, de frequenties: dagelijks, maandelijks, 1 keer per kwartaal, 1 keer per half jaar en anders (variabel).

6. Heef u de indruk dat de urgentie van uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding goed wordt ingeschat door de afdeling Interne Dienstverlening en waarom juist wel of juist niet?

Het grootste deel van de geënquêteerden heeft de indruk dat de urgentie van de KWIS goed wordt ingeschat. Een klein percentage heeft hier geen mening over. De argumenten die genoemd worden, omtrent het goed inschatten van de urgentie, zijn als volgt te benoemen: direct behulpzaam, adequate afhandeling, snelheid waarmee vragen en verzoeken worden gehonoreerd en doorverwijzing naar de juiste persoon.



7. Vind er terugkoppeling plaats als reactie op uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding door de afdeling Interne Dienstverlening?

Het overgrote deel van de geënquêteerden vindt dat er terugkoppeling plaatsvindt, maar niet altijd. Deze uitspraak wordt op de voet gevolgd door de reactie dat er altijd terugkoppeling plaatsvindt vanuit de afdeling Interne Dienstverlening.

8. Zou u een terugkoppeling wensen betreffende de afhandeling van uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding door de afdeling Interne Dienstverlening? Zo ja, hoe wenst u deze terugkoppeling te ontvangen?

Een groot percentage geënquêteerden wenst een terugkoppeling te ontvangen van de afdeling Interne Dienstverlening omtrent hun KWIS. Iets meer dan de helft zou een terugkoppeling willen ontvangen via de email. Als tweede keuze wordt terugkoppeling via de telefoon genoemd. Een klein percentage wil helemaal geen terugkoppeling ontvangen en een ander zou via persoonlijk contact terugkoppeling willen.

9. Wilt u door dezelfde persoon worden geholpen bij de afhandeling als waar u de melding heeft neergelegd? Zo ja, waarom?

Iets meer dan een derde van de geënquêteerden vindt het niet nodig om door dezelfde persoon geholpen te worden bij de afhandeling als waar zij de melding hebben neergelegd. Daarnaast heeft ook iets meer dan een derde hier geen mening over. Een klein percentage vindt het wel prettig om door dezelfde persoon geholpen te worden en heeft hierbij de volgende argumenten: het ligt altijd aan de persoon wat er voor je gedaan wordt en het is fijn om eventuele bijzonderheden teruggekoppeld te krijgen.

10. Bent u reeds bekend of misschien zelfs eerder in aanraking geweest met een Service Unit? Zo ja, wat zijn uw ervaringen, verwachtingen en voorstellingen van een Service Unit?

De meeste geënquêteerden zijn niet bekend met een Service Unit. Het is dus van belang hier extra aandacht aan te besteden. De ervaringen, verwachtingen en voorstellingen omtrent een Service Unit luiden als volgt: snelle reactie op vragen, één centrale plaats (aanspreekpunt) waaruit elke vraag wordt beantwoord waarbij het op voorhand duidelijk is met welke vragen men terecht kan en wat de te verwachten tijd is waarbinnen iets wordt gehonoreerd en duidelijke afwikkeling van zaken.

11. Zou u informatie willen ontvangen over de voortgang omtrent de opzet en de werking van de Service Unit? Zo ja, hoe zou u deze informatie willen ontvangen?

Het grootste deel van de geënquêteerden wil graag informatie ontvangen omtrent de opzet en werking van de Service Unit. Bijna de helft geeft aan deze informatie te willen ontvangen via de mail en/of intranet. Bijna een vijfde deel geeft aan geen behoefte te hebben aan het ontvangen van informatie.

12. Wat zijn volgens of voor u de voordelen of juist nadelen in het gebruik van een Service Unit binnen de gemeente?

Een kwart van de geënquêteerden geeft aan geen idee te hebben wat de voordelen van een Service Unit zouden kunnen zijn. De meest voorkomende voordelen die toch nog genoemd worden, zijn als volgt te benoemen: een centrale plaats en een snellere afwikkeling van vragen en verzoeken / terugkoppeling.

Driekwart van de geënquêteerden heeft tevens geen idee wat de nadelen in het gebruik van een Service Unit zouden zijn. De drie nadelen die wel genoemd worden, luiden als volgt: de



'extra schakel' kan het vermoeden wekken dat er vertraging optreedt in het proces, het is onpersoonlijker en de kwaliteit van de medewerkers is een kritische succesfactor.

13. Welke facilitaire diensten, services en activiteiten zou u, naast het huidige aanbod, nog meer willen aanvragen via de Service Unit?

Het overgrote deel van de geënquêteerden heeft geen idee welke facilitaire diensten, services en activiteiten zij naast het huidige aanbod nog meer zouden willen aanvragen. Een enkeling geeft aan dat dit komt doordat het overzicht van het huidige aanbod momenteel gemist wordt. Het aanpassen van meubilair / arbo wordt, ondanks een laag percentage, toch nog het meest genoemd van diensten, services en activiteiten die men graag zou zien naast het huidige aanbod.

14. Op welke manier wenst u in de toekomst te communiceren met de Service Unit en waarom?

Persoonlijke communicatie en communicatie via de email zijn onder de geënquêteerden de meest populaire manieren om in de toekomst met de Service Unit te communiceren. Beiden nemen een derde deel voor hun rekening. De resterende percentages worden ingevuld door communicatie via intranet, telefoon en interne post. Bij twee van de vijf gegeven antwoordmogelijkheden, namelijk bij persoonlijke communicatie en communicatie via de email, is er ingevuld waarom er juist voor deze manieren van communiceren gekozen wordt. De belangrijkste argumenten luiden als volgt: persoonlijke communicatie is zeer belangrijk en wordt altijd nog als het beste ervaren, bij complexere problemen is persoonlijke communicatie het meest geschikt, ook vanwege de directe interacties en het gebruik van email is snel en effectief.

15. Welke openingstijden zou de Service Unit volgens u moeten hanteren?

Bijna de helft van de geënquêteerden vindt dat er, gekeken naar de gegeven openingstijden, andere openingstijden gehanteerd moeten worden. De voorkeuren voor andere openingstijden luiden als volgt: ma. t/m vrij. van 08:00 tot 17:00 uur (de normale werktijden), ma. t/m vrij. van 07:30 tot 17:00 uur en ma. t/m vrij. van 08:30 tot 17:00 uur. Iets meer dan een kwart vindt daarentegen dat de werktijden ma. t/m vrij. van 07:30 tot 17:30 uur gehanteerd moeten worden.

16. Hoe kunnen we volgens u het beste kenbaarheid geven aan de Service Unit?

De beste herkenbaarheid richting de Service Unit kan volgens het overgrote deel van de geënquêteerden gegeven worden via het intranet. Hierna volgen, met beduidend lagere percentages: brief, personeelsblad, email en anders, namelijk via een productencatalogus.

Conclusie

De aanleiding voor het opzetten van een Service Unit kan gevonden worden in het feit dat er momenteel onvoldoende waarborging is voor kwaliteit en kwantiteit. Met de opzet van een Service Unit hoopt de opdrachtgever tevens een vergroting van het aantal producten en diensten te bewerkstelligen. Hierbij is het van belang dat er gebruik wordt gemaakt van de aanwezige tools, in de vorm van een FMIS met daarin verwerkt een goed gevulde producten- en dienstencatalogus. Daarnaast dienen er diverse nieuwe tools tot stand te worden gebracht in de vorm van handboeken, procedures en/of protocollen. Ook een goede administratieve organisatie mag hierbij niet ontbreken. Het opzetten van de Service Unit ziet de opdrachtgever graag gebeuren aan de hand van één van de basismodellen. De opdrachtgever verwacht veel van de medewerkers, in positieve zin van het woord. Zij dienen allround medewerker te worden en van belang hierbij is dat er constante aandacht aan



hen wordt besteed. Het draait voornamelijk om de continuïteit en kwaliteit en de medewerkers als kritische succesfactor.

Er wordt door de medewerkers te kennen gegeven dat het aan de communicatie nogal schort. Ze geven aan niet geheel op de hoogte te zijn van wat er allemaal precies gaat gebeuren en wat voor een verandering dat voor hen met zich meebrengt. Belangrijk is om de medewerkers te betrekken bij het gehele veranderproces, omdat zij straks degenen zijn die in de nieuwe formule moeten gaan werken. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de medewerkers een nogal conservatieve houding hebben en eigenlijk niet zitten te wachten op een verandering. Daarnaast is er door het management in 2002 reeds gestart met het bespreekbaar maken van een eventuele nieuwe afdeling. Dit is ook in de werkoverleggen een steeds terugkerend onderwerp van gesprek geweest.

Tevens heersen er onder de medewerkers diverse twijfels over het slagen van de op te zetten Service Unit. Het huidige continuïteitsprobleem is een factor die zal moeten worden opgelost, wil de gewenste kwaliteit van de dienstverlening geleverd kunnen worden. Er zal dus gekeken moeten worden naar diverse kritische succesfactoren die hierbij van belang kunnen zijn. Hierbij kan er onder andere gedacht worden aan het aantal fte's.

Kijkend naar de interne klanten kan er gezegd worden dat zij in de huidige situatie redelijk goed op de hoogte zijn voor welke diensten, services, activiteiten en KWIS-sen zij contact op kunnen nemen met de afdeling Interne Dienstverlening. Vraag is of dit ook zo zal zijn in de toekomstige situatie en er gewerkt wordt op basis van de formule Service Unit. Belangrijk is om de interne klanten hiervan op de hoogte te stellen, omdat blijkt dat zij veelal niet bekend zijn met een Service Unit. Ondanks deze onwetendheid hebben zij hieromtrent wel diverse verwachtingen. Opvallend is dat deze verwachtingen enigszins overeenkomen met de genoemde voordelen, namelijk één centraal punt en een snellere afhandeling van vragen. Bij de opzet van de Service Unit dient er mee te worden genomen welke wijze van communiceren het beste in de formule past en dit dient gestimuleerd te worden. Deze stimulatie geldt tevens voor het promoten van de Service Unit via een intern medium.

Het intern gehouden onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het beantwoorden van subprobleemstelling 4, namelijk *‘wat zijn de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever, medewerkers en interne klanten ten aanzien van de Service Unit?’*



Hoofdstuk 6. Extern marktonderzoek

In dit hoofdstuk zal het gehouden externe marktonderzoek centraal staan. Dit onderzoek had tot doel om informatie te vergaren omtrent een operationele Service Unit bij andere gemeenten, zodat dit als leidraad kon dienen voor de op te zetten Service Unit bij de gemeente Rijswijk. Deze informatie is geïnventariseerd door middel van een kwalitatief onderzoek. Op basis van deze inventarisatie kan er antwoord worden gegeven op subprobleemstelling 5.

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een marktoriënterend onderzoek bij verschillende gemeenten. Door middel van een persoonlijk gesprek en aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst is de informatie verkregen. In bijlage 17 is de vragenlijst omtrent het marktonderzoek te vinden. In de bijlagen 18, 19 en 20 is een complete uitwerking te vinden van het gehouden marktonderzoek bij de gemeenten Den Haag, Zwijndrecht en Alphen aan den Rijn.

In de volgende paragrafen wordt er een samenvatting gegeven van de informatie die tijdens de onderzoeken verkregen is.

§ 6.1 Gemeente Den Haag

Het stadhuis van de gemeente Den Haag is gevestigd aan het Spui en bestaat daarnaast nog uit diverse kantoorverzamelgebouwen en stadsdeelkantoren. In totaal zijn er binnen het stadhuis 2500 medewerkers werkzaam. De Service Unit wordt hier 'klantenservice' genoemd en is in balievorm gehuisvest op de 5^e etage binnen de afdeling Facilitaire Dienst. De klantenservice is sinds 1995 operationeel en heeft als doelgroep de ambtenaren. Hij wordt aangestuurd door een coördinator en hierboven staat weer het hoofd. De openingstijden van de klantenservice zijn van 08:00 tot 16:30 uur. Er wordt er niet gewerkt met een producten- en diensten-catalogus, maar met een intranetsite waar de klanten een groot deel van de producten en diensten kunnen terugvinden. Binnen de klantenservice zijn er drie fulltimers en twee parttimers werkzaam. Deze medewerkers hebben allen minimaal twee cursussen gevolgd, namelijk: leren werken met het FMIS en omgaan met lastige klanten. Het boeken van vergaderruimtes en dienstreizen voor ambtenaren, de aanmaak van legitimatiepassen (toegangspassen), het inboeken van klachten en storingen en de verkoop van relatiegeschenken voeren de hoofdmoot van werkzaamheden binnen de klantenservice. Deze taken zijn allemaal vastgelegd in één functieprofiel. Daarnaast wordt er binnen de afdeling gebruik gemaakt van Service Level Agreements.

De klantenservice is persoonlijk, telefonisch, per email, interne post of fax bereikbaar. Er wordt gebruik gemaakt van het FMIS Planon en heeft onder andere de modules reserveringen, documentbeheer, personenbeheer en werkorders in gebruik. De meeste processen die te maken hebben met de klantenservice staan beschreven in een handboek, maar dit kan nog wel eens afwijken. De klant krijgt van gedane aanvragen over het algemeen geen terugkoppeling terug. Wel wordt de voortgang door de uitvoerenden in Planon vermeldt. De klantenservice wordt zoveel door de medewerkers als door de coördinator als positief beoordeelt. Ook de klanten hebben een positieve houding.

Huidig knelpunt binnen de klantenservice is dat de medewerkers allemaal een eigen werkwijze hebben, wat nogal eens tot onderlinge verwarring leidt.

Als laatste punt wordt er aangegeven dat het belangrijk is dat de medewerkers als één team fungeren, dat zij alle werkzaamheden moeten kunnen uitvoeren en dat de taken moeten rouleren.



§ 6.2 Gemeente Zwijndrecht

Het stadhuis van de gemeente Zwijndrecht is een samenvoeging van de gemeenten Heerjansdam en Zwijndrecht. In totaal zijn er binnen het stadhuis zo'n 400 medewerkers werkzaam. De Service Unit is in combi/backofficevorm gehuisvest achter de centrale balie op de begane grond direct bij de ingang. De Service Unit is sinds 2003 operationeel en heeft als doelgroep de ambtenaren. De Service Unit wordt aangestuurd door de werkleider Service en valt onder de sectie Facilitaire Zaken. De openingstijden van de Service Unit zijn van 07:00 tot 17:00 uur. Er wordt gebruik gemaakt van een producten- en dienstencatalogus, welke in een Word document is beschreven. Doel is om een vertaalslag te maken richting het intranet. Binnen de Service Unit zijn er zes fulltimers en vijf parttimers werkzaam. Deze medewerkers zijn allen opgeleid in het werken met het FMIS en ze hebben allen een cursus agressiebeheersing gedaan. Daarnaast zijn ze allemaal opgeleid tot BHV'er. Competenties worden daarentegen belangrijker gevonden dan het opleidingsniveau van de medewerkers. Vergaderservices, het draaien van recepties, het bijwonen en/of begeleiden van raadsvergaderingen en huwelijken en het distribueren van post voeren de hoofdmoot van werkzaamheden binnen de Service Unit. Deze taken zijn allemaal vastgelegd in een functieprofiel. Er wordt geen gebruik gemaakt van Service Level Agreements. De Service Unit is persoonlijk, telefonisch, per email en interne post bereikbaar. Wel wordt er aangedrongen op het gebruik van de email om hen te bereiken. Er wordt gebruik gemaakt van het FMIS Prequest en hierbij worden voornamelijk de modules vergaderservices en meldingen gebruikt. De meeste processen die te maken hebben met de Service Unit staan beschreven in een handboek. De klant krijgt bij een storingsmelding geen terugkoppeling, maar bij grotere problemen wordt de klant regelmatig op de hoogte gehouden van de vorderingen. Ook bij het reserveren van vergaderruimten krijgt de klant één week van tevoren een melding terug ter bevestiging. De Service Unit wordt zowel door de medewerkers als door de werkleider Service positief beoordeeld. De klanten zijn wat dat betreft nog steeds niet geheel bekend met de Service Unit, ondanks het algemeen bekende nummer: 6333. Het is dus van belang dat er een grotere naamsbekendheid gecreëerd wordt. De huidige knelpunten hebben voornamelijk betrekking op het veranderingsproces van de medewerkers zelf en het gedrag van de medewerkers. Als laatste punt wordt er door de werkleider Service aangegeven dat hij de aankomende verandering, in de vorm van nieuwe huisvesting, wil aangrijpen om de Service Unit meer onder de aandacht te brengen van alle klanten.

§ 6.3 Gemeente Alphen aan den Rijn

Het stadhuis van de gemeente Alphen aan den Rijn is een huis voor de stad. Veel glas en een open indeling benadrukken de open relatie tussen inwoners en bestuur. In totaal zijn er binnen het stadhuis zo'n 600 medewerkers werkzaam. De Service Unit wordt hier 'Pluspunt' genoemd en is in balievorm gehuisvest op de 1^{ste} etage. Het Pluspunt is sinds 2003 operationeel en wordt aangestuurd door de unitleider Interne Zaken. De openingstijden van het Pluspunt zijn van 07:30 tot 17:00 uur en zo'n 400 klanten maken dagelijks gebruik van het Pluspunt. De voorbereidingen die onder andere getroffen zijn voor het opzetten van het Pluspunt omvatten werkzaamheden als: het doel bepalen, het in kaart brengen van de diensten en op welke wijze je deze wilt aanbieden (processen). Bij de implementatie is eerst het frontoffice opgezet en daarna is er pas gekeken naar het systeem wat daar het beste bij aansloot. Het draagvlak voor de invoering is gecreëerd door de medewerkers bij het gehele proces te betrekken. Er wordt binnen het Pluspunt gebruik gemaakt van een producten- en dienstencatalogus. In totaal zijn er binnen het Pluspunt twee medewerkers werkzaam. Beiden hebben minimaal een MBO denk- en werkniveau en hebben een gebruikersopleiding voor Prequest gevolgd. Het



ontvangen van bezoekers, het regelen van vergaderfaciliteiten en het aannemen en uitzetten van meldingen en klachten voeren de hoofdmoot van werkzaamheden binnen het Pluspunt. Deze taken zijn allemaal vastgelegd in een functieomschrijving. Er wordt nog geen gebruik gemaakt van Service Level Agreements. Het Pluspunt is persoonlijk, telefonisch, per email en interne post bereikbaar. Er wordt gebruik gemaakt van het FMIS Prequest en hierbij worden voornamelijk de modules vergaderservices, meldingen en bezoekersregistratie gebruikt. De meeste processen zijn in kaart gebracht. De klant krijgt in principe terugkoppeling bij een melding die gedaan wordt. Het Pluspunt wordt zoveel door de medewerkers als door de unitleider Interne Zaken positief beoordeeld. Eens per jaar wordt er daarnaast onderzoek gedaan naar het tevredenheids- en kwaliteitsniveau. Tevens profileert het Pluspunt zich door een algemeen bekend nummer, namelijk: 5656.

Knelpunten waren voornamelijk te ontdekken in het beginstadium en hadden te maken met de afstemming tussen het front- en backoffice. In de huidige situatie zijn er nauwelijks knelpunten te ontdekken.

Conclusie

Uit bovenstaande informatie kan geconcludeerd worden dat een klantenservice, Service Unit of Pluspunt bij iedere organisatie anders is ingericht. Dit kan natuurlijk ook niet anders, omdat geen enkele organisatie hetzelfde is. Veelal komt er naar voren dat er niet gewerkt wordt aan de hand van een stappenplan; er worden geen specifieke voorbereidingen getroffen.

Bij grotere gemeenten hebben de klantenservice, Service Unit of het Pluspunt een hele andere betekenis en een hele andere inhoud qua werkzaamheden. De openingstijden variëren bij deze gemeenten van 07:00 tot 17:00 uur. De producten- en dienstencatalogus is in diverse vormen terug te vinden, tevens op het intranet. Dit wordt namelijk een steeds populairder middel om de medewerkers bekend te maken met de producten en diensten die worden aangeboden. Het aantal fte ligt nogal uit elkaar. Dit is namelijk afhankelijk van de grootte van de organisatie en het taken- en dienstenpakket dat men aanbiedt. Competenties worden over het algemeen belangrijker gevonden dan het opleidingsniveau van de medewerkers.

De gemeenten maken allen gebruik van een FMIS. Het biedt een ondersteuning aan de klantenservice, Service Unit of het Pluspunt en haar medewerkers en aan het gestructureerd afhandelen van aanvragen en/of meldingen. De meeste processen staan beschreven in een handboek, waardoor er eenduidigheid gecreëerd wordt en dit ook wordt overgedragen aan de medewerkers. Alle drie de gemeenten profileren zich daarnaast door middel van een algemeen bekend nummer. Bij het uitvoeren van de werkzaamheden kunnen altijd diverse knelpunten voorkomen. Als belangrijkste knelpunten kunnen in de huidige situatie worden genoemd: de eigen werkwijze van de medewerkers, het veranderingsproces van de medewerkers en het gedrag van de medewerkers. Kortom, de medewerkers staan toch altijd weer centraal.

De externe marktorientatie heeft een duidelijk beeld gecreëerd over hoe een klantenservice, Service Unit en Pluspunt in de praktijk binnen andere gemeenten zijn georganiseerd en werken. Deze verkregen informatie, en zeker die van de gemeente Zwijndrecht, kan in zekere mate gebruikt worden voor de op te zetten Service Unit binnen de gemeente Rijswijk.



Hoofdstuk 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de conclusies en aanbevelingen beschreven worden richting de op te zetten Service Unit. Als eerste zullen de getrokken conclusies uit de voorgaande hoofdstukken aan bod komen om zo een overzicht te creëren van de aanwezige knelpunten en welke een oplossing behoeven. De conclusies worden uiteindelijk omgezet in concrete aanbevelingen. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan die te maken hebben met het welslagen van de Service Unit.

Met het beschrijven van de conclusies en aanbevelingen wordt er voor een groot deel antwoord gegeven op de geformuleerde probleemstelling *‘Op welke wijze zal de op te zetten Service Unit vorm moeten worden gegeven op basis van de veranderde afdeling Interne Dienstverlening, rekening houdend met de organisatorische, personele en financiële consequenties?’* De organisatorische, personele en financiële consequenties die de op te zetten Service Unit met zich meebrengt, zullen beschreven worden in hoofdstuk 8. Daarnaast wordt er met de beschrijving van de conclusies en aanbevelingen antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 6 en 7.

§ 7.1 Conclusies

In deze paragraaf zullen de al eerder getrokken conclusies uit de voorgaande hoofdstukken beschreven worden.

1. *Continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening*

De continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening die de afdeling Interne Dienstverlening biedt, voldoen niet meer in de huidige situatie; er is onvoldoende waarborging voor kwaliteit en kwantiteit. Diverse knelpunten worden vastgesteld op het gebied van bereikbaarheid, een versnipperd takenpakket en ontbrekende verantwoordelijkheid van de medewerkers tegenover elkaar. Daarnaast kan het inleveren van formatieplaatsen als een oorzaak worden gezien van het continuïteitsprobleem; het werk moet worden verricht met minder medewerkers, wat bij langdurig of hoog frequent ziekteverzuim grote problemen oplevert. De huidige situatie is op basis hiervan niet langer meer werkbaar. Vandaar dat er is vastgesteld dat er op een andere manier te werk moet worden gegaan in de toekomst om alsnog de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te kunnen garanderen die gewenst zijn.

2. *Communicatie en veranderingsbereidheid*

Aan de communicatie schort het nogal volgens de medewerkers. Ze zijn niet geheel op de hoogte van wat er allemaal precies gaat gebeuren en wat voor een verandering dat voor hen met zich meebrengt. Daarnaast geven zij te kennen dat ze niet worden betrokken bij het gehele veranderproces. Hierbij moet opgemerkt worden dat de medewerkers eigenlijk niet willen veranderen, maar gewoon op de oude manier willen blijven werken. De medewerkers staan hierbij lijnrecht tegenover de inkoper (hoofd Interne Dienstverlening ad interim) en de chef Interne Dienstverlening. Zij geven namelijk aan dat in 2002 al gestart is met het bespreken van een mogelijk nieuw op te zetten afdeling. Tijdens de werkoverleggen heeft de ontwikkeling van de afdeling altijd op de agenda gestaan.

3. *Slagen Service Unit*

Onder de medewerkers heersen diverse twijfels over het slagen van de op te zetten Service Unit. Dit heeft te maken met het huidige continuïteitsprobleem, het invullen van de taken



en het daarbij benodigde aantal fte's. Het management staat daarentegen wel positief tegenover de invoering van de Service Unit.

4. *Onbekendheid Service Unit bij interne klanten*

Kijkend naar de interne klanten kan er gezegd worden dat zij in de huidige situatie redelijk goed op de hoogte zijn voor welke diensten, services, activiteiten en KWIS-sen zij contact op kunnen nemen met de afdeling Interne Dienstverlening. Nu de afdeling heeft besloten om een Service Unit in te voeren, is er gebleken dat de interne klanten over het algemeen niet bekend zijn met deze naam en de werking ervan.

§ 7.2 Aanbevelingen

Op basis van de geformuleerde conclusies worden er diverse aanbevelingen gedaan. Tevens worden er, met de inachtneming dat de formule Service Unit wordt ingevoerd, aanbevelingen gedaan richting zaken die een belangrijke rol zouden kunnen gaan spelen bij het welslagen van de Service Unit.

1. *Opzetten van de Service Unit aan de hand van basismodel IV*

Mijn advies met betrekking tot een modelkeuze gaat uit naar basismodel IV. De Service Unit stuurt hierbij zowel de interne als externe leveranciers direct aan; er is sprake van centrale coördinatie. Op deze wijze krijgt de Service Unit een controlerende taak teneinde de kosten van het uitbesteden zoveel mogelijk te beheersen. Daarnaast is het de taak van de Service Unit om het contact met de klanten gestructureerd te laten verlopen en daarbij zorg te dragen voor een terugkoppeling en/of gereedmelding. Daarvoor is het noodzakelijk dat de Service Unit nauw contact onderhoudt met de uitvoerende afdelingen en dat de Service Unit op de hoogte is van de vooraf vastgestelde doorlooptijden. De Service Unit kan op deze manier direct na het indienen van een aanvraag terugkoppeling geven met daaraan gekoppeld een tijdspad. Het is dus aan te bevelen alles centraal te laten verlopen via de Service Unit om zo het overzicht te creëren en te behouden. Daarnaast wordt hierdoor managementinformatie vergaard. Hiermee wordt voldaan aan de wensen van de opdrachtgever.

Zoals eerder vermeld in het verslag hangt de uiteindelijke keuze voor de basisstructuur ook af van de volgende factoren: organisatiegrootte, aard van het primaire proces, het aangeboden producten- en dienstenpakket, doelstellingen van de Service Unit en de bedrijfscultuur. In de hierop volgende tekst worden de factoren toegepast op de komende Service Unit.

- **Organisatiegrootte**

De organisatiegrootte is zeker wel van enige omvang dat het belangrijk is dat er een punt wordt opgezet waar alle KWIS-sen op facilitair gebied kunnen worden ingediend, rekening houdend met de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. Vereiste is om de continuïteit te waarborgen, de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en alle KWIS-sen via de Service Unit te laten verlopen. Taak van de Service Unit is het aannemen van verzoeken tot dienstverlening, het zorgdragen voor terugkoppeling, het doorgeven van de verzoeken aan de interne en eventueel externe uitvoerende afdelingen, het zorgdragen voor gereedmelding en het genereren van managementinformatie.

- **Aard van het primaire proces**

De aard van het primaire proces is het bieden van ondersteuning zodat de andere diensten op efficiënte en effectieve wijze hun primaire processen kunnen uitvoeren. Zaak is om vanwege de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening één centraal punt op te zetten.



- Het aangeboden producten- en dienstenpakket

Uit gesprekken, die zijn gevoerd met de inkoper (hoofd Interne Dienstverlening ad interim) en de chef Interne Dienstverlening, is gebleken dat alles wat de afdeling Interne Dienstverlening momenteel aanbiedt in de toekomst via de Service Unit moet worden aangeboden. Daarom is er gekozen voor basismodel IV; de structuur verloopt via de klant naar de Service Unit die de uitvoering aanstuurt van zowel de uitbestede als interne afdelingen.

- Doelstellingen van de Service Unit

De doelstellingen van de Service Unit staan weergegeven in hoofdstuk 4, paragraaf 4.3. Daarnaast is er een doelstelling bijgekomen naar aanleiding van een gesprek met de inkoper (hoofd Interne Dienstverlening ad interim). De Service Unit heeft ook als doelstelling ‘het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening’.

- De bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur binnen de gemeente Rijswijk en de huidige afdeling Interne Dienstverlening, straks Service Unit, is over het algemeen te kenmerken als informeel. Ondanks deze informele sfeer en de mogelijkheid om zonder tussenpersoon een KWIS in te dienen, is de wens aanwezig om alles via de Service Unit te laten verlopen. Deze wens wordt dan ook in acht genomen.

2. *Invulling geven aan de taken en opstellen van een nieuw functieprofiel voor de medewerkers die de Service Unit gaan bemannen*

Met de invoering van de Service Unit verandert er veel richting de huidige functies, taakgebieden en secties. Besloten is om in de Service Unit niet meer te werken met aparte secties en taakgebieden. In de nieuwe situatie worden de basistaken door eenieder ingevuld, waardoor dagelijkse invulling van deze basistaken gegarandeerd kan worden, ook al is er sprake van verlof dan wel ziekte (calamiteiten uitgezonderd). De complexe taken worden naar evenredigheid verdeeld over de medewerkers, waarbij ieder zijn/haar affiniteit heeft en er voldoende overlap is zodat de continuïteit gewaarborgd blijft. Alle operationele medewerkers die binnen de Service Unit gaan werken krijgen dezelfde (basis)taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zij worden dus allround medewerker en op basis hiervan is het aan te bevelen om voor deze medewerkers één algemeen geldend functieprofiel op te stellen. Zo kan er namelijk geen onderscheid worden gemaakt en is iedereen gelijk.

Het functieprofiel dat tot nu toe is opgesteld voor de medewerkers van de Service Unit is terug te vinden in bijlage 21 t/m 21 B. Met de invoering van de Service Unit in het vooruitzicht dient het functieprofiel van de chef Interne Dienstverlening, straks mogelijk in de Service Unit ‘intern beheerder’ hetend, ook aangepast te worden. Deze is terug te vinden in bijlage 22 t/m 22 B. In beide functieprofielen komen aan bod: doel en werkzaamheden, kennis en vaardigheden, kerncompetenties en contacten. Een uitgebreidere omschrijving van de taken en competenties is te vinden in het A en B onderdeel van de bijlagen 21 en 22.

3. *Hanteer een uitbreiding van de openingstijden*

Kijkend naar de huidige openingstijden en de daarover geuite klachten is het aan te bevelen bredere openingstijden te hanteren. Mijn advies hiervoor gaat uit naar de tijden: ma. t/m vrij. van 08:00 tot 17:00 uur. Hierbij wordt er tevens rekening gehouden met de wensen van de medewerkers. Deze tijden omvatten de normale werktijden waarop de meeste medewerkers van de gemeente Rijswijk aanvangen. Door de openingstijden op deze wijze in te vullen, zal de stroom van klachten afnemen en zal er daarnaast altijd bezetting binnen de Service Unit aanwezig zijn. Het resultaat hiervan is een goede bereikbaarheid. Dit advies is door de organisatie in april 2005 ingevoerd.



4. *Aanmaken van een herkenbaar emailadres en promoten Service Unit*

In de huidige manier van werken komen alle KWIS-sen nu op diverse manieren binnen; via telefoon, email, post of ze worden persoonlijk doorgegeven. Soms worden urgente KWIS-sen zelfs direct in behandeling genomen en wordt er vergeten deze in het daarvoor benodigde systeem in te boeken. Op deze manier van werken raakt het overzicht soms verloren, wordt er managementinformatie gemist en weet de één niet waar de ander mee bezig is omdat de opdracht niet is terug te vinden. Aangeraden wordt nu om een herkenbaar emailadres voor de Service Unit aan te maken zodat KWIS-sen voortaan centraal kunnen binnenkomen. Op deze manier staat alles direct zwart op wit en wordt er meer overzicht gecreëerd voor de medewerkers binnen de Service Unit en ook voor de medewerkers onderling. Noodzaak is wel om het emailadres te promoten onder de medewerkers binnen de gemeente Rijswijk. Dit kan via een intern medium waarbij wordt aangegeven dat men wil dat er voortaan via het herkenbare emailadres contact wordt opgenomen met de Service Unit voor alle KWIS-sen. Daarnaast dient de Service Unit zelf gepromoot te worden, aangezien velen nog onbekend zijn met dit fenomeen. Ook dit kan door middel van een intern medium plaatsvinden, aanbevolen wordt dit via intranet te doen. Dit is tevens uit de gehouden enquête naar voren gekomen. Als extraatje kan er gedacht worden aan het aanbieden van een klein gebakje aan alle medewerkers van de gemeente Rijswijk met daarbij een flyer waarop de Service Unit gepromoot wordt en er wordt aangeduid dat op intranet meer informatie te vinden is hierover.

5. *Opstellen van protocollen en procedures*

Met de invoering van de Service Unit en de daarbij behorende veranderingen die gaan plaatsvinden met betrekking tot de werkzaamheden van de medewerkers, is het aan te bevelen om protocollen en procedures op te stellen. Hierbij gaat het voornamelijk om werkafspraken, richtlijnen en een digitaal handboek voor de medewerkers van de Service Unit. Hierin kan alles worden teruggevonden wat ze maar wil weten over de Service Unit en de werking ervan. Met het opstellen van protocollen en procedures is het voor iedereen helder op welke wijze er gewerkt dient te worden en welke normen er gehanteerd worden. Deze zaken zijn nodig voor het welslagen van de Service Unit.

6. *Producten en dienstencatalogus vullen en promoten*

Momenteel wordt er gewerkt met maar een aantal gevulde modules, namelijk de modules meldingen, reserveringen, sleutelbeheer, beheer organisatiegegevens en inkoop. Binnen de verschillende modules zijn er onderverdelingen gemaakt in het aantal producten die worden aangeboden. Aanbevolen wordt om de andere modules, die wel in IBIS FAME staan maar nog niet gebruikt worden, te vullen en in gebruik te nemen. Het gaat hierbij om de modules contractbeheer, inventaris en voorraadbeheer. Deze diensten worden al wel aangeboden, maar er is nog geen onderverdeling gemaakt in de producten die daarbij horen. Als alle modules gevuld en gebruikt worden, kan dit leiden tot het vergaren van de juiste managementinformatie zoals gewenst is.

Het is daarnaast ook belangrijk dat de klanten op de hoogte zijn van het aanbod van de Service Unit. Via de catalogus neemt de klant kennis van de dienstverlening en de daaraan gekoppelde randvoorwaarden, bestelwijze en leveringscondities. Over het algemeen zijn de klanten wel op de hoogte van het aanbod, maar als er straks meerdere producten en diensten zullen worden aangeboden is het aan te bevelen om dit onder de aandacht te brengen. Er wordt gedacht dit te doen door promotie via intranet met een aparte link richting de Service Unit met daaraan verbonden diverse doorlinkmogelijkheden. Tevens kunnen hierbij de verschillende soorten aanvraagformulieren, normerings- en doorlooptijden en kosten per aanvraag worden opgenomen.



7. Opstellen en invoeren interne Service Level Agreements

Voor het goed functioneren van de producten- en dienstencatalogus is het van belang dat er van tevoren afspraken worden gemaakt met de verschillende afdelingen over normerings- en doorlooptijden met betrekking tot de afhandeling van ingediende KWIS-sen. Het is belangrijk dat de klanten direct of binnen kort tijdsbestek reactie krijgen op hun ingediende KWIS-sen met daaraan eventueel gekoppeld het bijbehorende tijdspad van afhandeling. Daarnaast dienen er afspraken te worden gemaakt over het service- en kwaliteitsniveau van de geleverde producten en diensten. Hiervoor zullen interne Service Level Agreements worden opgesteld. Hierin worden de overeengekomen afspraken, gericht op onder andere aflevertijd, kwaliteit en de prijs die men moet betalen voor de service die ze willen, opgenomen worden en deze afspraken kunnen in het kort worden verwerkt in de producten- en dienstencatalogus. Met het opstellen van Service Level Agreements worden tevens diverse kwaliteitsattributen vastgelegd als: betrouwbaarheid, continuïteit, snelheid en beschikbaarheid.

8. Met hogere frequentie overleg plegen

De medewerkers geven aan zich niet betrokken te voelen bij het gehele veranderproces; er wordt hen weinig verteld, terwijl zij straks degenen zijn die in de nieuwe formule moeten gaan werken. Aanbevolen wordt om met hogere frequentie overleg te plegen, zeker nu de invoering van de Service Unit steeds dichterbij komt. Hierbij wordt er gedacht aan het houden van overleg met de gehele afdeling eens per vier weken. Dit zal dan plaatsvinden na werktijd om zo de doorloop van het primaire proces niet te verstoren. Tijdens deze afdelingsoverleggen worden de medewerkers op de hoogte gesteld van de laatste ontwikkelingen, worden zij in staat gesteld om vragen te stellen en wordt er aandacht besteed aan de veranderingsbereidheid. Het welslagen van de Service Unit is namelijk afhankelijk van de bereidheid van de medewerkers om mee te werken aan de veranderingen. Van groot belang is dus om hier aandacht aan te besteden.

De overleggen die per aparte secties gepleegd worden, zullen gehanteerd blijven totdat de Service Unit zijn doorgang vindt. Tevens is het aan te bevelen om in de nieuwe formule het afdelingsoverleg te blijven hanteren. Daarnaast is het raadzaam om 's ochtends, bij aanvang van de dienst, een opstartoverleg te houden om de dag door te spreken en eventuele knelpunten bij voorbaat te voorkomen.

Vastgesteld is dat er op 24 mei 2005 een afdelingsoverleg plaatsvindt waarbij alle zaken rondom de Service Unit besproken worden en de medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om hun voorkeur qua werkzaamheden aan te geven.

9. Invullen functie hoofd Service Unit

De functie van hoofd Interne Dienstverlening is in de huidige situatie wegbezuinigd. De inhoud van de voor de organisatie primaire taken maken echter directe aansturing op continuïteit en kwaliteit noodzakelijk. De opzet van de Service Unit zal betekenen dat de omvang van de afdeling zodanig is en de aard van de taken van de afdeling om primaire aansturing vraagt, dat aansturing door een afdelingshoofd noodzakelijk is geworden. Vandaar dat er wordt aanbevolen de functie van hoofd Service Unit alsnog in te vullen. Voor deze functie zal dan tevens een nieuw functieprofiel moeten worden aangemaakt.

10. Het volgen van een passende training gericht op de werkzaamheden

Aanbevolen wordt, met de inachtneming van de nieuwe situatie waar de medewerkers in terecht komen, om hen een training te laten volgen. Op deze manier kunnen zij beter voldoen aan de vereiste kerncompetenties. Aangezien de medewerkers vanwege hun professie in contact kunnen komen met mensen met afwijkend gedrag, bijvoorbeeld een agressieve of defensieve houding, moeten zij vaardigheden aanleren om op een juiste manier om te gaan



met mensen die dit soort afwijkend gedrag vertonen. Tevens is het van belang dat de medewerkers op een klantgerichte wijze diverse soorten gesprekken kunnen voeren met zowel bezoekers als collega's. Daarnaast kunnen de medewerkers aan de telefoon en de balie te maken krijgen met mensen die zij in het Engels te woord moeten staan.

De aanbeveling gaat dan ook uit naar het volgen van de volgende trainingen: communicatieve vaardigheden, met daarin verwerkt samenwerking en overdracht van werkzaamheden, omgaan met agressie en communicatieve vaardigheden in het Engels.

11. Kijken naar het aantal benodigde fte's voor de Service Unit

De invoering van de Service Unit heeft onder andere tot gevolg dat de medewerkers meerdere taken moeten gaan uitvoeren; ze moeten gaan rouleren waarmee de vervangbaarheid zal worden bevorderd. Momenteel wordt er binnen de afdeling gewerkt met tien medewerkers, waarvan er acht werkzaam zijn op operationeel niveau. Noodzakelijk is om nu te kijken naar het aantal fte's dat nodig is in de nieuwe formule.

De afdeling heeft zelf al een berekening gemaakt omtrent de formatiebehoefte voor de invulling van de Service Unit. Gebleken is dat er sprake is van een ondercapaciteit van circa 1.0 fte. Dit is een bestaande vacature die is ontstaan na vertrek van een bode/repromedewerker en in afwachting van de ontwikkelingen rondom de Service Unit niet is ingevuld. Deze vacature dient in de nieuwe formule alsnog te worden ingevuld.



Hoofdstuk 8. De consequenties

In dit hoofdstuk zal het laatste deel van de geformuleerde probleemstelling, gericht op de organisatorische, personele en financiële consequenties, behandeld worden. Deze consequenties kunnen genoemd worden als de gevolgen van de diverse aanbevelingen die zijn gedaan omtrent de vormgeving van de Service Unit. Met de uitwerking van de consequenties wordt er antwoord gegeven op subprobleemstelling 8.

§ 8.1 Organisatorische consequenties

Met de opzet van de Service Unit zal er qua structuur het één en ander veranderen. Het huidige organogram van de dienst Middelen en de afdeling Interne Dienstverlening moet worden aangepast. Kijkend naar het organogram van de dienst Middelen zal alleen de naam van de afdeling Interne Dienstverlening veranderen in 'Service Unit'. In het organogram van de afdeling Interne Dienstverlening, straks Service Unit, zullen wel de nodige aanpassingen doorgevoerd moeten worden. De aparte secties worden in de nieuwe formule samengevoegd en zullen, tevens met de bovenliggende lagen, op een passende manier in het nieuwe organogram ingevuld moeten worden. Hierbij dient terdege rekening te worden gehouden met de eventuele invulling van het hoofd Service Unit.

De Service Unit staat voor een centrale aansturing en de klanten dienen dan ook al hun KWIS-sen centraal te melden via het aangemaakte emailadres. Hierdoor ontstaat voor de afdeling meer overzicht en kan er beter geregistreerd worden. De openingstijden zijn hierbij van belang. Doordat er op een vroeger tijdstip al medewerkers aanwezig zijn, kan de organisatie tijdens een bredere periode gefaciliteerd worden.

Er zal een verandering optreden in de werkwijze. Binnen de Service Unit moet er gewerkt worden volgens opgestelde protocollen en procedures. Voor de organisatie zal de invoering van de protocollen en procedures leiden tot een meer formele gang van zaken, omdat alles wordt vastgelegd.

Met het aanleveren van de producten- en dienstencatalogus via intranet raken de klanten binnen de organisatie meer bekend met wat de afdeling aanbiedt en dit schept voor iedereen duidelijkheid. De invoering van de interne Service Level Agreements leidt tot kwaliteitsverbeteringen, continuïteit van de organisatie en kostenbesparingen. Het zal een efficiëntere werkwijze opleveren waarbij er niet meer ad hoc, ongestructureerd en onplanbaar wordt gewerkt.

Het volgen van een passende training door de medewerkers heeft voor de organisatie tot gevolg dat zij hierdoor over beter geschoold personeel beschikken die de werkzaamheden meer volgens de vereiste kwaliteit kunnen uitvoeren. Tijdens het volgen van de training is op deze dagen een aantal medewerkers afwezig, waardoor er een minimale bezetting is en dus ook maar op een laag niveau service en kwaliteit kan worden geleverd aan de organisatie. Dit wordt wel naar de organisatie gecommuniceerd.

De organisatie dient, kijkend naar het benodigde aantal fte's, de openstelling van de bestaande vacature goed te keuren en uit te zetten.

§ 8.2 Personele consequenties

Nu er gewerkt gaat worden aan de hand van basismodel IV, waarbij alles centraal geregeld wordt vanuit de Service Unit, betekent dit voor de medewerkers dat zij de gang van zaken omtrent de processen en registratie meer in de gaten moeten en kunnen houden en er daardoor meer overzicht gecreëerd wordt. Alles dient via de lijn te verlopen.

Voor de medewerkers heeft de invoering van de Service Unit tot gevolg dat zij allround gaan werken. Zij moeten alle basistaken kunnen uitvoeren. Om ervoor te zorgen dat ze ook allemaal dezelfde taken kunnen uitvoeren en dezelfde basisvaardigheden bezitten, zullen zij



geschoold worden. Dit betekent dat het niveau van het personeel hoger wordt, waardoor ook de kwaliteit van de dienstverlening beter wordt. De training zal in totaal vijf dagen beslaan, verdeeld over drie maanden, wat resulteert in het feit dat de werkzaamheden opgevangen moeten worden door anderen.

De medewerkers zullen een flexibelere houding moeten aannemen, dit gericht op het feit dat er een uitbreiding van de openingstijden gehanteerd wordt. Er wordt minimaal een half uur vroeger aangevangen. De medewerkers zullen daarnaast op een meer formele manier te werk gaan. Mogelijke onduidelijkheden over een werkwijze of procedure kunnen altijd teruggevonden worden in het nog op te zetten handboek.

De producten- en dienstencatalogus wordt vernieuwd. De medewerkers moeten leren om hiermee te werken en deze, in samenspraak met het management, te vullen. Daarnaast moeten ze op de hoogte zijn van onder andere de voorwaarden en kosten die verbonden zijn aan de dienstverlening om zo de klant op een juiste manier te informeren. Ditzelfde geldt voor de interne Service Level Agreements. De medewerkers moeten op de hoogte zijn van de inhoud en werking hiervan en dienen zich te houden aan wat hierin is vastgelegd.

Door de medewerkers met een hogere frequentie te informeren en hen te betrekken bij het gehele proces, verdwijnen de onduidelijkheden die er heersen en kan er op een prettigere manier gewerkt worden.

Als er van hogerhand besloten wordt dat de functie van hoofd Service Unit inderdaad wordt ingevuld, kan de wervingsprocedure worden gestart. De medewerkers krijgen bij invulling van deze functie weer directe aansturing en de inkoper (hoofd Interne Dienstverlening ad interim) wordt ontlast van de extra taken die zij momenteel uitvoert. Als de bestaande bode/repro vacature wordt uitgezet en ingevuld, betekent dit dat er één medewerker aan het team wordt toegevoegd waardoor de werkdruk minder wordt en de werkzaamheden daarnaast effectiever en efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Resultaat hiervan is dat de continuïteit meer gewaarborgd zal zijn.

§ 8.3 Financiële consequenties

Aan de geformuleerde adviezen zitten uiteraard financiële consequenties verbonden. De kosten zijn opgebouwd uit een investeringsbegroting, het opstellen van protocollen en interne Service Level Agreements, het vullen van de producten- en dienstencatalogus, de inhuur van personeel en promotie- en opleidingskosten. Daarnaast worden tevens de baten besproken die tegenover de kosten staan.

§ 8.3.1 Kosten

<i>Duurzame activa</i> ⁵⁵		
Inventaris		€ 17.650,-
<i>Vlottende activa</i>		
Vorraden		€ 1.694,50
Protocollen en procedures	70 uur x € 45,- p/u	€ 3.150,-
Producten- en dienstencatalogus	80 uur x € 45,- p/u	€ 3.600,-
Interne Service Level Agreements	70 uur x € 45,- p/u	€ 3.150,-
Inhuur personeel	10 dagdelen x 4 uur x 4 pers. x € 45,- p/u	€ 7.200,-

⁵⁵ Wordt afgeschreven over een periode van 5 jaar



Promotiekosten		
Gebak	460 x € 1,25	€ 575,-
Flyers	500 x € 1,00	€ 500,-
Training ⁵⁶		€ 13.525,-
Totaal		€ 51.044,50

Voor het opstellen/beschrijven van de protocollen en procedures, het vullen van de producten- en dienstencatalogus en het opstellen/beschrijven en invoeren van de interne Service Level Agreements is, in samenspraak met de chef Interne Dienstverlening, een globale schatting gemaakt van het hiervoor benodigde aantal manuren.

Het uurtarief van € 45,- (personeelskosten) waarmee gerekend wordt, is het standaardbedrag dat de dienst Middelen hanteert bij dit soort berekeningen. In dit uurtarief zitten tevens de overheadkosten verwerkt.

De tien dagdelen die bij 'inhuur personeel' genoemd worden, zijn afgeleid van het aantal dagdelen dat de medewerkers per groep op training zijn en hiervoor vervanging/opvulling nodig is.

Bij de promotiekosten, in de vorm van gebak, is er rekening gehouden met het feit dat er ook een aantal stagiaires werkzaam zijn binnen de gemeente Rijswijk. Bij de flyers is er een ruimere marge ingebouwd. Dit omdat het niet alleen voor de interne medewerkers maar ook voor de externe klanten een leuke bijkomstigheid is om van de Service Unit op de hoogte te worden gesteld.

Het bedrag voor de training is gebaseerd op de acht medewerkers van de afdeling die in groepen van 2 x 4 personen de training zullen gaan volgen.

In bijlage 23 is een overzicht van de kosten terug te vinden, gericht op de duurzame en vlottende activa en de training.

§ 8.3.2 Baten

In tegenstelling tot het in kaart brengen van de kosten in cijfers is het voor de baten een stuk moeilijker om dit vast te leggen. Toch zal de invoering van een Service Unit vele voordelen met zich meebrengen.

Daarnaast worden er geen kosten gemaakt doordat de huidige afdeling Interne Dienstverlening wordt omgevormd tot Service Unit. Hiermee worden de medewerkers behouden.

De doelstellingen van de Service Unit die in paragraaf 4.3 worden genoemd, kunnen als uitgangspunt worden genomen. Met de invoering van de Service Unit moeten deze doelstellingen worden behaald en deze kunnen, samen met de bijkomende voordelen, genoemd worden als de uiteindelijke baten. Hieronder worden de baten weergegeven:

- Klantgerichte aanpak;
- Het verbeteren van de (h)erkenbaarheid van de facilitaire dienst (professionalisatie);
- Het systematisch afhandelen van de ad hoc verzoeken tot dienstverlening;
- Het inzichtelijk maken van de gewenste dienstverlening vanuit het primaire proces;
- Het genereren van relevante managementinformatie;
- Het kanaliseren van de communicatiestromen;
- Het reduceren van informele leveringscircuits;

⁵⁶ Offerte Schoevers Bedrijfsopleidingen, maart 2005



- Het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening;
- Centrale registratie en coördinatie;
- Continuïteitswaarborging;
- Efficiënter werken (tijdswinst);
- Efficiënter benutten van de medewerkers (allround / training);
- Verlichting werkdruk;
- Inzicht in facilitaire procedures.



Literatuurlijst

Boeken:

1. Baarda, D.B. e.a.: 'Basisboek Open interviewen'. 1^{ste} druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1996. ISBN: 90 207 2764 8
2. Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M.: 'Statistiek met SPSS voor Windows'. 1^{ste} druk, Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 1999. ISBN: 90 207 3093 2
3. Boomsma, S. en Borrendam, van, A.: 'Kwaliteit van dienstverlening'. 3^e geheel herz. druk, Alphen aan den Rijn: Samsom, 1998/2000. ISBN: 90 140 6148 X
4. Camp, R.C.: 'Benchmarking: het zoeken naar de beste werkmethode die leiden tot superieure prestaties'. 2^e druk, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie BV, 1998. ISBN: 90 201 2686 5
5. Eppink, D.J. en Keuning, D.: 'Management & Organisatie'. 7^e druk, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN: 90 11 06327 9
6. Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: 'Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie'. 1^{ste} druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer 2001. ISBN: 90 14 07794 7
7. Molen, van der, F.: 'Dienstverlening op niveau: kwaliteitsinstrumenten voor overheidsdienstverlening'. 1^{ste} druk, 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij BV, 1992. ISBN: 90 5250 183 1

Internet:

1. <http://www.delphi/gvisapi/256,1>
2. <http://www.delphi/gvscriptsvk/dspage.asp>
3. <http://www.fmresource.nl>
4. <http://www.markensteijn.com/cultuurtest.htm>
5. <http://www.markensteijn.com/organisatiecultuur.htm>

Syllabi:

1. Bouter, R.F.: 'Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005'. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2004.
2. Genet, C.M.: 'Methode van Onderzoek en de Markt'. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002. Code 2384
3. Mante, Y.A.: 'Handleiding Schriftelijke Rapportage'. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2001/2002. Code 2318



Scripties:

1. Eradus, L.: 'Het inrichten van een servicedesk voor de Facilitaire Dienst van Stichting Parco'. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2003.
2. Klapwijk, V.: 'De optimale inrichting van een CDM naar de behoefte van de klant'. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2002.

Artikelen:

1. Boomsma, S.: 'Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties'. Management van interne en civiele diensten, januari 2004.
2. Keusters, P.J.H.C.M.: 'Centraal Dienstverlenings Meldpunt'. Management van interne en civiele diensten, november 1996.
3. Lennartz, R.E. en Wilkinson, C.: 'Benchmarking in het facilitaire werkveld doodgecijferd?'. Facility Management Magazine, oktober 2002.
4. Schuthof, B.: 'Het facilitair servicemeldpunt'. Handboek Facility Management, april 1999.
5. Veen, van, R. en Belgraver, M.: 'Een frontoffice alléén is niet voldoende'. Overheid Facilitair, nummer 10, oktober 2004.

Overige:

1. Afdelingsplan Interne Dienstverlening 2003
2. Beleidsvisie en ontwerpuitgangspunten gemeente Rijswijk: Huisvesting Hoogvoorde 2002
3. Concept DMI in beweging 2005
4. Dienstplan dienst Middelen 2003/2004
5. Managementinformatie uit IBIS FAME
6. Offerte Schoevers Bedrijfsopleidingen
7. Programmabegroting gemeente Rijswijk 2005-2009
8. Sheets BOR 1 college 2002/2003





Bijlagen

Op weg naar een herkenbaar aanbod van dienstverlening

Adviesrapport voor het opzetten van een Service Unit binnen de Gemeente Rijswijk

Debbie Borsboom
Opleiding Facility Management

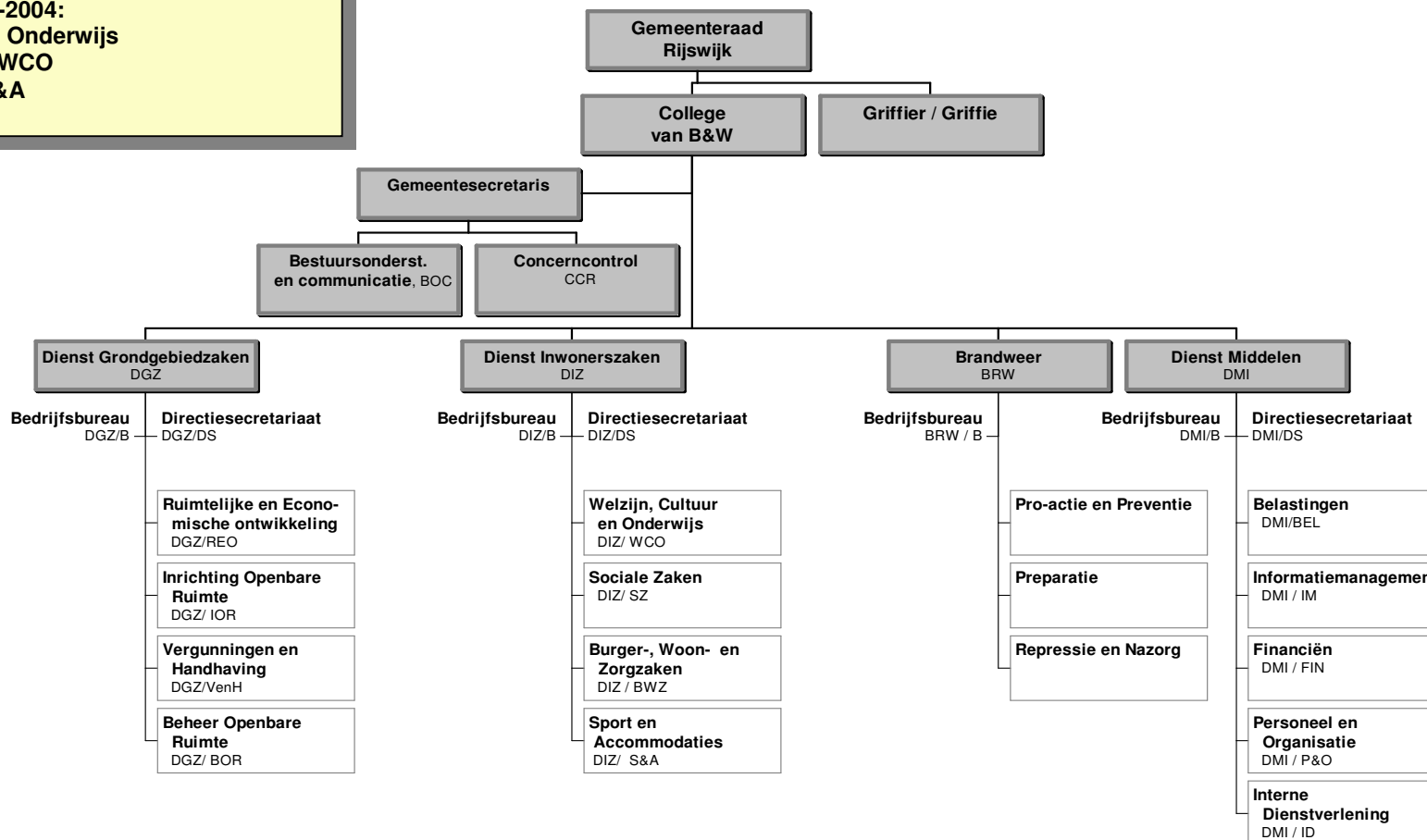


Bijlage 1.	Organogram gemeente Rijswijk
Bijlage 2.	Cultuurtest gemeente Rijswijk
Bijlage 3.	Topiclijst huidige situatie afdeling Interne Dienstverlening
Bijlage 4.	Organogram afdeling Interne Dienstverlening
Bijlage 5.	Functie-inhoud hoofd Interne Dienstverlening (ad interim)
Bijlage 6.	Functie-inhoud chef Interne Dienstverlening
Bijlage 7.	Functie-inhoud inkoper
Bijlage 8.	Functie-inhoud telefonist(e)/receptionist(e)
Bijlage 9.	Functie-inhoud receptionist(e) centrale balie
Bijlage 10.	Functie-inhoud bode
Bijlage 11.	Basismodellen Service Unit FMH Media
Bijlage 12.	Basismodellen Dhr. M. Timmer
Bijlage 13.	Vragenlijst opdrachtgever
Bijlage 14.	Vragenlijst medewerkers afdeling Interne Dienstverlening
Bijlage 15.	Schriftelijke enquête interne klanten
Bijlage 16.	Uitkomsten schriftelijke enquête interne klanten
Bijlage 17.	Vragenlijst oriënterend marktonderzoek
Bijlage 18.	Uitwerking marktonderzoek gemeente Den Haag
Bijlage 19.	Uitwerking marktonderzoek gemeente Zwijndrecht
Bijlage 20.	Uitwerking marktonderzoek gemeente Alphen aan den Rijn
Bijlage 21.	Functieprofiel medewerkers Service Unit
Bijlage 21 A.	Taken medewerkers Service Unit
Bijlage 21 B.	Competenties medewerkers Service Unit
Bijlage 22.	Functieprofiel Intern beheerder
Bijlage 22 A.	Taken Intern beheerder
Bijlage 22 B.	Competenties Intern beheerder
Bijlage 23.	Overzicht diverse kosten



Bijlage 1. Organogram gemeente Rijswijk ⁵⁷

Wijzigingen 1-1-2004:
- Opheffing afd. Onderwijs
- WSC-E wordt WCO
- Acco wordt S&A



⁵⁷ Organisationschema per 1-1-2004



Bijlage 2.

Cultuurtest gemeente Rijswijk

1. Als iemand in uw bedrijf een verschil van mening heeft met een collega dan:

- ☐ ontstaat er een debat, waarin de beste wint.
- ☐ leggen zij het conflict voor aan hun chef, die dan een beslissing neemt.
- ☒ gaan ze samen na wat het beste voor het bedrijf is en doen dat.
- ☐ discussiëren zij erover, waarna ieder doet wat hem het beste lijkt.

2. Als er voor uw bedrijf een voordeel met risico's te halen valt, maar er moeten daarvoor een paar regels en procedures tijdelijk buiten werking gesteld worden, dan:

- ☒ beslist de directeur en zegt vervolgens wat een ieder moet doen en laten.
- ☐ doen we het alleen als het redelijkerwijs kan zonder de regels overboord te zetten.
- ☐ gaat ieder die ermee te maken heeft snel informatie verzamelen om de haalbaarheid te toetsen; als alles positief lijkt (en de kans is nog niet verkeken) doen we het.
- ☐ is er meestal alleen belangstelling van de hele groep als men het een interessante job vindt - overigens heeft natuurlijk niemand er bezwaar tegen als één of enkele mensen het aanpakken.

3. Onderlinge concurrentie is gericht op:

- ☐ het verkrijgen van zoveel mogelijk macht.
- ☐ het verkrijgen van een zo hoog mogelijke formele status.
- ☐ het uitblinken in het werk.
- ☐ het zo goed mogelijk bevredigen van de eigen behoeften.

4. De redenen, waarom mensen in uw organisatie zich inspannen, zijn voornamelijk:

- ☐ omdat je in de organisatie alleen wat bereikt als je er hard tegenaan gaat, bovendien krijg je je baas op je nek als je er niet aan trekt.
- ☒ omdat er van je verwacht wordt dat je regelmatig doorwerkt en een faire prestatie levert.
- ☐ omdat de klus klaar moet en je daar met zijn allen voor stáát.
- ☐ omdat het werkje belangstelling heeft en het een deel van jezelf is geworden.

5. Als iemand in uw organisatie ruzie heeft met de chef, dan:

- ☐ zal deze misschien proberen de chef er onder te krijgen, maar meestal geeft hij/zij toe.
- ☒ is er een beroepsprocedure die hij/zij kan volgen om een bindende uitspraak te krijgen.
- ☐ is het de vraag of dat voor het werk belangrijk is - zo nee, dan is het niet zo interessant - zo ja, dan zorgen we ervoor dat de ruzie wordt bijgelegd.
- ☐ zullen we met hen praten en hen helpen de zaak op te lossen - maar als dat niet lukt zullen ze wel ruzie houden en elkaar voortaan ontlopen (of de persoon zoekt een andere baan).

6. Als iemand niet tevreden is met zijn of haar job zal deze gewoonlijk:

- ☐ voor een promotie vechten.



- ☐ een verzoek om verandering of overplaatsing doen aan de chef of personeelszaken.
- ☐ een andere bijdrage gaan leveren binnen het totale te verrichten werk.
- ☐ ander werk gaan doen of een andere baan zoeken.

7. Als er vrij plotseling een leidende functionaris uitvalt en die moet worden vervangen, dan:

- ☐ wijst de directie iemand aan die zij geschikt en competent acht.
- ☐ wordt gewoonlijk de adjunct-chef benoemd, die er het langste is - die moet dan natuurlijk wel de juiste papieren hebben en goede beoordelingen.
- ☐ zoeken we iemand die deze job goed aankan en die de zaak goed bij elkaar kan houden.
- ☐ moeten we iemand kiezen, die zowel als leider qua kunde en als persoon het vertrouwen van de mensen heeft.

8. Als er sprake is van het invoeren van een verandering in de werkomstandigheden, dan:

- ☐ hangt het er vanaf wat de directie vindt: als zij het schadelijk acht, probeert ze de invoering tegen te houden of te beperken, als zij het niet schadelijk acht staat zij het binnen redelijke grenzen toe.
- ☐ wordt er overlegd - waarschijnlijk wordt er een commissie ingesteld die een voorstel doet.
- ☐ gaan we na wat het inhoudt en wat de gevolgen ervan voor het werk zijn - als het werk het toestaat doen we het, terwijl we onderling een regeling maken voor het opvangen van problemen.
- ☐ is de vraag of mensen daardoor beter uit de voeten kunnen - zij die dat kunnen zullen er gebruik van maken, anderen hoeven niet.

9. Mensen die het goed doen binnen de organisatie:

- ☐ zijn slimme, op wedijver ingestelde mensen met een sterke drang naar macht.
- ☐ zijn plichtsgetrouw, hebben verantwoordelijkheidsbesef en hebben een loyale instelling ten opzichte van de organisatie.
- ☐ zijn vakbekwaam, efficiënt en wijden zich met volledige inzet aan hun taak.
- ☐ zijn effectief in hun contacten met anderen en zetten zich ten volle in voor de ontplooiingen en persoonlijke groei van de anderen.

10. Als er om een bepaald doel te bereiken iemand in uw organisatie "een ver moet laten" of schade lijdt of tekort moet worden gedaan, dan:

- ☐ hangt het er vanaf of het een hoge of een lage functionaris betreft. Bij een hoge en machtige persoon gebeurt dat niet zo gauw, bij een lage (met weinig invloed) gebeurt het eerder.
- ☐ wordt er nagegaan wat er in vorige gevallen is geschied, hoe dat is aangepakt en of er tegemoetkomingen zijn gegeven; afhankelijk daarvan wordt al of niet iets gedaan.
- ☐ moet de persoon in kwestie door de zure appel heen bijten.
- ☐ helpen we de persoon dat te accepteren - als hij/zij dat niet kan is dat jammer voor hem/haar of anders zal deze wel weggaan.

11. Als iemand niet zo goed meer mee kan, dan:

- ☐ zal hij/zij zich verschansen, een sterke positie proberen te vinden en terugvechten.



- ☐ zal hij/zij gewoonlijk worden overgeplaatst of worden weggepromoveerd.
- ☐ krijgt iemand anders zijn of haar job en gaat hij/zij ander werk doen als dat er is.
- ☐ accepteren we dat en helpen hem/haar dat te aanvaarden.

12. De taakverdeling binnen de organisatie is gebaseerd op:

- ☐ de persoonlijke behoeften en inzichten van de gezagdragende functionarissen.
- ☐ de formele splitsing van functies en verantwoordelijkheden in de organisatie.
- ☐ de middelen en de deskundigheid die nodig zijn voor het verrichten van de taak.
- ☐ de persoonlijke wensen en behoeften van de afzonderlijke leden van de organisatie ten aanzien van verdere ontplooiing.



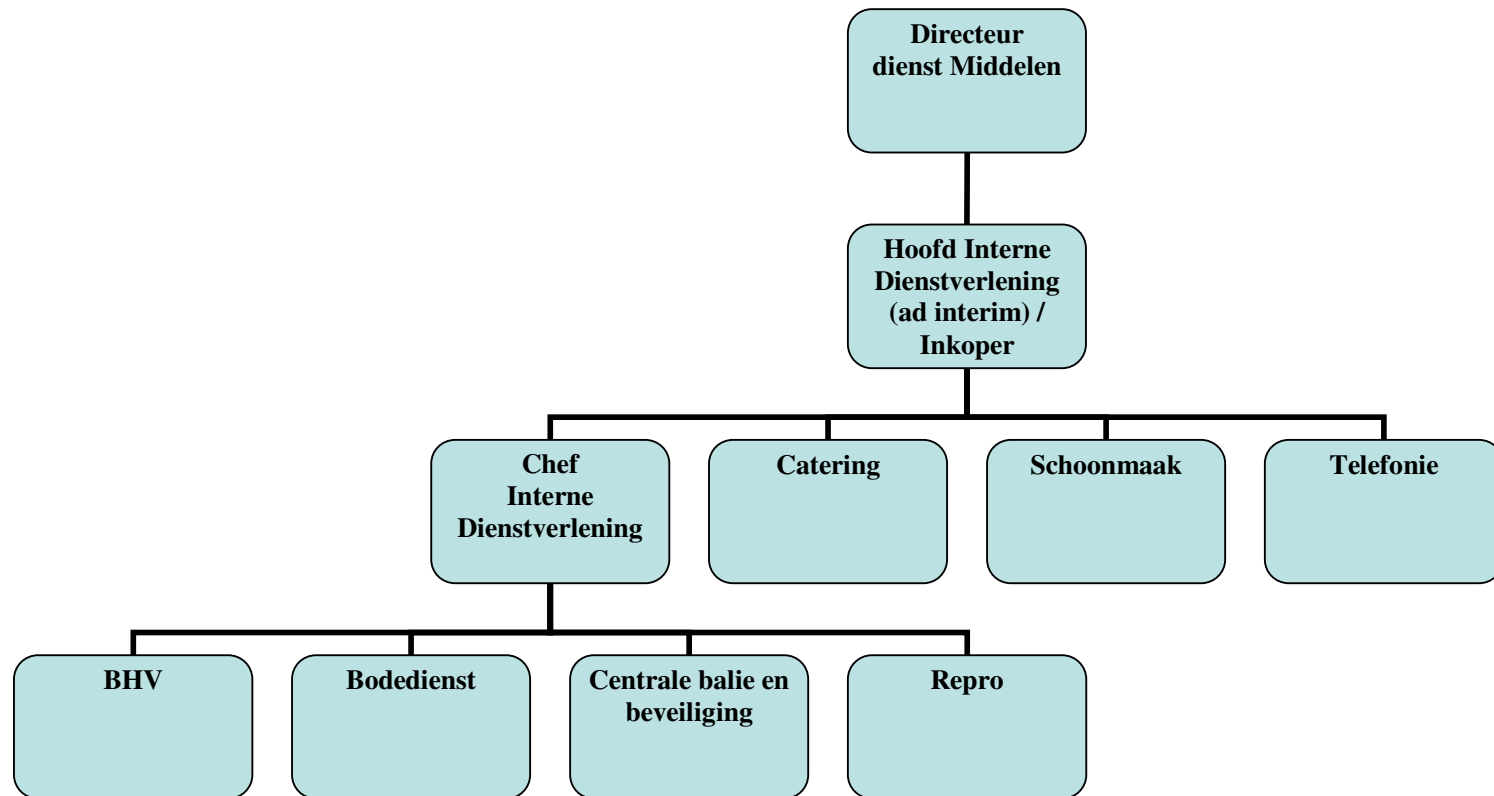
Bijlage 3.

Topiclijst huidige situatie afdeling Interne Dienstverlening

- Afdeling Interne Dienstverlening in het algemeen
- Verantwoordelijkheden
- Personeel en functies
- Huidige werkwijze
- Klanten
- Knelpunten



Bijlage 4. Organogram afdeling Interne Dienstverlening



Bijlage 5.

Functie-inhoud hoofd Interne Dienstverlening (ad interim)

1. Leidinggeven aan de afdeling Interne Dienstverlening
 - Draagt zorg voor de planning, verdeling, voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden;
 - Verzorgt de personele, informatisering, organisatorische, facilitaire, financiële en automatiseringsaangelegenheden;
 - Neemt deel aan het managementoverleg van de dienst;
 - Houdt werkoverleg.
2. Verzorgen van het geïntegreerd beleid op het terrein van de afdeling
 - Ontwikkelt en actualiseert het geïntegreerd beleid;
 - Geeft richtlijnen voor het beleid van de afdeling;
 - Toetst adviezen van de afdeling aan het beleid.
3. Zorgdragen voor de realisatie van de producten van de afdeling
 - Draagt zorg voor de beleidsontwikkeling en advisering op het gebied van inkoop en overige aangelegenheden op het gebied van facilitaire dienstverlening;
 - Draagt zorg voor het beheer van het stadhuis.

Bijlage 6.

Functie-inhoud chef Interne Dienstverlening

1. Geven van dagelijks leiding
 - Op inspirerende wijze leiding geven aan de medewerkers van de Interne Dienstverlening en de leden van het Bedrijfshulpverleningsteam;
 - Plant en verdeelt het werk en bewaakt de voortgang en de kwaliteit;
 - Begeleidt de medewerkers bij de dagelijkse werkzaamheden;
 - Houdt werkoverleg.
2. Zorgdragen voor het beleid en cultuur op het terrein van de afdeling
 - Initieert en geeft mede richting aan de beleidsontwikkeling, -voorbereiding en –uitvoering op het gebied van Facility Management;
 - Levert een belangrijke bijdrage aan de totstandkoming van de gewenste cultuur binnen de sectie, afgeleid van de ondernemersvisie.
3. Zorgdragen voor de realisatie van de producten van de afdeling
 - Draagt zorg en bent verantwoordelijk voor het onderhoud, het beheer en de beveiliging van het stadhuis.

Bijlage 7.

Functie-inhoud inkoper

1. Ontwikkelen van beleid en adviseren op het terrein van inkoop
 - Verricht onderzoek, volgt en evalueert ontwikkelingen;
 - Vertaalt deze in voorstellen en notities;
 - Adviseert het management en het bestuur.
2. Zorgdragen voor de (beleids)uitvoering op het terrein van inkoop
 - Organiseert en coördineert activiteiten;
 - Draagt zorg voor de uitwerking van vastgesteld beleid in concrete verordeningen en/of regelingen en/of maatregelen;
 - Begeleidt Europese aanbestedingsprocessen.
3. Verzorgen van de inkoop van goederen en diensten m.b.t. de meer complexe aangelegenheden
 - Stelt een plan van eisen op;
 - Vraagt offertes aan, beoordeelt deze en selecteert leveranciers;
 - Sluit mantel- en raamovereenkomsten en stelt contracten op;
 - Verzorgt het contractbeheer;
 - Bewaakt de leveringstermijn en de kwaliteit van de geleverde goederen/diensten;
 - Signaleert knelpunten en doet voorstellen voor te nemen maatregelen;
 - Verzorgt de evaluaties en rapportages.
4. Verzorgt het budgetbeheer van de afdeling
 - Signaleert budgetoverschrijdingen en rapporteert hierover.

Bijlage 8.

Functie-inhoud telefonist(e)/receptionist(e)

1. Bedienen van de telefooncentrale

- Registreert meldingen en klachten en draagt zorg voor de afhandeling;
- Ontvangt gesprekken, verbindt gesprekken door en/of geeft berichten door aan medewerkers;
- Verstrekt algemene informatie.

2. Verrichten van receptiewerkzaamheden

- Ontvangt bezoekers en verwijst deze door;
- Verstrekt algemene informatie;
- Verzorgt bewijzen van ontvangst van brieven;
- Verstrekt toegangsbewijzen en parkeerkaarten;
- Signaleert problemen met betrekking tot orde en veiligheid en onderneemt actie.

3. Beheren van de telefooncentrale en bestanden

- Verricht programmeringswerkzaamheden in het telefoonsysteem;
- Levert eerstelijns instructie begeleiding aan gebruikers;
- Signaleert storingen, lost deze op of verzorgt de melding aan de leverancier;
- Verzorgt telefoonvoorzieningen op nieuwe locaties en adviseert over aan te schaffen apparatuur;
- Beheert en actualiseert gegevensbestanden m.b.t. personen, telefoonnummers, locaties e.d.;
- Verzorgt de verhuur van ruimten aan derden.

4. Verrichten van administratieve werkzaamheden

- Houdt de orderadministratie bij;
- Controleert facturen en verzorgt de interne doorbelasting;
- Verstrekt gegevens en stelt overzichten op.

5. Verzorgen van de inkoop van goederen en diensten

- Beoordeelt ingekomen aanvragen en bestellingen;
- Werkt mede offerteaanvragen uit;
- Verzorgt bestellingen in algemene zin;
- Bewaakt de leveringstermijnen en kwaliteit van de geleverde goederen;
- Signaleert knelpunten en rapporteert hierover;
- Onderhoudt contacten met de leveranciers.

Bijlage 9.

Functie-inhoud receptionist(e) centrale balie

1. Ontvangst van publiek

Een vriendelijke begroeting met de vraag waarmee men de bezoekers van dienst kan zijn. Geeft de bezoeker het idee dat zij welkom is bij Gemeente Rijswijk.

2. Middels het BAVAK systeem doorverwijzen van publiek naar de juiste behandelaar of balie.

Dit vindt plaats na voldoende informatie te hebben verzameld bij de bezoeker.

3. Ontvangst van bezoekers

Na informatie te hebben ingewonnen bij de bezoeker wordt telefonisch contact gemaakt met de te bezoeken ambtenaar of het secretariaat van het bestuur. Vervolgens wordt de bezoeker opgehaald door de gastvrouw/heer op de begane grond.

4. Verstrekken van algemene informatie

De receptioniste verstrekt desgevraagd algemene informatie aan publiek, bezoekers, personeel en passanten.

5. Acteren bij calamiteiten volgens het protocol van het Bedrijfsnoodplan.

De receptioniste neemt de omschreven acties in acht en participeert in het optreden van beveiliging, EHBO, BHV of externe dienstverleners.

6. Meldt (technische) storingen door

De receptioniste meldt technische storingen door aan de beheerder van Gemeente Rijswijk of de huismeester van Hoogvoorde.

7. Sleuteluitgifte

De receptioniste verzorgt de sleuteluitgifte middels de vastgestelde procedure.

8. Dagpas uitgifte.

De receptioniste verzorgt de uitgifte van dagpassen middels de vastgestelde procedures.

Bijlage 10.

Functie-inhoud bode

1. Verrichten van bodediensten

- Verzorgt de beveiliging en het toezicht in het gemeentehuis;
- Signaleert problemen met betrekking tot orde en veiligheid en onderneemt actie;
- Beheert de beveiligingspasjes;
- Ontvangt en distribueert post en goederen;
- Verzorgt de opstelling van vergaderruimten;
- Begeleidt huwelijken;
- Assisteert bij recepties, ontvangsten e.d.;
- Draagt zorg voor de reguliere verwijdering van afval;
- Verricht kleine reparaties in het gebouw.

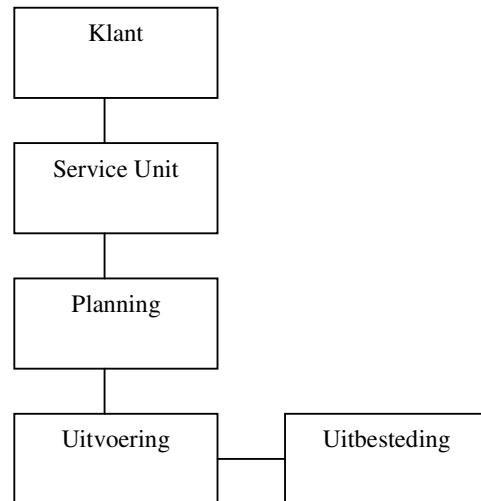
2. Verzorgen van kopieerwerk

- Verricht kopieerwerkzaamheden;
- Verzorgt de afwerking van kopieerwerk;
- Verzorgt dagelijks onderhoud aan apparatuur;
- Verhelpt storingen en schakelt zonodig derden in;
- Verzorg (de uitbesteding van) drukwerk.

Bijlage 11.

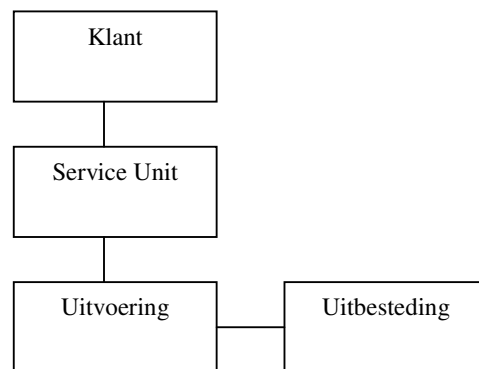
Basismodellen Service Unit FMH Media

Basismodel I



Bij basis model I initieert de Service Unit de dienstverlening door eerst de afdeling Planning op de hoogte te brengen van de uit te voeren activiteiten. De afdeling Planning (of de afdeling werkvoorbereiding) heeft hiermee de mogelijkheden gekregen de verzoeken tot dienstverlening systematisch te plannen in werkuren, middelen en geld. Voor deze constructie wordt veelal in grotere organisaties gekozen om de dienstverlening zo goed mogelijk te kunnen plannen en te beheersen. In dit model ligt de bevoegdheid tot het aansturen van de backoffice en het aangaan van verplichtingen met derden (het verstrekken van opdrachten bij externe bedrijven) volledig buiten de Service Unit.

Basismodel II

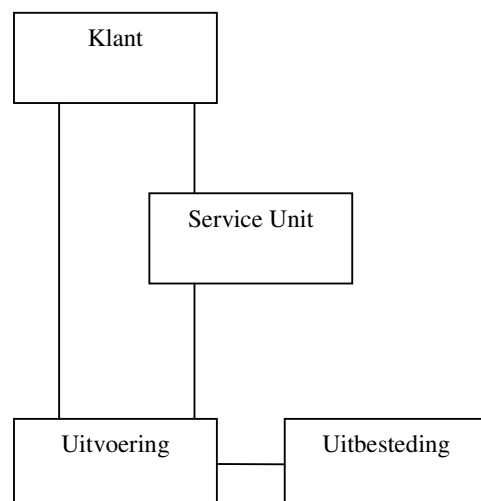


Wanneer
er binnen

direct

eerste
gehaald
snellere
door de
de

een facilitaire organisatie geen gebruik gemaakt wordt van planners en werkvoorbereiders is de Service Unit in dat geval gekoppeld aan (lees: heeft bevoegdheid tot aansturing van) de uitvoerende afdelingen, zodat verzoeken tot dienstverlening meteen worden doorgegeven. Deze variant lijkt een snellere dienstverlening te garanderen ten opzicht van het model, omdat er een communicatielaag tussenuit is. Hierbij moet echter niet worden vergeten dat responstijden niet alleen worden gegarandeerd wijze waarop de meldingen worden doorgesluisd, maar dat dit ook afhankelijk is van manier waarop de backoffice processen zijn gestructureerd. Een gebrekkige communicatie en niet-eenduidige werkwijzen tussen de diverse uitvoerende afdelingen kan alsnog vertragend werken voordat met de daadwerkelijke dienstverlening kan worden begonnen. Daarnaast moet er aan gedacht worden dat het direct in behandeling nemen van rechtstreeks doorgesluisde meldingen ook afhankelijk is van de beschikbare capaciteit van de uitvoerende afdelingen. De Service Unit zal een goede kennis moeten hebben van de planning en de werkwijze van de backoffice.

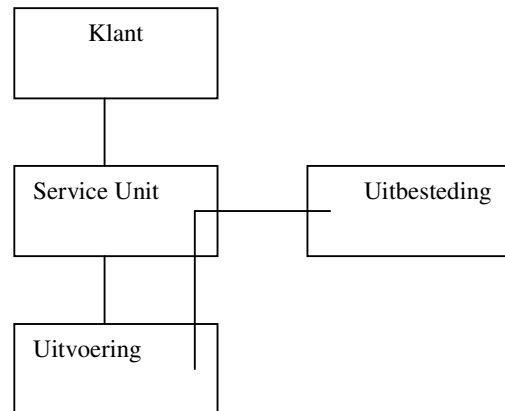


Basismodel III

In sommige situaties kan het wenselijk zijn dat de klant voor bepaalde verzoeken tot dienstverlening rechtstreeks met de uitvoerende afdelingen in contact komt en daarmee beperkt de Service Unit kan passeren. Een dergelijke structuur wordt in basismodel III tot uitdrukking gebracht.

Het mogen passeren van de Service Unit betreft dan enkele vooraf door de facilitaire organisatie omschreven producten en diensten, die door de backoffice met 'eigen loketten' worden geleverd. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om semi-autonome afdelingen, die binnen de organisatie een 'zelfstandige eenheid' vormen.

Basismodel IV

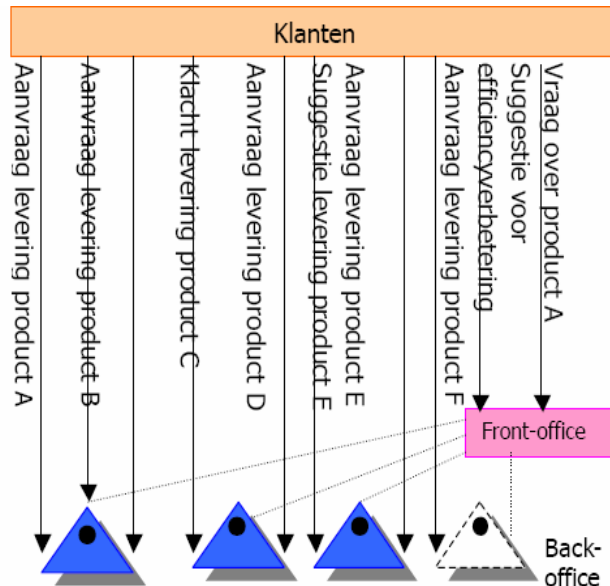


In basismodel IV worden zowel de interne als de externe leveranciers direct door de Service Unit aangestuurd. Voor deze mogelijkheid kan worden gekozen als men de controle op het uitbesteden van opdrachten zoveel mogelijk wil scheiden van het uitvoerende onderdeel. De achterliggende gedachte van dit model is het geven van een controlerende taak aan de Service Unit teneinde de kosten van het uitbesteden zoveel mogelijk te beheersen. Het betekent niet dat de Service Unit beslist welke opdrachten mogen worden uitbesteed, maar ze toetst de uitgaven aan de bedrijfsdoelstellingen en normen.

Bijlage 12.

Basismodellen Dhr. M. Timmer

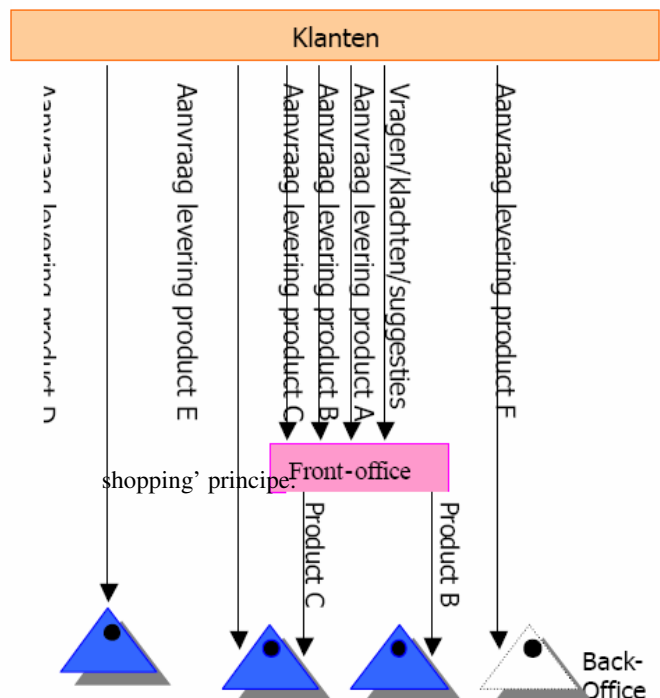
Informatiecentrummodel



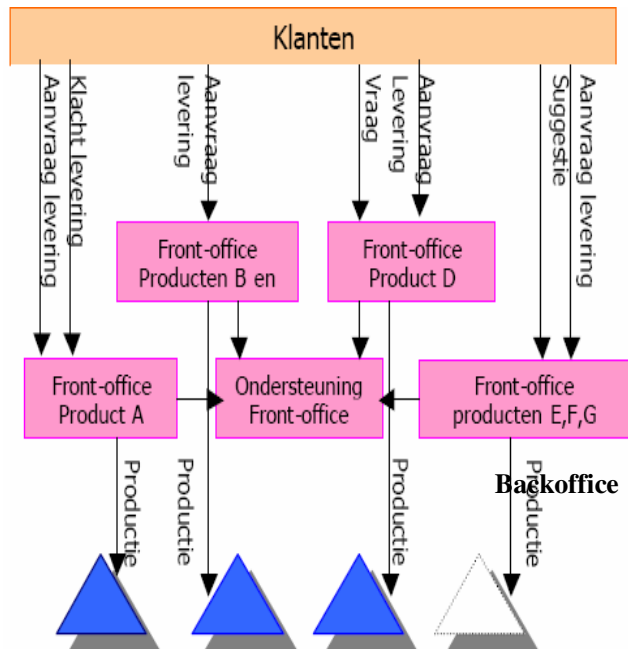
Het accountmanagersmodel gaat een stap verder en is in wezen een gemengd model. Bij de frontoffice, die is gebaseerd op dit model, kunnen klanten vragen stellen en klachten uiten over alle aspecten van de facilitaire dienstverlening en tevens aanvragen indienen voor de levering. Daarnaast kunnen klanten rechtstreeks bij de productafdelingen terecht voor het verkrijgen van andere geselecteerde facilitaire producten en diensten. De frontoffice fungeert dus als accountmanager van de productafdelingen van de facilitaire organisatie en communiceert met de klanten over de eisen en wensen met betrekking tot de gewenste producten en diensten. Er wordt hierbij ook wel gesproken van het 'one stop

Het informatiecentrummodel is het meest beperkt in opzet. De functie van de frontoffice bestaat voornamelijk uit het beantwoorden van vragen en het verstrekken van informatie. Voor klachten over geleverde of nog te leveren producten en diensten moeten klanten zich vervoegen bij de productieafdelingen van de facilitaire organisatie. Dit geldt ook voor het bestellen van producten en diensten.

Accountmanagersmodel



Clustermodel



De frontoffice die is gebaseerd op het clustermodel is het meest uitgebreid. Alle vragen en klachten en alle aanvragen voor alle vormen van facilitaire dienstverlening kunnen door de klanten van de facilitaire organisatie worden geuit bij de frontoffice. De frontoffice bestaat in dit model uit 'winkeltjes' waar klanten terecht kunnen voor de door hen gewenste producten en diensten. Deze winkeltjes zijn de voorposten van de productieafdelingen die tot de backoffice behoren. De kleine frontoffices zijn veelal verbonden met een centrale frontoffice, die verantwoordelijk is voor het genereren van de gewenste managementinformatie.

Bijlage 13.

Vragenlijst opdrachtgever

1. Wat is de aanleiding geweest om een Service Unit op te zetten?
2. Wat betekent het opzetten van een Service Unit voor uw afdeling?
3. Hoe dient de op te zetten Service Unit naar uw mening georganiseerd te worden?
4. Wat zou het invoeren van een Service Unit in uw ogen kunnen betekenen voor de klanten van de gemeente Rijswijk?
5. Wat zijn uw gedachten, wensen en verwachtingen ten aanzien van de op te zetten Service Unit?
6. Wat zijn uw wensen en verwachtingen ten aanzien van de toekomstige medewerkers van de Service Unit?
7. Heeft u eventueel nog opmerkingen, vragen of suggesties?

Bijlage 14.

Vragenlijst medewerkers afdeling Interne Dienstverlening

1. De afdeling Interne Dienstverlening wordt omgevormd tot een Service Unit. Wat vinden jullie daarvan?
2. Deze omvorming brengt diverse veranderingen met zich mee, onder andere een verbreding van jullie huidige takenpakket. Hoe staan jullie tegenover de verbreding van jullie huidige takenpakket?
3. Jullie zullen door deze verbreding van het huidige takenpakket een allround medewerker worden. Zijn jullie bereid om cursussen te volgen om aan de vereiste competenties te kunnen voldoen?
4. Wat vinden jullie van de informatievoorziening rondom de opzet van de Service Unit?
5. Zien jullie de Service Unit als een uitdaging? Indien ja, waarom wel? Indien nee, waarom niet?
6. Wat zijn jullie gedachten, wensen en verwachtingen ten aanzien van de Service Unit?
7. Denken jullie dat het werk, met de komst van de Service Unit, makkelijker of moeilijker wordt? En waarom denken jullie dat?
8. Er zal tijdens kantoortijden, en tijdens bepaalde gelegenheden, altijd iemand aanwezig moeten zijn. Zijn jullie bereid je aan te passen, voor wat betreft de te werken uren en dagen?
9. Welke knelpunten ervaren jullie op basis van de huidige werkwijze?
10. Zien jullie de voordelen in van een Service Unit? Indien ja, welke voordelen zijn dat?
11. Hebben jullie zelf een idee hoe de Service Unit vorm moet worden gegeven/ moet worden ingericht?
12. Hebben jullie eventueel nog opmerkingen, vragen of suggesties?

Bijlage 15.

Schriftelijke enquête interne klanten

Aan: medewerkers van de gemeente Rijswijk

5 april 2005, Rijswijk

Betreft: opzetten Service Unit binnen de gemeente Rijswijk

Geachte heer, mevrouw,

Laat ik mij eerst even voorstellen, ik ben Debbie Borsboom en ik ben 25 jaar. Op dit moment zit ik in het vierde jaar van de opleiding Facility Management en ben ik bezig met het uitvoeren van mijn afstudeeropdracht. Deze afstudeeropdracht voer ik uit in opdracht van Edith van den Boogaard. De opdracht omvat het formuleren van een advies omtrent de inrichting/vormgeving van een op te zetten Service Unit binnen de gemeente Rijswijk. Een onderdeel van deze opdracht is het houden van een enquête onder de klanten van de afdeling Interne Dienstverlening.

U bent reeds bekend met ons huidige Centraal Dienstverlenings Meldpunt. Nu willen wij dit meldpunt verder gaan professionaliseren en dit zal z'n uitwerking hebben in de vorm van een Service Unit. Ondanks het feit dat er voor u niets verandert omtrent de dienstverlening, willen wij toch graag uw mening hierover inventariseren.

Aan de hand van de uitkomsten van deze enquête kan er meer duidelijkheid en inzicht gecreëerd worden over de wensen en behoefte van u als klant ten aanzien van de inrichting/vormgeving van de Service Unit. Tevens kan het een bijdrage leveren aan het goed functioneren van de Service Unit.

In deze enquête wordt gevraagd naar uw individuele mening over de afdeling Interne Dienstverlening en de op te zetten Service Unit. Het invullen van de totale vragenlijst zal ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. De antwoorden die u geeft worden uiteraard vertrouwelijk behandeld en uw gegevens blijven anoniem.

Er zullen u tijdens deze enquête open en gesloten vragen worden voorgelegd.

Ik zou het op prijs stellen als u de tijd zou willen nemen om deze enquête in te vullen en op 15 april (of eerder) aan mij te retourneren. Dit retourneren kan middels de interne post of per email.

Heeft u nog vragen en/of opmerkingen over deze enquête dan zal ik deze graag beantwoorden. Ik ben te bereiken onder het volgende nummer: 326 **1716**

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Debbie Borsboom
Stagiaire afdeling Interne Dienstverlening
Ruimtenummer 596
DBORSBOO@rijswijk.nl

Voor welke dienst en/of afdeling bent u werkzaam en/of wat is de functie die u bekleedt?

- Dienst Grondgebiedzaken: Afdeling.....
Functie.....
- Dienst Inwonerszaken: Afdeling.....
Functie.....
- Dienst Middelen Afdeling.....
Functie.....
- Brandweer Afdeling.....
Functie.....
- Afdeling Bestuursondersteuning en Communicatie
- Afdeling Concerncontrol
- Gemeentesecretaris
- College van B & W
- Griffier / Griffie
- Gemeenteraad Rijswijk

Vraag 2.

Voor welke diensten, services en activiteiten neemt u contact op met de afdeling Interne Dienstverlening?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

Vraag 3.

Via welke weg benadert u de afdeling Interne Dienstverlening?

- ☐ Telefoon
- ☐ Email
- ☐ Post
- ☐ Persoonlijk
- ☐ Anders,

(meerdere antwoorden mogelijk)

Vraag 4.

Bent u op de hoogte met wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding u bij de afdeling Interne Dienstverlening terecht kunt? En om wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding gaat het dan?

- Ja, altijd en om wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding gaat het dan?

.....

.....

.....

- ☐ Nee, niet altijd en om wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding gaat het dan?

.....

- ☐ Nee

Vraag 5.

Met welke frequentie heeft u een klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding waarvoor het noodzakelijk is om contact op te nemen met de afdeling Interne Dienstverlening?

- ☐ Dagelijks
- ☐ Wekelijks
- ☐ Maandelijks
- ☐ 1 keer per kwartaal
- ☐ 1 keer per half jaar
- ☐ Nooit
- ☐ Anders,

Vraag 6.

Heeft u de indruk dat de urgentie van uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding goed wordt ingeschat door de afdeling Interne Dienstverlening en waarom juist wel of juist niet?

- ☐ Ja, en waarom heeft u juist wel deze goede indruk?

.....

- ☐ Nee, en waarom heeft u juist geen goede indruk?

.....

- ☐ Weet niet

Vraag 7.

Vind er terugkoppeling plaats als reactie op uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding door de afdeling Interne Dienstverlening?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ Ja, maar niet altijd
- ☐ Nooit

Vraag 8.

Zou u een terugkoppeling wensen betreffende de afhandeling van uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding door de afdeling Interne Dienstverlening? Zo ja, hoe wenst u deze terugkoppeling te ontvangen?

- ☐ Ja, op welke wijze wenst u terugkoppeling te ontvangen?

- ☐ Telefonisch
- ☐ Schriftelijk
- ☐ Email
- ☐ Anders,

- ☐ Nee

Vraag 9.

Wilt u door dezelfde persoon worden geholpen bij de afhandeling als waar u de melding heeft neergelegd? Zo ja, waarom?

- ☐ Ja, en waarom?

.....
.....
.....

- ☐ Nee
- ☐ Geen mening

Om tot een betere en snellere afhandeling van klachten, wensen, informatieverzoeken en storingsmeldingen (KWIS-sen) te komen, wil de afdeling Interne Dienstverlening een Service Unit opzetten.

Vraag 10.

Bent u reeds bekend of misschien zelfs eerder in aanraking geweest met een Service Unit? Zo ja, wat zijn uw ervaringen, verwachtingen en voorstellingen van een Service Unit?

- ☐ Ja, ik ben reeds bekend met een Service Unit en mijn voorstellingen en verwachtingen van een Service Unit zijn als volgt:

.....
.....
.....
.....

- ☐ Ja, ik heb reeds ervaring met een Service Unit en mijn ervaringen zijn als volgt:

.....
.....
.....
.....

- ☐ Nee, ik ben niet bekend met een Service Unit

Vraag 11.

Zou u informatie willen ontvangen over de voortgang omtrent de opzet en de werking van de Service Unit? Zo ja, hoe zou u deze informatie willen ontvangen?

- ☐ Ja en hoe zou u deze informatie willen ontvangen:

- ☐ Schriftelijke informatie
- ☐ Een informatiebijeenkomst
- ☐ Anders,

- ☐ Nee

Vraag 12.

Wat zijn volgens of voor u de voordelen of juist nadelen in het gebruik van een Service Unit binnen de gemeente?

Voordelen:

.....
.....
.....
.....

Nadelen:

.....
.....
.....

.....

Vraag 13.

Welke facilitaire diensten, services en activiteiten zou u, naast het huidige aanbod, nog meer willen aanvragen via de Service Unit?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

Vraag 14.

Op welke manier wenst u in de toekomst te communiceren met de Service Unit en waarom?

- ☐ Per email,
- ☐ Per telefoon,
- ☐ Persoonlijk,
- ☐ Via intranet,
- ☐ Interne post,

(meerdere antwoorden mogelijk)

Vraag 15.

Welke openingstijden zou de Service Unit volgens u moeten hanteren?

- ☐ Ma. t/m Vrij. 07:00 - 17:00
- ☐ Ma. t/m Vrij. 07:30 - 17:30
- ☐ Ma. t/m Vrij. 08:00 - 18:00
- ☐ Anders,

Vraag 16.

Hoe kunnen we volgens u het beste kenbaarheid geven aan de Service Unit?

- ☐ Email
- ☐ Intranet
- ☐ Brief
- ☐ Personeelsblad
- ☐ Anders,

(meerdere antwoorden mogelijk)

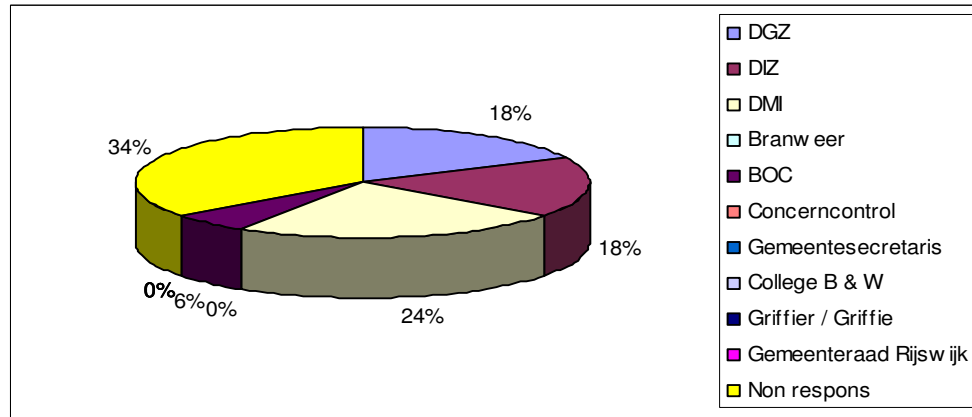
Hartelijk dank voor uw medewerking en de genomen moeite voor het invullen van de enquête!

Bijlage 16.

Uitkomsten schriftelijke enquête interne klanten

Vraag 1.

Voor welke dienst en/of afdeling bent u werkzaam en/of wat is de functie die u bekleedt?



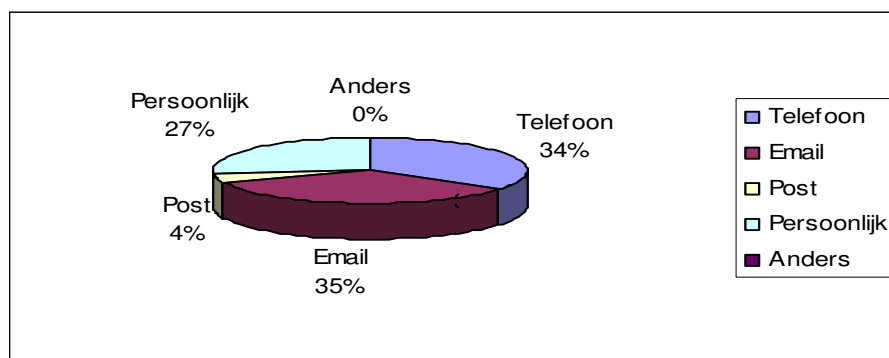
Opmerking bij vraag 1. Alle ondervraagden bekleeden de functie van afdelingshoofd.

Vraag 2.

Voor welke diensten, services en activiteiten neemt u contact op met de afdeling Interne Dienstverlening?

• Reserveren vergaderruimten	17 %
• Recepties	2 %
• Bezorg/koeriersdiensten	3 %
• Lunches	7 %
• Bestellingen, zoals papier en enveloppen	2 %
• Visitekaartjes	3 %
• Meldingen van storingen	7 %
• Repro opdracht	10 %
• Afvalverwijdering	2 %
• Verhuizingen	3 %
• Automatisering	5 %
• Post	3 %
• Telefonie / aanvraag 0900 nummers	10 %
• Audiovisuele middelen	5 %
• Onderhoud gebouw	3 %
• Schoonmaakwerkzaamheden	5 %
• Meubilair	3 %
• Toegangspasjes	5 %
• Parkeren	2 %
• Beveiliging	2 %
• Centrale publiekshal	2 %

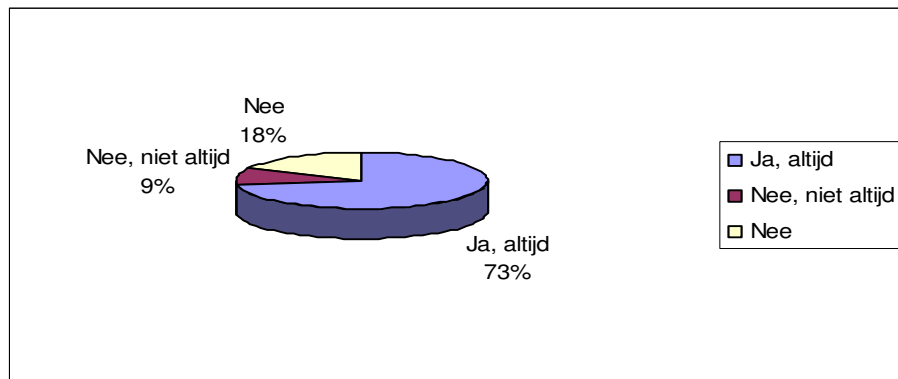
Vraag 3.



Via welke weg benadert u de afdeling Interne Dienstverlening?

Vraag 4.

Bent u op de hoogte met wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding u bij de afdeling Interne Dienstverlening terecht kunt? En om wat voor een soort klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding gaat het dan?

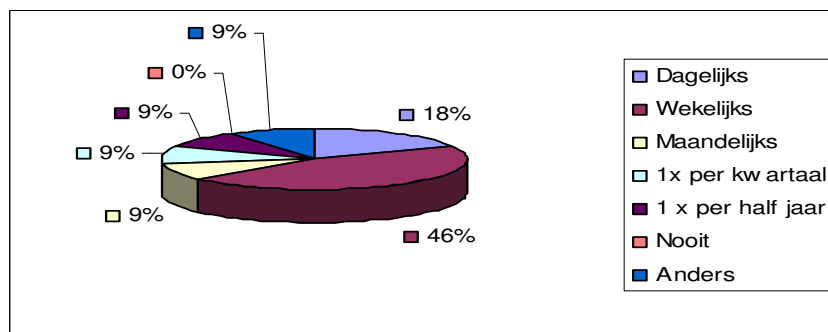


Opmerkingen bij vraag 4. Om wat voor een soort KWIS-sen gaat het dan?

- Melding van een storing of alarm
- Reserveren van vergaderruimte
- Koeriersdienst
- Repro-opdracht
- Afvalverwijdering
- Telefonie
- Verhuizing
- Automatisering
- Schoonmaak
- Onderhoud
- Catering
- Beveiliging
- Inkoop

Vraag 5.

Met welke frequentie heeft u een klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding waarvoor het noodzakelijk is om contact op te nemen met de afdeling Interne Dienstverlening?

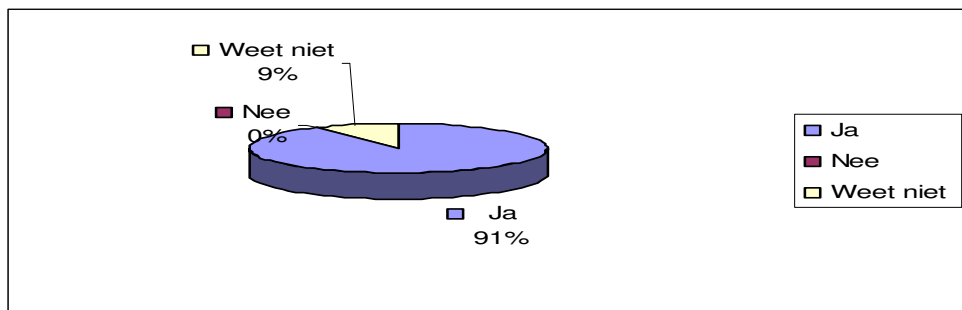


Opmerking bij vraag 5. Anders, namelijk ...

- Variabel

Vraag 6.

Heeft u de indruk dat de urgentie van uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding goed wordt ingeschat door de afdeling Interne Dienstverlening en waarom juist wel of juist niet?



Opmerkingen bij vraag

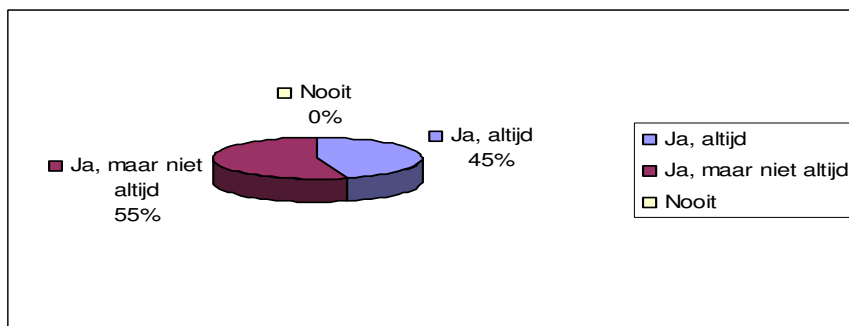
6. Waarom juist wel/niet een goede inschatting van de urgentie?

- Over het algemeen gaat het goed
- Juiste persoon weet men te bereiken
- Aan de hand van de snelheid waarmee de vragen en verzoeken worden gehonoreerd
- Direct behulpzaam
- Adequate afhandeling
- Als ik bel of email dan word ik goed te woord gestaan en/of eventueel doorverwezen naar de betreffende persoon

Vraag 7.

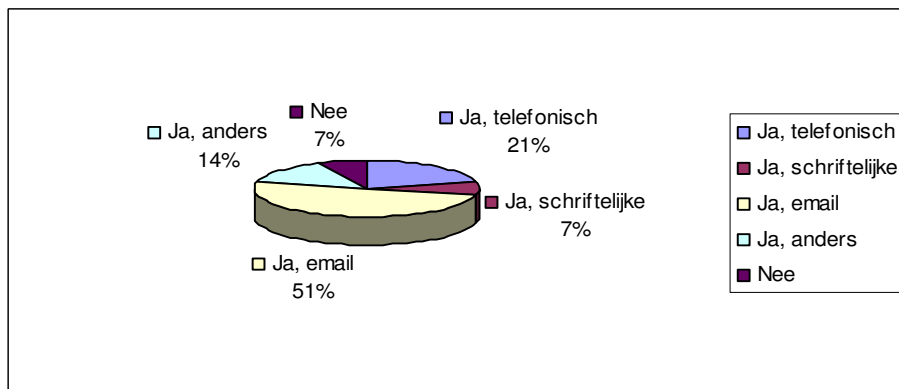
Vind er terugkoppeling plaats als reactie op uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding door de afdeling Interne Dienstverlening?

Vraag
Zou u



8.
een

terugkoppeling wensen betreffende de afhandeling van uw klacht, wens, informatieverzoek of storingsmelding door de afdeling Interne Dienstverlening? Zo ja, hoe wenst u deze terugkoppeling te ontvangen?

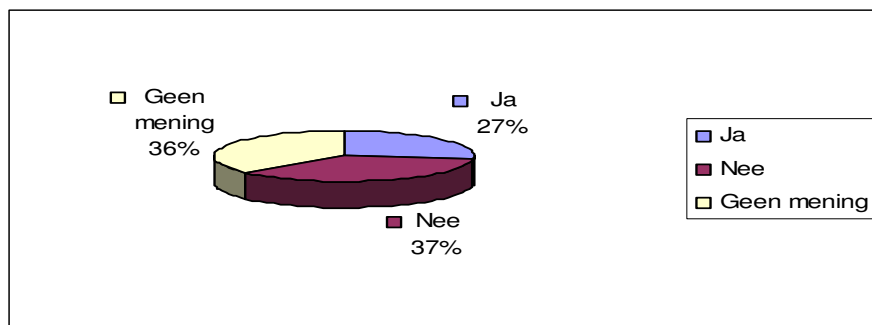


Opmerking bij vraag 8. Ja, anders ...

- Persoonlijke terugkoppeling

Vraag 9.

Wilt u door dezelfde persoon worden geholpen bij de afhandeling als waar u de melding heeft neergelegd? Zo ja, waarom?



Opmerking
vraag 9.

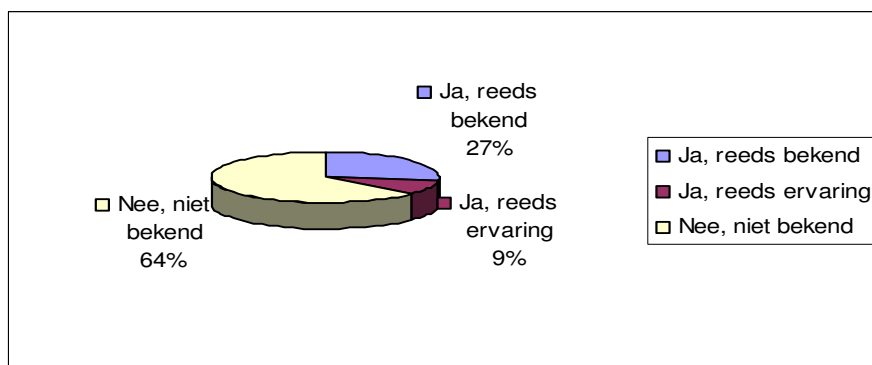
bij

Waarom dezelfde persoon?

- Omdat het altijd aan de persoon ligt wat er voor je wordt gedaan
- Om eventuele bijzonderheden teruggekoppeld te krijgen

Vraag 10.

Bent u reeds bekend of misschien zelfs eerder in aanraking geweest met een Service Unit? Zo ja, wat zijn uw ervaringen, verwachtingen en voorstellingen van een Service Unit?



Opmerkingen
vraag 10. Wat
uw
ervaringen,

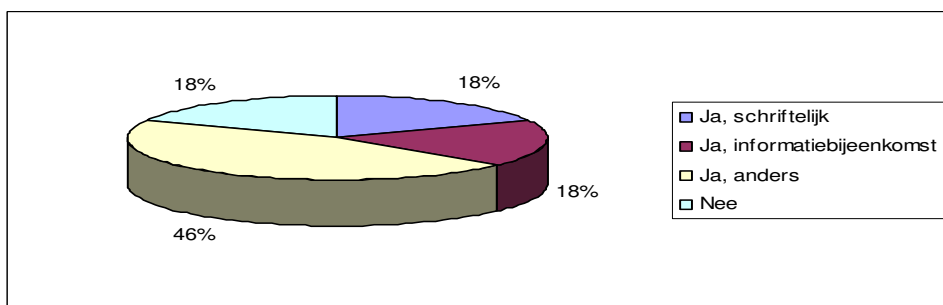
bij
zijn

verwachtingen en voorstellingen?

- Snelle reacties op vragen
- Centrale plaats waaruit elke vraag wordt beantwoord waarbij het op voorhand duidelijk is met welke vragen men terecht kan en wat de te verwachten tijd is waarbinnen iets wordt gehonoreerd
- Bekend met front- en backoffice, dit zal bij een Service Unit ook zo werken. Ik verwacht dan een duidelijke afwikkeling van zaken.
- Kan positief werken, met name door de één-loket gedachte; één aanspreekpunt. Stelt wel eisen aan de kwaliteit van de medewerkers.

Vraag 11.

Zou u informatie willen ontvangen over de voortgang omtrent de opzet en de werking van de Service Unit? Zo ja, hoe zou u deze informatie willen ontvangen?



Opmerking bij vraag 11. Ja, anders ...

- Via de mail
- Via intranet

Vraag 12.

Wat zijn volgens of voor u de voordelen of juist nadelen in het gebruik van een Service Unit binnen de gemeente?

Voordelen:

- | | |
|---|------|
| • Snellere afwikkeling van vragen en verzoeken / terugkoppeling | 17 % |
| • Groter aanbod van dienstverlening | 5 % |
| • Trechtersvorming | 5 % |
| • Centrale plaats | 22 % |
| • Standaardisatie | 5 % |
| • Duidelijkheid over wie wat doet op welk moment | 5 % |
| • Duidelijke informatievoorziening | 5 % |
| • Continue service tijdens kantooruren | 5 % |
| • Verhoging herkenbaarheid | 5 % |
| • Geen idee | 26 % |

Nadelen:

- | | |
|--|------|
| • De 'extra schakel' kan het vermoeden wekken dat er vertraging optreedt in het proces | 9 % |
| • Onpersoonlijker | 9 % |
| • Kritische succesfactor is de kwaliteit van de medewerkers | 9 % |
| • Geen idee | 73 % |

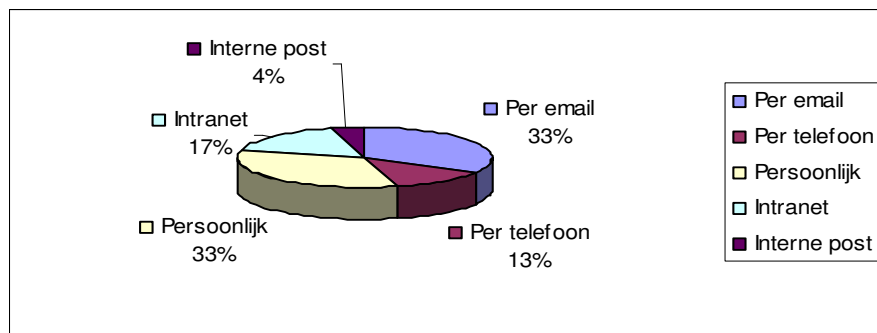
Vraag 13.

Welke facilitaire diensten, services en activiteiten zou u, naast het huidige aanbod, nog meer willen aanvragen via de Service Unit?

- | | |
|-----------------------------------|------|
| • (Post)transport | 7 % |
| • Sleuteluitgifte | 7 % |
| • Aanpassing van meubilair (arbo) | 14 % |
| • Kantoorbenodigdheden | 7 % |
| • Automatisering | 7 % |
| • Geen idee | 58 % |

Vraag 14.

Op welke manier wenst u in de toekomst te communiceren met de Service Unit en waarom?



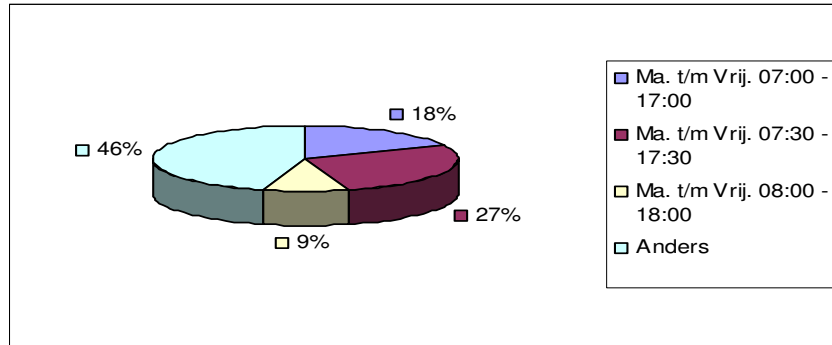
Opmerkingen bij vraag 14. Waarom welke vorm van communiceren?

- Persoonlijke communicatie is zeer belangrijk en wordt altijd nog als het beste ervaren

- *Bij complexere problemen is persoonlijke communicatie het meest geschikt, ook vanwege de directe interacties*
- *Email is snel en effectief*

Vraag 15.

Welke openingstijden zou de Service Unit volgens u moeten hanteren?



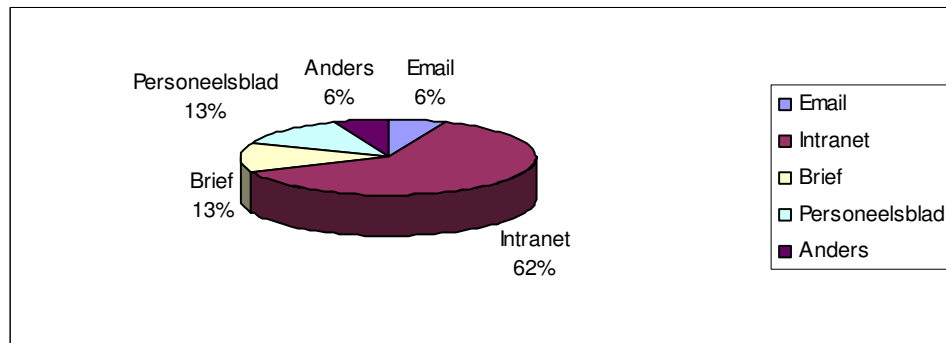
*Opmerkingen
15. Anders,*

*vraag
namelijk ...*

- *De normale werktijden: Ma. t/m vrij. van 08:00 – 17:00 uur*
- *Ma. t/m vrij. van 07:30 – 17:00 uur*
- *Ma. t/m vrij. van 08:30 – 17:00 uur*

Vraag 16.

Hoe kunnen we volgens u het beste kenbaarheid geven aan de Service Unit?



Opmerking vraag 16. Anders, namelijk ...

- *Productencatalogus*

Bijlage 17.

Vragenlijst oriënterend marktonderzoek

- Beschrijving organisatie, functie en taken geïnterviewde

Onderwerpen:

- | | |
|--|------------------------------------|
| - Algemeen | - Software |
| - Voorbereidingsfase | - Personeel |
| - Implementatiefase | - Klantenmanagement / communicatie |
| - Dienstverlening (taken- en dienstenpakket) | - Tevredenheid |
| - Inrichting | - Knelpunten |
| - Aansturing | |

Algemeen

1. Bestond er al een centraal meldpunt binnen de organisatie?
2. Wat is de aanleiding geweest om een Service Unit op te zetten? (doel)
3. Wat is jullie definitie van een Service Unit?
4. Hoe lang is de Service Unit momenteel operationeel?
5. Wat zijn de openingstijden van de Service Unit?
6. Waarom is er voor deze openingstijden gekozen?
7. Wordt de telefoon na sluitingstijd automatisch doorgeschakeld naar de voicemail of beveiliging?
8. Waar is de Service Unit gehuisvest en waarom is er voor deze plaats gekozen?
9. Hoeveel calls komen er (maandelijks/jaarlijks) binnen bij de Service Unit?
10. Welke activiteiten voeren de hoofdmoot van de werkzaamheden voor de Service Unit (bv. storingen en welke)

Voorbereidingsfase

1. Welke voorbereidingen zijn er getroffen bij het invoeren van de Service Unit? (stappenplan)
2. Zijn er procedures en protocollen opgesteld? (eventueel in de vorm van een handboek)
3. Is / zijn er plannen opgesteld voor de implementatie? (marketingplan, financieel plan)
4. Is er een kosten/baten analyse uitgevoerd? Zo ja, hoe zijn de baten vastgesteld?

Implementatiefase

1. Is er gebruik gemaakt van een organisatiemodel (bv. Accountmanagermodel)
2. Zo ja, hebben jullie hier wat aan gehad?
3. Op welke wijze is er draagvlak gecreëerd voor de invoering? (aantonen nut en noodzaak)
4. Hoe is de Service Unit opgezet, eerst het FMIS of eerst de Service Unit of tegelijk? En wat is het nut daarvan (geweest)?

Dienstverlening (taken- en dienstenpakket)

1. Maken jullie gebruik van een producten- en dienstencatalogus?
2. Welke producten en diensten zijn ondergebracht bij de Service Unit? Hoe is deze selectie gemaakt?
3. Heeft de Service Unit, naast het leveren van diensten, nog andere functies, taken of activiteiten? Zoals?
4. Maken jullie gebruik van interne contracten/doorbelasting? (Service Level Agreements) Waarom wel/niet?
5. Hoe ziet het takenpakket van de Service Unit medewerker eruit?
6. Zijn de taken en bevoegdheden vastgelegd?
7. Zo ja, op welke wijze?
8. Zo nee, waarom niet?
9. Welke dienstverlening is het belangrijkste voor de Service Unit? (correctief, procesmatig of projectmatig)
10. Wordt de Service Unit wel eens gepasseerd?
11. Zo ja, wat wordt hier tegen gedaan?
12. Is er voor de Service Unit een verbeterbox of ideeënbuis en hoe wordt dit ervaren?

Inrichting

1. Hoe is de Service Unit ingericht? (balie, zithoekje etc.)
2. Welke organisatiestructuur heeft de Service Unit en waarom?

3. Hoe is de Service Unit geprofileerd? Is er bijvoorbeeld een makkelijk te onthouden nummer gekozen en/of een slogan?

Aansturing

1. Onder wie is de Service Unit organisatorisch ondergebracht?
2. Wie stuurt de frontoffice en de backoffice aan?
3. Hoe is de Service Unit in de bedrijfsvoering van de backoffice ingepast?
4. Wie is er verantwoordelijk voor de uitvoering van een melding? (uitvoerder / medewerkers Service Unit)

Software

1. Maken jullie gebruik van een FMIS?
2. Zo ja, welk FMIS systeem gebruiken jullie?
3. Zo nee, hoe worden de aanvragen dan in behandeling genomen?
4. Wat is voor jullie de belangrijkste reden (geweest) om een FMIS te gebruiken / aan te schaffen?
5. Welke selectiecriteria zijn hierbij gebruikt?
6. Uit welke modules bestaat het FMIS systeem?
7. Welke managementinformatie wordt er uit het FMIS verkregen?
8. Waar wordt deze informatie voor gebruikt?
9. Wie hebben er allemaal toegang tot het FMIS?
10. Is er een intranettoepassing?

Personeel

1. Hoeveel fte's zijn er ingedeeld voor de bemanning van de Service Unit? (gebaseerd op het aantal klanten)
2. Hoeveel medewerkers zijn dit in de praktijk?
3. Welke eisen worden er gesteld aan de medewerkers van de Service Unit? Wat is het gewenste opleidingsniveau?
4. Hebben deze medewerkers een cursus gevolgd voor het bedienen van de Service Unit?

Klantenmanagement / communicatie

1. Hoeveel klanten zijn er binnen de organisaties?
2. Welke klanten maken er gebruik van de Service Unit? (interne/externe klanten)
3. Wordt er regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd?
4. Hoe gaat men om met ontevreden klanten of klachten van klanten?
5. Beschikt men over een klachtenregistratiesysteem?
6. Speelt men in op wensen van de klant?
7. Op welke manieren kan de klant jullie bereiken?
 - o Mondeling (via balie)
 - o Telefonisch
 - o Per email
 - o Per interne post
 - o Per fax
8. Hoe verloopt het proces van de aanvragen van diensten bij de Service Unit?
9. Zijn de processen in kaart gebracht en bekend?
10. Ontvangt de klant terugkoppeling en een gereedmelding bij het indienen van een aanvraag?
11. Hoe verloopt de communicatie binnen de afdeling? (teamoverleg)

Tevredenheid

1. Hoe tevreden zijn de medewerkers van de Service Unit over de werking ervan en hoe tevreden is de manager over het functioneren van de Service Unit?
2. Worden er vaak metingen gedaan naar bijvoorbeeld het tevredenheidsniveau, kwaliteitsniveau en standards van de Service Unit?
3. Heeft de Service Unit bijgedragen aan een verhoging van de tevredenheid van de hele ondersteunende afdeling?
4. Zo ja, op welke wijze en hoe is dit gemeten?

Knelpunten

1. Wat waren de voornaamste knelpunten in het beginstadium?
2. Welke knelpunten kwamen jullie tegen bij de implementatie?

3. Hoe is er met deze knelpunten omgegaan?
4. Zijn er binnen de huidige Service Unit nog knelpunten?
5. Zo ja, welke knelpunten zijn dat en hoe gaan jullie deze oplossen?

Opmerkingen en suggesties

Bijlage 18.

Uitwerking marktonderzoek gemeente Den Haag

Algemene informatie gemeente Den Haag

Het stadhuis van de gemeente Den Haag is sinds 1995 gevestigd aan het Spui. Het is opgebouwd uit verschillende loketten qua gemeentelijke dienstverlening, welke tevens gevestigd zijn op diverse stadsdeelkantoren. Binnen de gehele organisatie zijn ongeveer 2500 ambtenaren werkzaam. De functie van de geïnterviewde is coördinator klantenservice. De taken waar zij zich voornamelijk mee bezig houdt, zijn gericht op de aansturing rondom alles wat met de klantenservice te maken heeft.

Algemeen

1. *Bestond er al een centraal meldpunt binnen de organisatie?*
In het oude stadhuis bestond al een CDM, deze was alleen voor de ambtenaren bestemd.
2. *Wat is de aanleiding geweest om een Service Unit op te zetten? (doel)*
Wilden een centraal(aanspreek)punt voor de afdelingen en ambtenaren.
3. *Wat is jullie definitie van een Service Unit?*
Hebben geen definitie.
4. *Hoe lang is de Service Unit momenteel operationeel?*
Is operationeel sinds 1995, sinds ze gevestigd zijn in het nieuwe stadhuis.
5. *Wat zijn de openingstijden van de Service Unit?*
Zijn geopend van 08:00 tot 16:30 uur.
6. *Waarom is er voor deze openingstijden gekozen?*
De meeste ambtenaren vangen rond deze tijd aan, dus logischerwijs werden de tijden van de klantenservice hierop aangepast.
7. *Wordt de telefoon na sluitingstijd automatisch doorgeschakeld naar de voicemail of beveiliging?*
De telefoons zitten bij elkaar in een groep. Deze worden doorgeschakeld naar een centraal nummer en men krijg dan de mailbox.
8. *Waar is de Service Unit gehuisvest en waarom is er voor deze plaats gekozen?*
Gehuisvest op de 5^e etage bij de Facilitair Dienst. Bij binnenkomst loop je er direct tegenaan. Hierdoor is hij duidelijk zichtbaar en is er een betere inloop.
9. *Hoeveel calls komen er (maandelijks/jaarlijks) binnen bij de Service Unit?*
Aantal calls omtrent klachten en storingen bedraagt 6000 per jaar en reserveringen, en dan vooral van vergaderruimten, bedraagt tussen de 10.000 – 12.000 calls per jaar.
10. *Welke activiteiten voeren de hoofdmoot van de werkzaamheden voor de Service Unit (bv. storingen en welke)*
Boeken van vergaderruimtes en dienstreizen voor ambtenaren, aanmaak van legitimatiepassen (toegangspassen), klachten en storingen inboeken en de verkoop van relatiegeschenken.

Vorbereidingsfase

1. *Welke voorbereidingen zijn er getroffen bij het invoeren van de Service Unit?*
2. *Zijn er procedures en protocollen opgesteld? (eventueel in de vorm van een handboek)*
3. *Is / zijn er plannen opgesteld voor de implementatie? (marketingplan, financieel plan)*
4. *Is er een kosten/baten analyse uitgevoerd? Zo ja, hoe zijn de baten vastgesteld?*

De coördinator was tijdens de oprichting van de klantenservice nog niet werkzaam binnen de gemeente, dus kon niets vertellen over de voorbereidingen. Zij wist alleen te vertellen dat er handboeken aanwezig zijn, maar dat deze wel enigszins zijn verouderd.

Implementatiefase

1. *Is er gebruik gemaakt van een organisatiemodel (bv. Accountmanagermodel)*
Nee, geen gebruik gemaakt van een model.

2. *Zo ja, hebben jullie hier wat aan gehad?*
3. *Op welke wijze is er draagvalk gecreëerd voor de invoering? (aantonen nut en noodzaak)*
Het moest er komen dus het werd gewoon ingevoerd. Er is wel veel gepraat met de medewerkers.
4. *Hoe is de Service Unit opgezet, eerst het FMIS of eerst de Service Unit of tegelijk? En wat is het nut daarvan (geweest)?*
FMIS is pas later ingevoerd. Eerst werkten zij namelijk met een oud systeem. Dit heette gastheer en was speciaal voor reserveringen. In 2001 zijn ze over gegaan naar Planon.

Dienstverlening (taken- en dienstenpakket)

1. *Maken jullie gebruik van een producten- en dienstencatalogus?*
Nee, ze hebben geen specifieke catalogus. Deze hadden ze vroeger wel in boekvorm voor de gehele FAD. Nu hebben ze een intranetsite waarop een aantal producten en diensten vermeldt staan.
2. *Welke producten en diensten zijn ondergebracht bij de Service Unit? Hoe is deze selectie gemaakt?*
Beheer en uitgifte parkeerkaarten, IRIS checks, strippenkaarten, relatiegeschenken, reserveringen en dienstreizen.
3. *Heeft de Service Unit, naast het leveren van diensten, nog andere functies, taken of activiteiten? Zoals?*
De klantenservice valt onder het Service Bureau en wordt wel eens ingezet voor het operationeel beheer voor het hele stadhuis.
4. *Maken jullie gebruik van interne contracten/doorbelasting? (Service Level Agreements) Waarom wel/niet?*
Maken gebruik van SLA's. Deze worden door de afdeling Accountbeheer afgesloten.
5. *Hoe ziet het takenpakket van de Service Unit medewerker eruit?*
Zie algemeen, vraag 10
6. *Zijn de taken en bevoegdheden vastgelegd?*
Ja
7. *Zo ja, op welke wijze?*
Taken zijn vastgelegd in één functieprofiel.
8. *Zo nee, waarom niet?*
9. *Welke dienstverlening is het belangrijkste voor de Service Unit? (correctief, procesmatig of projectmatig)*
Momenteel is de correctieve dienstverlening nog het meest belangrijkst voor de klantenservice vanwege de klachten en storingen. Men probeert wel meer naar procesmatige dienstverlening te streven.
10. *Wordt de Service Unit wel eens gepasseerd?*
Ja, dit gebeurt wel eens terwijl dit eigenlijk niet de bedoeling is.
11. *Zo ja, wat wordt hier tegen gedaan?*
Wordt eigenlijk niet zo heel veel tegen gedaan.
12. *Is er voor de Service Unit een verbeterbox of ideeënbus en hoe wordt dit ervaren?*
Niet specifiek aanwezig voor de klantenservice. Er is er wel een die geldt voor de gehele dienst.

Inrichting

1. *Hoe is de Service Unit ingericht? (balie, zithoekje etc.)*
De klantenservice is ingericht in balievorm met daarachter de werkplekken van de medewerkers.
2. *Welke organisatiestructuur heeft de Service Unit en waarom?*
De medewerkers van de klantenservice worden aangestuurd door een coördinator en hierboven staat weer een Hoofd klantenservice.
3. *Hoe is de Service Unit geprofileerd? Is er bijvoorbeeld een makkelijk te onthouden nummer gekozen en/of een slogan?*
Algemene nummer voor de klantenservice is 2455.

Aansturing

1. *Onder wie is de Service Unit organisatorisch ondergebracht?*
Klantenservice is een onderdeel van de afdeling Beheer.
2. *Wie stuurt de frontoffice en de backoffice aan?*
Coördinator van de klantenservice stuurt de frontoffice aan en de backoffice heeft zijn eigen aansturingspunten binnen de afdeling.
3. *Hoe is de Service Unit in de bedrijfsvoering van de backoffice ingepast?*
De backoffice is op de hoogte van wat er zich in de frontoffice van de klantenservice afspeelt en weer dus wat zij kunnen verwachten. Zijn afspraken onderling over gemaakt.
4. *Wie is er verantwoordelijk voor de uitvoering van een melding? (uitvoerder / medewerkers Service Unit)*
De medewerkers van de klantenservice boeken de melding in in het FMIS en geven daarbij aan voor wie de melding bestemd is. Uitvoerder is hiervoor zelf verantwoordelijk.

Software

1. *Maken jullie gebruik van een FMIS?*
Ja.
2. *Zo ja, welk FMIS systeem gebruiken jullie?*
Maken gebruik van het FMIS Planon.
3. *Zo nee, hoe worden de aanvragen dan in behandeling genomen?*
4. *Wat is voor jullie de belangrijkste reden (geweest) om een FMIS te gebruiken / aan te schaffen?*
Planon had een aparte module reserveringen en vanwege het veelvuldig gebruik hiervan was dit een pré. Daarnaast geeft een FMIS een duidelijk overzicht van wat er allemaal qua onderhoud gaande is.
5. *Welke selectiecriteria zijn hierbij gebruikt?*
Zie vraag 4.
6. *Uit welke modules bestaat het FMIS systeem?*
Bestaat uit meerdere modules, maar de klantenservice gebruikt voornamelijk ruimtebeheer (reserveringen), documentbeheer, personenbeheer en werkorders.
7. *Welke managementinformatie wordt er uit het FMIS verkregen?*
Overzicht van het aantal klachten en storingen per jaar, welke klachten en storingen het meeste voorkomen en het aantal reserveringen per jaar.
8. *Waar wordt deze informatie voor gebruikt?*
Voor beleidsplannen en het aanpassen/wijzigen van processen.
9. *Wie hebben er allemaal toegang tot het FMIS?*
Bijna iedere afdeling heeft toegang tot het FMIS, waarbij sommige afdelingen alleen een kijkfunctie hebben.
10. *Is er een intranettoepassing?*
Er is een intranettoepassing aanwezig.

Personeel

1. *Hoeveel fte's zijn er ingedeeld voor de bemanning van de Service Unit? (gebaseerd op het aantal klanten)*
Er zijn drie fulltimers en twee parttimers werkzaam.
2. *Hoeveel medewerkers zijn dit in de praktijk?*
3. *Welke eisen worden er gesteld aan de medewerkers van de Service Unit? Wat is het gewenste opleidingsniveau?*
Worden geen specifieke eisen gesteld, zolang ze maar wel een middelbaar schooldiploma hebben.
4. *Hebben deze medewerkers een cursus gevolgd voor het bedienen van de Service Unit?*

Ze hebben een cursus gevolgd voor het omgaan met lastige klanten en ze hebben twee dagen cursus gehad om met het FMIS te leren werken. Nieuwe medewerkers worden ingewerkt door de huidige medewerkers.

Klantenmanagement / communicatie

1. *Hoeveel klanten zijn er binnen de organisaties?*
Iedere ambtenaar binnen het stadhuis van Den Haag is klant, en daarnaast hebben ze nog diverse kantoorverzamelgebouwen en stadsdeelkantoren en dit zijn ook klanten. Hoeveel klanten dit in totaal zijn wist ze niet te vertellen.
2. *Welke klanten maken er gebruik van de Service Unit? (interne/externe klanten)*
Zie vraag 1.
3. *Wordt er regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd?*
Ja, maar deze zijn niet specifiek gericht op de klantenservice. Ze worden uitgevoerd door een speciaal opgerichte werkgroep.
4. *Hoe gaat men om met ontevreden klanten of klachten van klanten?*
Men probeert de klanten zo goed mogelijk te woord te staan en de klacht zelf af te handelen, indien dit niet lukt wordt er doorverwezen naar de coördinator.
5. *Beschikt men over een klachtenregistratiesysteem?*
Ja, Planon.
6. *Speelt men in op wensen van de klant?*
Men probeert zoveel mogelijk in te spelen op de wensen van de klant.
7. *Op welke manieren kan de klant jullie bereiken?*
 - Mondeling (via balie)
 - Telefonisch
 - Per email
 - Per interne post
 - Per fax

Zijn op alle bovengenoemde wijzen te bereiken, maar telefonisch en via de email komt het meeste voor.

8. *Hoe verloopt het proces van de aanvragen van diensten bij de Service Unit?*
Ligt eigenlijk aan de dienst die wordt aangevraagd. Als je bv. een relatiegeschenk wilt, kan je dit direct komen uitzoeken en dan contact betalen of op de rekening laten plaatsen.
9. *Zijn de processen in kaart gebracht en bekend?*
De meeste processen staan beschreven in een handboek, welke ze nu aan het updaten zijn.
10. *Ontvangt de klant terugkoppeling en een gereedmelding bij het indienen van een aanvraag?*
Bij een reserveringsaanvraag wordt er wel terugkoppeling gegeven aan de klant, maar een gereedmelding wordt niet doorgegeven. Met betrekking tot de technische storingen zijn wel afspraken gemaakt. Over het algemeen geldt dat de uitvoerende afdelingen de voortgang van de uitvoering aangeven in Planon.
11. *Hoe verloopt de communicatie binnen de afdeling? (teamoverleg)*
Eens per kwartaal heeft de klantenservice werkoverleg. Mochten er klachten of andere zaken zijn die spaak lopen, dan wordt dit wel direct gemeld bij de coördinator.

Tevredenheid

1. *Hoe tevreden zijn de medewerkers van de Service Unit over de werking ervan en hoe tevreden is de manager over het functioneren van de Service Unit?*
De medewerkers en de coördinator zijn erg tevreden, maar zaken kunnen altijd beter. Zijn en blijven eigenlijk altijd bezig met het aanpassen en wijzigen van de procedures.
2. *Worden er vaak metingen gedaan naar bijvoorbeeld het tevredenheidsniveau, kwaliteitsniveau en standaards van de Service Unit?*
In de vijf jaar dat de coördinator er nu werkt, is er 2 keer een meting verricht.

3. *Heeft de Service Unit bijgedragen aan een verhoging van de tevredenheid van de hele ondersteunende afdeling?*

Ja

4. *Zo ja, op welke wijze en hoe is dit gemeten?*

De klantenservice is makkelijker voor de dienst, ze regelen bepaalde zaken voor de ambtenaren, zodat ze dit niet zelf hoeven te doen. Bv. het boeken van een dienstreis.

Knelpunten

1. *Wat waren de voornaamste knelpunten in het beginstadium?*

2. *Welke knelpunten kwamen jullie tegen bij de implementatie?*

3. *Hoe is er met deze knelpunten omgegaan?*

In het beginstadium was de coördinator nog niet werkzaam bij de klantenservice, dus kan zij hierover niets zeggen.

Wel wist zij te vertellen dat er knelpunten ontstonden bij de overgang van het oude systeem naar het nieuwe FMIS. De medewerkers waren het oude systeem gewend wat makkelijk te 'bedienen' was, terwijl Planon meerdere handelingen kende. Planon was wel het beste FMIS, omdat dit de meeste managementinformatie opleverde.

4. *Zijn er binnen de huidige Service Unit nog knelpunten?*

Ja, zijn er wel, maar niet zoveel.

5. *Zo ja, welke knelpunten zijn dat en hoe gaan jullie deze oplossen?*

Binnen de klantenservice heeft iedereen zijn eigen werkwijze, wat nogal eens tot onderlinge verwarring kan leiden. Dit wordt en is al meerdere keren in het werkoverleg besproken, maar sommige handelingen zijn zo aangeleerd dat het moeilijk is om vanaf te stappen. Wel wordt er geprobeerd men zoveel mogelijk op dezelfde manieren te laten werken.

Opmerkingen en suggesties

Het is belangrijk dat de medewerkers fungeren als één team. Ze zullen natuurlijk altijd wel bepaalde voorkeuren qua werkzaamheden houden, maar een eis die zeker gesteld moet worden is dat ze alle werkzaamheden moeten kunnen uitvoeren en dat taken rouleren.

Bijlage 19.

Uitwerking marktonderzoek gemeente Zwijndrecht

Algemene informatie gemeente Zwijndrecht

De gemeente Zwijndrecht is een samenvoeging van de gemeenten Heerjansdam en Zwijndrecht. De datum van samenvoeging dateert van 1 januari 2003. Binnen de organisatie zijn ongeveer 400 ambtenaren werkzaam. De functie van de geïnterviewde is werkleider Service. De taken waar hij zich voornamelijk mee bezig houdt, zijn gericht op de directe aansturing van het restaurant, de bodedienst, telefonie, centrale balie, gebouwbeheer en schoonmaak.

(* De medewerkers van de Service Unit worden allemaal servicemedewerkers genoemd)

Algemeen

1. *Bestond er al een centraal meldpunt binnen de organisatie?*
Ja, 3 jaar geleden bestond er al een service meldpunt (was bereikbaar via de telefoon en email).
2. *Wat is de aanleiding geweest om een Service Unit op te zetten? (doel)*
De aanleiding was tweeledig, namelijk: beschikken over meer personeel en de serviceverlening werd gemist als er bijvoorbeeld een vraag werd gesteld.
3. *Wat is jullie definitie van een Service Unit?*
Alle vragen die intern gericht zijn en te maken hebben met de gemeente Zwijndrecht.
4. *Hoe lang is de Service Unit momenteel operationeel?*
In de huidige situatie is de Service Unit 2 jaar operationeel.
5. *Wat zijn de openingstijden van de Service Unit?*
Zijn geopend van 07:00 tot 17:00 uur. ('s avonds zijn er bij Raadsvergaderingen nog twee bodes aanwezig, dus indien nodig kunnen deze mobiel bereikt worden)
6. *Waarom is er voor deze openingstijden gekozen?*
Het gebouw gaat om 07:00 uur open en om 17:00 uur gaat de telefoniste weg.
7. *Wordt de telefoon na sluitingstijd automatisch doorgeschakeld naar de voicemail of beveiliging?*
Nee.
8. *Waar is de Service Unit gehuisvest en waarom is er voor deze plaats gekozen?*
Gehuisvest direct bij de ingang achter de centrale balie. Het is een soort combifunctie: de werkzaamheden van de telefonie worden ook uitgevoerd door de bodes en vice versa. Daarnaast voeren de bodes ook een deel van de beveiligingswerkzaamheden uit. Deze plek, achter de centrale balie, is dus het meest geschikt omdat er veel interactie plaatsvindt.
9. *Hoeveel calls komen er (maandelijks/jaarlijks) binnen bij de Service Unit?*
Geen zicht op.
10. *Welke activiteiten voeren de hoofdmoot van de werkzaamheden voor de Service Unit (bv. storingen en welke)*
Vergaderservices en interne post (ze hebben tevens nog vier andere locaties waar ze post moeten halen/brengen en daarnaast verzorgen zij daar gelijk het onderhoud aan de automaten)

Vorbereidingsfase

1. *Welke voorbereidingen zijn er getroffen bij het invoeren van de Service Unit?*
2. *Zijn er procedures en protocollen opgesteld? (eventueel in de vorm van een handboek)*
3. *Is / zijn er plannen opgesteld voor de implementatie? (marketingplan, financieel plan)*
4. *Is er een kosten/baten analyse uitgevoerd? Zo ja, hoe zijn de baten vastgesteld?*

Implementatiefase

1. *Is er gebruik gemaakt van een organisatiemodel (bv. Accountmanagermodel)*
2. *Zo ja, hebben jullie hier wat aan gehad?*

3. *Op welke wijze is er draagvalk gecreëerd voor de invoering? (aantonen nut en noodzaak)*
4. *Hoe is de Service Unit opgezet, eerst het FMIS of eerst de Service Unit of tegelijk? En wat is het nut daarvan (geweest)?*

De werkleider was tijdens de oprichting en invoering van de Service Unit nog niet werkzaam binnen de gemeente, dus kon niets vertellen over de voorbereidingen.

Dienstverlening (taken- en dienstenpakket)

1. *Maken jullie gebruik van een producten- en dienstencatalogus?*
Ja, ze hebben een producten- en dienstencatalogus van de gehele Facilitaire Dienst. Alles staat beschreven in een Word document, maar er is software nodig om een vertaalslag te maken richting het intranet. Zijn ze mee bezig, maar wil niet echt vlotten.
2. *Welke producten en diensten zijn ondergebracht bij de Service Unit? Hoe is deze selectie gemaakt?*
Post, bestuursondersteuning, repro, telefonie, centrale balie, beveiliging, schoonmaak, catering e.d.
3. *Heeft de Service Unit, naast het leveren van diensten, nog andere functies, taken of activiteiten? Zoals?*
Het is een meldpunt voor alle problemen. Bieden daarnaast ook diensten aan: hebben één medewerker opgeleid in Arbo en vanuit de Service Unit worden de medewerkers dan ook allemaal gecontroleerd op Arbo aspecten.
4. *Maken jullie gebruik van interne contracten/doorbelasting? (Service Level Agreements) Waarom wel/niet?*
Nee. Alleen de voorzieningen uit het restaurant (Albron) worden wel doorbelast.
5. *Hoe ziet het takenpakket van de Service Unit medewerker eruit?*
Vergaderservices, recepties draaien, raadsvergaderingen en huwelijken begeleiden, interne postdistributie, catering/bedrijfsrestaurant (= half inhuur/half eigen personeel)
6. *Zijn de taken en bevoegdheden vastgelegd?*
Ja.
7. *Zo ja, op welke wijze?*
Taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in een functieprofiel.
8. *Zo nee, waarom niet?*
9. *Welke dienstverlening is het belangrijkste voor de Service Unit? (correctief, procesmatig of projectmatig)*
Alle drie de vormen van dienstverlening zijn voor de Service Unit van de gemeente Zwijndrecht belangrijk.
10. *Wordt de Service Unit wel eens gepasseerd?*
Ja, dit gebeurt wel eens.
11. *Zo ja, wat wordt hier tegen gedaan?*
Ze zijn bezig om de bekendheid van de Service Unit te vergroten via intranet. Momenteel is namelijk nog niet iedereen geheel bekend met de Service Unit.
12. *Is er voor de Service Unit een verbeterbox of ideeënbus en hoe wordt dit ervaren?*
Nee, deze is niet aanwezig omdat ze eigenlijk nog te kwetsbaar zijn in bezetting en weerstand.

Inrichting

1. *Hoe is de Service Unit ingericht? (balie, zithoekje etc.)*
De Service Unit is ingericht in de vorm van een soort backoffice. Het zit achter de centrale balie direct bij de ingang. Het bestaat uit diverse werkplekken voor de medewerkers.
2. *Welke organisatiestructuur heeft de Service Unit en waarom?*
De medewerkers van de Service Unit worden direct aangestuurd door de werkleider Service. Het is wat dat betreft een platte structuur.
3. *Hoe is de Service Unit geprofileerd? Is er bijvoorbeeld een makkelijk te onthouden nummer gekozen en/of een slogan?*

Algemene nummer voor de Service Unit is 6333.

Aansturing

1. *Onder wie is de Service Unit organisatorisch ondergebracht?*
De Service Unit valt onder de sectie Facilitaire Zaken en deze valt weer onder de dienst Middelen.
2. *Wie stuurt de frontoffice en de backoffice aan?*
Er is geen onderscheid tussen de front- en backoffice.
3. *Hoe is de Service Unit in de bedrijfsvoering van de backoffice ingepast?*
4. *Wie is er verantwoordelijk voor de uitvoering van een melding? (uitvoerder / medewerkers Service Unit)*
De medewerkers van de Service Unit zijn direct verantwoordelijk voor de uitvoering van interne meldingen. Als er vragen komen waarbij er een extern iemand nodig is, dan worden deze neergelegd bij de werkleider.

Software

1. *Maken jullie gebruik van een FMIS?*
Ja, maken er deels gebruik van.
2. *Zo ja, welk FMIS systeem gebruiken jullie?*
Maken gebruik van het FMIS Prequest.
3. *Zo nee, hoe worden de aanvragen dan in behandeling genomen?*
4. *Wat is voor jullie de belangrijkste reden (geweest) om een FMIS te gebruiken / aan te schaffen?*
Prequest had een hele goede module vergaderservice en vanwege het veelvuldig gebruik hiervan was dit een pré. Vroeger werkten zij met Excel, maar dit was teveel inspanning.
5. *Welke selectiecriteria zijn hierbij gebruikt?*
Ze hebben een plan van aanpak geschreven – belangrijkste criteria was een module vergaderservice.
6. *Uit welke modules bestaat het FMIS systeem?*
Bestaat uit meerdere modules, maar de klantenservice gebruikt voornamelijk de module vergaderservices en meldingen.
7. *Welke managementinformatie wordt er uit het FMIS verkregen?*
Komen nog niet toe aan het genereren van managementinformatie. Er zijn wel twee standaardrapporten opgesteld die informatie kunnen verschaffen, maar dit is bijna nooit volledig en/of representatief.
8. *Waar wordt deze informatie voor gebruikt?*
9. *Wie hebben er allemaal toegang tot het FMIS?*
Alle servicemedewerkers. Voor de klanten is er Iriquest. Hiermee kunnen ze kijken of er bijvoorbeeld een vergaderruimte beschikbaar is.
10. *Is er een intranettoepassing?*
Ja, maar deze moet meer bekendheid krijgen. Ze zijn bezig om ervoor te zorgen dat als men de computer opstart en direct opgestart wordt met de intranetpagina van de gemeente.

Personeel

1. *Hoeveel fte's zijn er ingedeeld voor de bemanning van de Service Unit? (gebaseerd op het aantal klanten)*
Er zijn zes fulltimers en vijf parttimers werkzaam. (vier van 20 uur en één van 16 uur)
2. *Hoeveel medewerkers zijn dit in de praktijk?*
3. *Welke eisen worden er gesteld aan de medewerkers van de Service Unit? Wat is het gewenste opleidingsniveau?*
Er wordt geen specifiek opleidingsniveau geëist. De medewerkers moeten wel servicegericht zijn. Daarnaast wordt er meer waarde gehecht aan de competenties die iemand heeft.
4. *Hebben deze medewerkers een cursus gevolgd voor het bedienen van de Service Unit?*
Ze zijn opgeleid in het werken met het FMIS en ze hebben allen een cursus

agressiebeheersing gedaan. Daarnaast zijn ze allemaal opgeleid tot BHV'er. Een enkeling heeft een echte opleiding gedaan tot servicedesk medewerker via het FMH.

Klantenmanagement / communicatie

1. *Hoeveel klanten zijn er binnen de organisaties?*
Iedere ambtenaar binnen het stadhuis van Zwijndrecht is klant. Dit komt neer op zo'n 400 klanten.
2. *Welke klanten maken er gebruik van de Service Unit? (interne/externe klanten)*
Eigenlijk allemaal wel, maar vooral de secretariaten nemen contact op met de Service Unit.
3. *Wordt er regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd?*
Nee, maar dat willen ze eigenlijk wel. Hebben het een keer geprobeerd maar er kwamen maar drie reacties terug van alle 400 medewerkers. Er is dus geen medewerking/draagvlak aanwezig.
4. *Hoe gaat men om met ontevreden klanten of klachten van klanten?*
Klachten kunnen via de email worden verstuurd naar het service meldpunt. Er wordt door de Service Unit ook aangedrongen om alles via de email te doen, omdat dan alles centraal binnenkomt.
5. *Beschikt men over een klachtenregistratiesysteem?*
Nee.
6. *Speelt men in op wensen van de klant?*
Men probeert zoveel mogelijk in te spelen op de wensen van de klant.
7. *Op welke manieren kan de klant jullie bereiken?*
 - Mondeling (via balie)
 - Telefonisch
 - Per email
 - Per interne post

Zijn op alle bovengenoemde wijzen te bereiken, maar men stuur aan op het email gebruik.

8. *Hoe verloopt het proces van de aanvragen van diensten bij de Service Unit?*
Ligt eigenlijk aan de dienst die wordt aangevraagd. Als er bv. een lamp moet worden vervangen dan gebeurt dit gelijk zonder procedures, maar als er bv. een feest georganiseerd moet worden dan zijn hier wel speciale procedures en richtlijnen voor.
Als een aanvraag of melding binnenkomt en deze wordt uitgeprint, dan betekent dit dat deze in behandeling is.
9. *Zijn de processen in kaart gebracht en bekend?*
Ja, via het producten- en dienstenpakket.
10. *Ontvangt de klant terugkoppeling en een gereedmelding bij het indienen van een aanvraag?*
Soms. Bij een storingsmelding wordt er geen terugkoppeling gegeven omdat het vanzelf zichtbaar wordt als de storing is opgelost. Bij grotere problemen, bv. stankoverlast, wordt de klant regelmatig op de hoogte gehouden van de vorderingen. Ook bij het reserveren van vergaderruimten krijgt de klant één week van tevoren een melding terug ter bevestiging.
11. *Hoe verloopt de communicatie binnen de afdeling? (teamoverleg)*
Er wordt 's ochtends begonnen met opstartoverleg en daarnaast is er 's middags nog eens overleg bij de overdracht. Geprobeerd wordt eens per zes weken een afdelingsoverleg te houden (dit is wel altijd buiten werktijd)

Tevredenheid

1. *Hoe tevreden zijn de medewerkers van de Service Unit over de werking ervan en hoe tevreden is de manager over het functioneren van de Service Unit?*
Het gros van de medewerkers heeft plezier in het werk, maar er loopt één stoorzender rond. De werkleider is, afgezien van de stoorzender, over de gehele ploeg ook zeer tevreden. Er wordt onderling veel gepraat en er wordt gebruik gemaakt van de kwaliteiten en specialiteiten die iedere medewerker bezit.

2. *Worden er vaak metingen gedaan naar bijvoorbeeld het tevredenheidsniveau, kwaliteitsniveau en standaards van de Service Unit?*
Er zijn drie soorten onderzoeken, waarvan er één een personeelstevredenheidsmonitor is, maar deze worden eigenlijk niet verricht.
3. *Heeft de Service Unit bijgedragen aan een verhoging van de tevredenheid van de hele ondersteunende afdeling?*
Er kon hier eigenlijk geen eenduidig antwoord op worden gegeven, maar de werkleider ging er vanuit dat het wel zo was.
4. *Zo ja, op welke wijze en hoe is dit gemeten?*

Knelpunten

1. *Wat waren de voornaamste knelpunten in het beginstadium?*
2. *Welke knelpunten kwamen jullie tegen bij de implementatie?*
3. *Hoe is er met deze knelpunten omgegaan?*

In het beginstadium was de werkleider Service nog niet werkzaam bij de Service Unit, dus kan hij hierover niets zeggen.

4. *Zijn er binnen de huidige Service Unit nog knelpunten?*
Ja.
5. *Zo ja, welke knelpunten zijn dat en hoe gaan jullie deze oplossen?*
De knelpunten hebben voornamelijk betrekking op het veranderingsproces van de medewerkers zelf en het gedrag van de medewerkers.
Oplossingen zijn er niet echt. De werkleider stuurt de medewerkers direct aan dus probeert zoveel mogelijk knelpunten direct met hen te bespreken en op te lossen. Daarnaast corrigeren de medewerkers elkaar onderling.

Opmerkingen en suggesties

De gemeente Zwijndrecht gaat dit jaar nog verhuizen naar een noodgebouw omdat de huidige huisvesting niet meer voldoet. Het stadhuis wordt gesloopt en op dezelfde plek wordt dan weer een nieuw stadhuis gebouwd. De werkleider Service wil deze gelegenheid aangrijpen om de Service Unit meer onder de aandacht te brengen van alle klanten. Daarnaast wilde hij mijn scriptie graag inzien om te kijken of er misschien informatie uitgewisseld kon worden over de invulling van de Service Unit en de werkwijzen. Hij wilde graag leren van andere gemeenten.

Bijlage 20.

Uitwerking marktonderzoek gemeente Alphen aan den Rijn

Algemene informatie gemeente Alphen aan den Rijn

Het stadhuis van de gemeente Alphen aan den Rijn is een huis voor de stad. Veel glas en een open indeling benadrukken de open relatie tussen inwoners en bestuur. Bijna letterlijk zijn alle bewegingen in het stadhuis van buitenaf te volgen en omgekeerd. Het nodigt ook uit om binnen te komen. Binnen de gemeente Alphen aan den Rijn zijn ongeveer 600 ambtenaren werkzaam. In het stadhuis bevinden zich daarnaast ook nog andere dienstverleners, namelijk: Politie Hollands Midden, Parnassia Verslavingszorg en het Centrum Werk en Inkomen.

De functie van de geïnterviewde is Beleidsmedewerker Facilitaire Diensten. De taken richten zich met name op het adviseren over het facilitaire beleidsveld en het maken van beleidsvoorstellen.

Algemeen

1. *Bestond er al een centraal meldpunt binnen de organisatie?*
Ja.
2. *Wat is de aanleiding geweest om een Service Unit op te zetten? (doel)*
Vraaggerichte facilitaire dienstverlening.
3. *Wat is jullie definitie van een Service Unit?*
Één aanspreekpunt voor de klant.
4. *Hoe lang is de Service Unit momenteel operationeel?*
Het Pluspunt is sinds november 2003 operationeel.
5. *Wat zijn de openingstijden van de Service Unit?*
Zijn geopend van 07:30 tot 17:00 uur.
6. *Waarom is er voor deze openingstijden gekozen?*
Sluit het beste aan bij de standaard werktijden.
7. *Wordt de telefoon na sluitingstijd automatisch doorgeschakeld naar de voicemail of beveiliging?*
Ja, doorgeschakeld naar de voicemail.
8. *Waar is de Service Unit gehuisvest en waarom is er voor deze plaats gekozen?*
Op de 1^{ste} verdieping. Dit is een gebied waar ook de burgers mogen komen. Via het Pluspunt worden ook de bezoekers ontvangen.
9. *Hoeveel calls komen er (maandelijks/jaarlijks) binnen bij de Service Unit?*
Wordt niet gemonitord.
10. *Welke activiteiten voeren de hoofdmoot van de werkzaamheden voor de Service Unit (bv. storingen en welke)*
Ontvangen bezoekers, regelen vergaderfaciliteiten (kamers, catering) en het aannemen en uitzetten van meldingen en klachten (gebouw, toners etc.)

Vorbereidingsfase

1. *Welke voorbereidingen zijn er getroffen bij het invoeren van de Service Unit?*
Doel bepalen, diensten in kaart brengen, welke diensten willen we via de frontoffice gaan aanbieden, hoe willen we dat gaan doen (processen), afstemmen front- en backoffice processen, daarnaast moet je je afvragen op welke manieren je mensen contact wil laten leggen met de frontoffice, wil je bijvoorbeeld een baliefunctie, dan heeft dit grote invloed op de medewerkers.
2. *Zijn er procedures en protocollen opgesteld? (eventueel in de vorm van een handboek)*
Ja, processen op hoofd niveau, daarnaast werkinstructies.
3. *Is / zijn er plannen opgesteld voor de implementatie? (marketingplan, financieel plan)*

Geen marketingplan, er is hier sprake van gedwongen winkelnering, dus niet nodig, wel uiteraard gedacht aan promotieactiviteiten. Ook financieel bekeken, opleidingen, inrichting, etc.

4. *Is er een kosten/baten analyse uitgevoerd? Zo ja, hoe zijn de baten vastgesteld?*
Dat is natuurlijk altijd moeilijk, gezien het feit dat de baten niet in geld zijn uit te drukken. Dit heeft weer te maken met wat je doel is, als je dat bereikt is dat natuurlijk goed voor je organisatie.

Implementatiefase

1. *Is er gebruik gemaakt van een organisatiemodel (bv. Accountmanagermodel)*
Nee
2. *Zo ja, hebben jullie hier wat aan gehad?*
3. *Op welke wijze is er draagvalk gecreëerd voor de invoering? (aantonen nut en noodzaak)*
De mensen die het straks moeten gaan doen meenemen in het gehele proces. Er zijn namelijk veel weerstanden geweest en die dien je weg te nemen anders flopt je project. Betrek dus de medewerkers bij elke stap die je zet.
4. *Hoe is de Service Unit opgezet, eerst het FMIS of eerst de Service Unit of tegelijk? En wat is het nut daarvan (geweest)?*
Eerste de frontoffice opgezet, daarna is er gekeken naar een systeem dat daar het beste bij aansloot.

Dienstverlening (taken- en dienstenpakket)

1. *Maken jullie gebruik van een producten- en dienstencatalogus?*
Ja.
2. *Welke producten en diensten zijn ondergebracht bij de Service Unit? Hoe is deze selectie gemaakt?*
Vergaderservice, meldingservice, uitlenen van dienstfietsen en toegangspasjes, ontvangen van bezoekers, aanvragen visitekaartjes, alle andere verzoeken die betrekking hebben op de facilitaire dienstverlening.

De selectie is gemaakt met de medewerkers en in de loop van de tijd aangevuld doordat het pluspunt voor de interne klanten een logisch aanspreekpunt voor dit soort zaken is geworden.

3. *Heeft de Service Unit, naast het leveren van diensten, nog andere functies, taken of activiteiten? Zoals?*
4. *Maken jullie gebruik van interne contracten/doorbelasting? (Service Level Agreements) Waarom wel/niet?*
Nee, deze zijn in de maak.
5. *Hoe ziet het takenpakket van de Service Unit medewerker eruit?*
Inboeken van vergaderingen en meldingen, het uitlenen van dienstfietsen en toegangspasjes, het ontvangen van bezoekers, het aanvragen visitekaartjes en het uitvoeren van alle andere verzoeken die betrekking hebben op de facilitaire dienstverlening.
6. *Zijn de taken en bevoegdheden vastgelegd?*
Ja.
7. *Zo ja, op welke wijze?*
Taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in een functieomschrijving.
8. *Zo nee, waarom niet?*
9. *Welke dienstverlening is het belangrijkste voor de Service Unit? (correctief, procesmatig of projectmatig)*
Procesmatige dienstverlening.
10. *Wordt de Service Unit wel eens gepasseerd?*
Ja, dit gebeurt wel eens.
11. *Zo ja, wat wordt hier tegen gedaan?*
Wordt teruggestuurd naar het frontoffice.
12. *Is er voor de Service Unit een verbeterbox of ideeënbuis en hoe wordt dit ervaren?*
Nee.

Inrichting

1. *Hoe is de Service Unit ingericht? (balie, zithoekje etc.)*
De Service Unit is ingericht in de vorm van een balie.
2. *Welke organisatiestructuur heeft de Service Unit en waarom?*
De medewerkers van de Service Unit worden direct aangestuurd door de unitleider Interne Zaken. Het is wat dat betreft een platte structuur.
3. *Hoe is de Service Unit geprofileerd? Is er bijvoorbeeld een makkelijk te onthouden nummer gekozen en/of een slogan?*
Algemene nummer is 5656.

Aansturing

1. *Onder wie is de Service Unit organisatorisch ondergebracht?*
De Service Unit valt onder de unitleider Interne Zaken.
2. *Wie stuurt de frontoffice en de backoffice aan?*
De Unitleider Interne Zaken.
3. *Hoe is de Service Unit in de bedrijfsvoering van de backoffice ingepast?*
4. *Wie is er verantwoordelijk voor de uitvoering van een melding? (uitvoerder / medewerkers Service Unit)*
De uitvoerder.

Software

1. *Maken jullie gebruik van een FMIS?*
Ja.
2. *Zo ja, welk FMIS systeem gebruiken jullie?*
Maken gebruik van het FMIS Prequest.
3. *Zo nee, hoe worden de aanvragen dan in behandeling genomen?*
4. *Wat is voor jullie de belangrijkste reden (geweest) om een FMIS te gebruiken / aan te schaffen?*
Managementinformatie. Een FMIS is er, dus waarom zou je er geen gebruik van maken.
5. *Welke selectiecriteria zijn hierbij gebruikt?*
6. *Uit welke modules bestaat het FMIS systeem?*
Bestaan uit personen, vergaderservice, meldingen en bezoekersregistratie.
7. *Welke managementinformatie wordt er uit het FMIS verkregen?*
Nu alleen nog de verkregen aantallen.
8. *Waar wordt deze informatie voor gebruikt?*
9. *Wie hebben er allemaal toegang tot het FMIS?*
De baliemedewerkers.
10. *Is er een intranettoepassing?*
Ja.

Personeel

1. *Hoeveel fte's zijn er ingedeeld voor de bemanning van de Service Unit? (gebaseerd op het aantal klanten)*
1,6.
2. *Hoeveel medewerkers zijn dit in de praktijk?*
2 medewerkers.
3. *Welke eisen worden er gesteld aan de medewerkers van de Service Unit ? Wat is het gewenste opleidingsniveau?*
MBO niveau, verder vastgelegd in functieomschrijving.
4. *Hebben deze medewerkers een cursus gevolgd voor het bedienen van de Service Unit?*
Ze hebben alleen een gebruikersopleiding voor Prequest gevolgd.

Klantenmanagement / communicatie

1. *Hoeveel klanten zijn er binnen de organisaties?*
Er zijn ongeveer zo'n 600 klanten binnen de gemeente.
2. *Welke klanten maken er gebruik van de Service Unit? (interne/externe klanten)*
Zo'n 400 klanten maken gebruik van de Service Unit.
3. *Wordt er regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd?*
Dit gebeurt één keer per jaar.
4. *Hoe gaat men om met ontevreden klanten of klachten van klanten?*
De klanten of de klachten van klanten worden doorgestuurd naar de unitleider.
5. *Beschikt men over een klachtenregistratiesysteem?*
Nee.
6. *Speelt men in op wensen van de klant?*
Ja, dit wordt zoveel mogelijk gedaan.
7. *Op welke manieren kan de klant jullie bereiken?*
 - Mondeling (via balie)
 - Telefonisch
 - Per email
 - Per interne post
8. *Hoe verloopt het proces van de aanvragen van diensten bij de Service Unit?*
Balie – uitvoering – balie – klant.
9. *Zijn de processen in kaart gebracht en bekend?*
Ja.
10. *Ontvangt de klant terugkoppeling en een gereedmelding bij het indienen van een aanvraag?*
In principe wel.
11. *Hoe verloopt de communicatie binnen de afdeling? (teamoverleg)*
Via werkoverleg.

Tevredenheid

1. *Hoe tevreden zijn de medewerkers van de Service Unit over de werking ervan en hoe tevreden is de manager over het functioneren van de Service Unit?*
Beide prima.
2. *Worden er vaak metingen gedaan naar bijvoorbeeld het tevredenheidsniveau, kwaliteitsniveau en standaards van de Service Unit?*
Onderzoek vindt één keer per jaar plaats.
3. *Heeft de Service Unit bijgedragen aan een verhoging van de tevredenheid van de hele ondersteunende afdeling?*
Ja.
4. *Zo ja, op welke wijze en hoe is dit gemeten?*
Gemeten aan de hand van de gedane onderzoeken naar het tevredenheids- en kwaliteitsniveau.

Knelpunten

1. *Wat waren de voornaamste knelpunten in het beginstadium?*
Afstemming frontoffice - backoffice
2. *Welke knelpunten kwamen jullie tegen bij de implementatie?*
Afstemming frontoffice - backoffice

3. *Hoe is er met deze knelpunten omgegaan?*
Geef het tijd, maar wees consequent
4. *Zijn er binnen de huidige Service Unit nog knelpunten?*
Nauwelijks.
5. *Zo ja, welke knelpunten zijn dat en hoe gaan jullie deze oplossen?*

Opmerkingen en suggesties

Het Pluspunt is een centraal meldpunt voor allerlei interne diensten. Tevens beschikken we over een ICT-helptdesk. Beide zijn via telefoonnummer 5656 te benaderen. Ook heeft de unit DIV een eigen frontoffice waar dossiers kunnen worden opgevraagd. Op dit moment is er een project gestart om dit verder uit te bouwen tot een frontoffice/backoffice, waarbij er voor zoveel mogelijk facilitaire diensten één aanspreekpunt is. Hierbij worden ook een aantal taken van P&O- en Financiën Beheer meegenomen.

Bijlage 21.

Functieprofiel medewerkers Service Unit

Medewerker	: Service Unit Interne Dienst gemeente Rijswijk
Dienst	: Middelen
Afdeling	: Interne Dienst
Activiteiten	: Bedrijfsvoeringondersteunende werkzaamheden, uitvoering van activiteiten en processen.
Documenten	: Werkafspraken, procedures en richtlijnen zijn van belang voor het uitoefenen van de functie.
Beslissingen	: De medewerkers van de Service Unit nemen beslissingen ten aanzien van het verrichten van eerstelijns activiteiten en het zorgdragen hiervan.

Doel en werkzaamheden van medewerkers Service Unit:

1. Zorgdragen voor de bereikbaarheid van de Service Unit door:
 - Het verrichten van zijn/haar werkzaamheden aan de hand van een dienstenrooster gedurende de uren waarop de Service Unit geopend is;
 - Het zonodig vervangen van collega's in geval van ziekte of afwezigheid, ter waarborging van de werkprocessen van de Service Unit;
 - Het afhandelen van binnenkomende telefoongesprekken door middel van de op de Service Unit gehanteerde telefoonbediening door het verstrekken van informatie of het doorverbinden naar de desbetreffende afdeling.
2. Het verrichten van first-line support op de Service Unit zowel fysiek, telefonisch of schriftelijk door:
 - Het verrichten van alle voorkomende werkzaamheden (o.a. balie, reserveringen, bestellingen);
 - Het signaleren en registreren van KWIS-sen (klacht, wens, verzoek om informatie, storingsmelding), in het door de Service Unit gehanteerde informatiesysteem;
 - Het verstrekken van volledige informatie over het aanbod van de producten- en diensten;
 - (Het op gang zetten van) het leveren van de producten- en diensten aan de hand van een producten- en dienstencatalogus, werkafspraken, procedures en richtlijnen.
3. Het leveren van een bijdrage aan het beheer en de toepassing van de door de Service Unit gehanteerde deelsystemen binnen het Facility Management Informatie Systeem door:
 - Het zorgdragen voor een volledige en voortdurende actuele registratie van activiteiten van de door de Service Unit gehanteerde deelsystemen binnen FMIS;
 - Het zorgdragen voor de regelmatige aanlevering van in het FMIS op te nemen, vanuit de taakstelling aan het servicecentrum, relevant te achten informatie.
4. Het leveren van voorbereidende bijdragen aan en het mede zorgdragen voor het beheer van een interne producten- en dienstencatalogus door:
 - Het leveren van bijdragen voor het inhoudelijk opstellen, mede bewaken en actueel houden van een product- en dienstbeschrijving.
5. Bijdragen aan het goed functioneren van de Service Unit door:
 - Beoordelen van klachten op urgentie en goede uitvoering;
 - Het leveren van een bijdrage ten aanzien van het optimaliseren van de werkwijze binnen de Service Unit;
 - Het verzorgen van een inbreng in een periodiek werkoverleg op operationeel niveau;
 - Het gevraagd en ongevraagd bespreken van operationele werkzaamheden, gericht op de uitvoer van taken op de Service Unit;
 - Het zorgdragen voor de communicatie naar de klant;
 - Het gevraagd en ongevraagd bespreken met de coördinator Service Unit van het beleid, gericht op een gemeenschappelijke taakuitvoering binnen de gemeente Rijswijk, alsmede het beheren van de beschikbaar gestelde budgetten.

Kennis en vaardigheden

- Kennis van facilitaire dienstverlening;
- Kennis van de interne administratieve en procedurele uitvoeringsvoorschriften;
- Kennis van en ervaring met informatievoorziening en gegevensverwerking (Office en FMIS);
- Praktische bekendheid met de organisatorische en functionele verhoudingen binnen de afdeling;
- Vaardigheid in het omgaan met klanten;
- Uitstekende beheersing van de Nederlandse taal zowel in woord als geschrift.

Kerncompetenties

- Veerkrachtig;

- Flexibele instelling;
- Grote verantwoordelijkheid en doorzettingsvermogen;
- Dienstverlenend;
- Zelfstandig;
- Nauwgezet en accuraat;
- Vernieuwingsgezind;
- Klantgericht;
- Analytisch vermogen / probleemoplossend;
- Alertheid, plannen en organiseren (eigen) werkzaamheden.

Contacten

- Met de directe leidinggevende;
- Met collega's;
- Met de diverse klanten betreffende KWIS-sen;
- Met de diverse bezoekers.

Bijlage 21 A. Taken medewerkers Service Unit

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Verzorgt de beveiliging en het toezicht in het gemeentehuis; • Signaleert problemen met betrekking tot orde en veiligheid en onderneemt actie; • Beheert de beveiligingspasjes; • Ontvangt en distribueert post en goederen; • Verzorgt de opstelling van vergaderruimten; • Beheer audiovisuele middelen en andere materialen; • Begeleidt huwelijken; • Assisteert bij recepties, ontvangsten e.d.; • Draagt zorg voor het beheer van publicatieborden; • Verricht kleine reparaties / herstelwerkzaamheden in het gebouw; • Verricht kopieerwerkzaamheden; • Verzorgt de afwerking van kopieerwerk; • Verzorgt dagelijks onderhoud aan apparatuur; • Verhelpt storingen en schakelt zonodig derden in; • Verzorgt (de uitbesteding van) drukwerk. |
|--|

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Registreert meldingen; • Levert eerstelijns instructie en begeleiding aan gebruikers; • Draagt zorg voor de behandeling van meer complexe meldingen; • Verzorgt de voortgangsbewaking van de afhandeling van de meldingen; • Registreert klachten en draagt zorg voor de behandeling. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beoordeelt ingekomen aanvragen en bestellingen; • Werkt mede offerteaanvragen uit; • Verzorgt bestellingen in algemene zin; • Bewaakt de leveringstermijnen en kwaliteit van de geleverde goederen; • Signaleert knelpunten en rapporteert hierover; |

- Onderhoudt contacten met de leveranciers;
- Houdt de orderadministratie bij;
- Controleert facturen en verzorgt de interne doorbelasting;
- Verstrekt gegevens en stelt overzichten op.
- Begeleidt en bewaakt de uitvoering van (kleine) verhuisactiviteiten;
- Signaleert knelpunten en treft maatregelen.
- Draagt zorg voor de reguliere verwijdering van afval.

- | |
|--|
| |
|--|
- Ontvangt gesprekken, verbindt gesprekken door en/of geeft berichten door aan medewerkers;
 - Verstrekt algemene informatie;
 - Verricht programmeringswerkzaamheden in het telefoonsysteem;
 - Instrueert en begeleidt gebruikers;
 - Signaleert storingen, lost deze op of verzorgt de melding aan de leverancier;
 - Verzorgt de verhuur van ruimten aan derden;
 - Beheert en actualiseert gegevensbestanden met betrekking tot personen, telefoonnummers, locaties e.d.

- | |
|--|
| |
|--|
- Ontvangst van publiek;
 - Doorverwijzen van publiek naar de juiste behandelaar of balie;
 - Ontvangst van bezoekers;
 - Bediening Bavak systeem;
 - Toezien op orde en netheid centrale hal;
 - Verstrekken van algemene informatie;
 - Acteren bij calamiteiten volgens het protocol van het Bedrijfsnoodplan;
 - Meldt (technische) storingen;
 - Sleuteluitgifte;
 - Dagpas uitgifte.

Bijlage 21 B.

Competenties medewerkers Service Unit

Organiseren eigen werk	
Plannen en organiseren	Het op gestructureerde wijze kunnen verdelen van de werkzaamheden en het aangeven van prioriteiten hierin.
Improviseren	Met niet voor de hand liggende middelen en een beperkte speelruimte optimale resultaten tot stand brengen. Daarbij goede marges in de gaten houden en de grenzen van aanvaardbaarheid onderkennen.
Organiseren eigen werk	In staat zijn om de eigen werkzaamheden op een effectieve wijze te structureren door de werklast en beschikbare tijd goed op elkaar af te stemmen met behulp van de ter beschikking zijnde materialen en ICT mogelijkheden.

Beïnvloedend gedrag	
Overtuigingskracht	In staat zijn ideeën te ontwikkelen.
Samenwerken	Door middel van eigen gedrag bereidheid tonen om met anderen naar een bepaald doel te willen werken. Kunnen werken in of met een team.
Inlevingsvermogen	In staat zijn om waar te nemen hoe opmerkingen of beslissingen bij anderen overkomen en in de communicatie met anderen signaleren dat de gesprekspartner iets dwars zit of zich niet volledig uitsprekt.
Vernieuwingsgezind	Heeft een fris blik op en staat open voor vernieuwingen en veranderingen.
Verantwoordelijkheid en doorzettingsvermogen	Zorgdragen voor een goede uitvoering van de (eigen) werkzaamheden en de kracht hebben door te zetten bij tegenslag.
Alertheid	Sterk bedacht zijn op diverse zaken.

Besluitvormingsgedrag	
Probleem analyseren / probleemoplossend	Het verzamelen van informatie door middel van het accuraat doornemen van gegevens en het stellen van de juiste vragen in contacten met anderen en deze op de juiste manier gebruiken om tot een oplossing te komen.
Creativiteit	Zaken uit de vertrouwde context kunnen lichten, het verlaten van platgetreden paden. Nieuwe inzichten en ideeën kunnen genereren.
Organisatorische sensitiviteit	Tonen van besef dat bepaalde beslissingen consequenties hebben.

Communicatief gedrag	
Luisteren	Het vlot en adequaat kunnen oppakken van de essentie van hetgeen anderen mondeling meedelen. Hierbij gaat het enerzijds om het alert zijn op de inhoud van de boodschap, anderzijds om de waarneming van de wijze waarop de boodschap naar voren wordt gebracht.
Specifiek communicatief (mondeling/schriftelijk)	Het zowel mondeling als schriftelijk, duidelijk en begrijpelijk, meningen en opvattingen naar voren brengen. Hierbij gaat het tevens om de vaardigheid het taalgebruik af te stemmen op de persoon of doelgroep waarmee men in gesprek is of welke men aanschrijft.
Souplesse	De houding en omgangsvormen kunnen aanpassen aan de situatie en gesprekspartners. Tact, begrip en eventueel geduld. Wendbaarheid in discussie en overleg.
Inzicht in sociale processen	Het kunnen inschatten en voorspellen van reacties van anderen mede als gevolg van het eigen gedrag. 'Sociale intelligentie'
Representatievaardigheid	Het zich goed kunnen presenteren.

Persoonlijk gedrag	
Initiatief nemen	In situaties waarin gehandeld moet worden zelf actie ondernemen en niet afwachten tot anderen reageren.
Flexibiliteit	In staat zijn om de gedragstijl aan te passen bij hetgeen de specifieke situatie vereist is, zonder het eerder gekozen doel uit het oog te verliezen.
Zelfstandigheid	In gedrag en reactie laten zien dat eigen visie en standpunten belangrijk zijn en proberen deze standpunten gerealiseerd te krijgen.

Relativeringsvermogen	Het eigen gedrag en dat van anderen beoordelen in het licht van een betrekkelijkheid van normen en waarden. Ontkennen van absolute waarheden en handelen naar bevinding van zaken. Pragmatische instelling, weinig principieel in denken en gedrag.
Stressbestendigheid/ veerkrachtig	In situaties met niet normale omstandigheden zoals tijdsdruk, weerstanden, tegenwerking, spanningen en teleurstellingen, evenwichtig kunnen reageren.
Dienstverlenend	Scherp kunnen luisteren en tijdig initiatief nemen.
Klantgericht (handelen)	Herkennen van de wensen, behoeften en belangen van zowel interne als externe klanten en hiernaar handelen. Zich inleven in klantsituaties, denken in klantoplossingen en deze omzetten in verschillende activiteiten (in de organisatie).
Nauwgezet en accuraat	Taken nauwkeurig/stipt en met zin voor detail volbrengen.

Bijlage 22.

Functieprofiel Intern beheerder

Medewerker	: Intern beheerder gemeente Rijswijk
Dienst	: Middelen
Afdeling	: Interne Dienstverlening
Activiteiten	:
Documenten	: Werkafspraken, procedures, protocollen zijn van belang voor het uitoefenen van de functie.
Beslissingen	: De Intern beheerder neemt beslissingen ten aanzien van de werkzaamheden op het gebied van Intern beheer, Bedrijfshulpverlening, Beveiliging, Gebouwbeheer en Planning.

Doel en werkzaamheden Intern beheerder:

1. Het uitvoeren van de ondersteunende werkzaamheden in het kader van de administratieve organisatie van de met de afdeling Interne Dienst verbonden werkprocessen door:
 - Het adviseren van de directe leidinggevende inzake administratieve procedures betreffende het operationele beleid van de Service Unit door:
 - Het verstrekken van informatie over de uitvoering en voortgang van de werkprocessen;
 - Het in stand houden van de administratieve organisatie;
 - Het signaleren van terugkerende problemen waarvoor nog geen procedures bestaan.
 - Het zorgdragen voor een volledige en voortdurende actuele registratie van de activiteiten van de Service Unit door een regelmatige toetsing van hiervoor gebruikte procedures en hulpmiddelen.
2. Het leveren van voorbereidende bijdragen aan en het mede zorgdragen voor het beheer van een interne producten- en dienstencatalogus door:
 - Het leveren van bijdragen voor het inhoudelijk opstellen, mede bewaken en actueel houden van een product- en dienstbeschrijving.
3. Geven van leiding en toezicht houden op werkzaamheden
 - Verantwoordelijk voor het nakomen van de afspraken ten aanzien van de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie;
 - Draagt zorg voor de uitvoering van de verantwoordelijke werkzaamheden op het gebied van intern beheer, Bedrijfshulpverlening, beveiliging, gebouwbeheer en planning;
 - Op inspirerende wijze leiding geven aan de leden van het Bedrijfshulpverleningsteam en de beveiliging;
 - Plant en verdeelt het werk van de medewerkers Interne Dienst;
 - Begeleidt de medewerkers bij de dagelijkse werkzaamheden.
4. Zorgdragen voor het beleid en cultuur op het terrein van de afdeling
 - Initieert en geeft mede richting aan de beleidsontwikkeling, -voorbereiding en -uitvoering op het gebied van Facility Management;
 - Levert een belangrijke bijdrage aan de totstandkoming van de gewenste cultuur binnen de afdeling, afgeleid van de ondernemersvisie.

Kennis en vaardigheden

- Kennis hebben van en vaardig zijn in het verlenen van bedrijfshulpverlening;
- Uitstekende beheersing van de Nederlandse en Engelse taal zowel in woord als geschrift;
- Kennis van facilitaire dienstverlening;
- Kennis van de procedurele uitvoeringsvoorschriften;
- Kennis van en ervaring met informatievoorziening en gegevensverwerking;
- Ervaring in soortgelijke functies.

Kerncompetenties

- Stressbestendig;
- Flexibele instelling;

- Initiatiefrijk;
- Goede communicatieve vaardigheden;
- Zelfstandig;
- Besluitvaardig;
- Voortgangsbewaking uitvoering opdrachten;
- Grote verantwoordelijkheid en doorzettingsvermogen;
- Overtuigingskracht;
- Slecht nieuws kunnen brengen;
- Samenwerken;
- Coachen;
- Resultaatgericht;
- Besluitvaardig;
- Inlevingsvermogen;
- Onderhandelen;
- Probleemoplossend vermogen en creativiteit;
- Plannen en organiseren;
- Nauwgezet en accuraat.

Contacten

- Met het hoofd Interne Dienstverlening;
- Met collega's;
- Met de medewerkers.

Bijlage 22 A.

Taken Intern beheerder

Beveiliging

- Manuele bewaking:
 - dagelijks contact met en aansturing van de beambte in de centrale balie;
 - toezicht op correcte taakuitvoering door de beambte;
 - doorgeven van mutaties vanwege avondactiviteiten aan de mobiele service;
 - administratieve werkzaamheden voor nota controle en eventuele verslaglegging;
 - regelen van bezetting in de centrale balie bij avond- activiteiten.
- Fysieke beveiliging en toegangscontrole:
 - beheer van het toegangscontrolesysteem (Atlas);
 - beheer van inbraak beveiligingssysteem (Falck);
 - aanmaak en beheer van toegangspassen (tevens voor vestiging Steenplaatsstraat, en Kristal);
 - controle en toezicht op juiste werking van bovengenoemde systemen;
 - participatie in voorbereidingen en uitvoering van externe toegangscontrolesystemen;
 - verzorgen van audits t.b.v. de GBA controles;
 - verzorgen van (vertrouwelijke) overzichten t.a.v. de toegang tot het gebouw;
 - permanente bereikbaarheid buiten de kantoortijden ingeval van calamiteiten (inbraak e.d.) en problemen rond toegankelijkheid van Hoogvoorde, m.u.v. de vakantieperiode.
- Andere technische voorzieningen.

Planning

- Maken van een driemaandelijkse planning waarin integrale componenten verwerkt zijn zoals raad- en commissievergaderingen, cursussen, huwelijken etc.

Gebouwbeheer

- Beoordelen van klachten en gebreken inzake het door de gemeente gehuurde deel van Hoogvoorde en de directe omgeving en deze vervolgens:
 - melden aan de beheerder van het gebouw, of
 - melden aan de service-unit ter reparatie ,of
 - opdragen aan een extern bedrijf ter reparatie, of
 - ter plaatse repareren/oplossen, of
 - melden bij de Service Unit voor vervanging.
- Onderhouden van contacten met de verhuurder, en huismeester van het gebouw;
- Contractenbeheer vwb. onderhoudscontracten t.a.v. installaties die eigendom zijn van gemeente Rijswijk in Hoogvoorde;
- Controleren en toezien op juiste werking en gebruik van de installaties;
- Controleren en toezien op juist gebruik van ruimten, materialen en middelen;
- Advisering t.a.v. (interne) verhuizingen en inrichten van (innovatieve) werkplekken;
- Begeleiden van logistieke processen in Hoogvoorde;
- Toezien op werkzaamheden en processen waarbij de Arbo-regelgeving van toepassing is;
- Technisch sleutelbeheer en toezicht op het gebruik van sleutels en sloten.

Bedrijfshulpverlening

- Dagelijks leiding geven aan het team BHV;
- Zorgen voor voldoende bezetting op de etages;
- Zorgen voor (herhalings)oefeningen BHV en EHBO bij externe opleidingsinstanties;
- Zorgen voor interne oefeningen inzake ontruiming van het gebouw, ook in samenwerking met de vertegenwoordiger van de verhuurder en overige huurders;
- Aanleveren van administratieve gegevens t.a.v. certificering en vergoeding van BHV-ers;
- Aansturen van de beveiliging in de centrale balie en bijstand verlenen in de publiekshal bij calamiteiten;
- Onderhouden van contacten met de Brandweer inzake bouwkundige ontwikkelingen binnen het door de gemeente gehuurde deel van het gebouw in het kader van de gebruiksvergunning;
- Onderhouden van contacten met de andere huurders in het gebouw inzake BHV en veiligheid;
- Controleren en toezien op controle en onderhoud van de aanwezige blusmiddelen en op het vrij houden van vluchtwegen;
- Participeren op controle, onderhoud en werking van de brandmeldcentrale van het gebouw;
- Participeren in situaties van werkzaamheden in het gebouw t.a.v. BHV en veiligheid;
- Up-to-date houden van het Noodplan;
- Inkopen en beheren van middelen voor hulpverlening;
- Beheren van het beschikbare budget voor BHV;
- Participeren in de realisatie van een platform waarin vertegenwoordigd de ambtenaar rampenbestrijding, het hoofd BHV van de afdeling Accommodaties en het hoofd BHV algemeen.

Bijlage 22 B.

Competenties Intern beheerder

Organiseren werk	
Plannen en organiseren	Het op gestructureerde wijze kunnen verdelen van de werkzaamheden en het aangeven van prioriteiten hierin.
Voortgangsbewaking uitvoering opdrachten	Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen.

Beïnvloedend gedrag	
Overtuigingskracht	Gebruik makend van een effectieve stijl en argumenten proberen te overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.
Samenwerken	Een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is, maar juist het groepsbelang dient.
Inlevingsvermogen	In staat zijn om waar te nemen hoe opmerkingen of beslissingen bij anderen overkomen en in de communicatie met anderen signaleren dat de gesprekspartner iets dwars zit of zich niet volledig uitspreekt.
Onderhandelen	Het herkennen van verschillende belangen en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijk doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt.
Verantwoordelijkheid en doorzettingsvermogen	Zorgdragen voor een goede uitvoering van de (eigen) werkzaamheden en de kracht hebben door te zetten bij tegenslag.
Resultaatgericht	Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid tonen in te grijpen bij tegenvallende resultaten.
Coachen BHV	Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan medewerker en situatie zodat betrokkene zich optimaal kan ontwikkelen.
Slecht nieuws kunnen brengen	Het op een gepaste wijze bespreekbaar kunnen maken en overbrengen van slechtnieuws berichten.

Besluitvormingsgedrag	
Probleemoplossend vermogen en creativiteit	Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.
Besluitvaardig	Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen.

Persoonlijk gedrag	
Initiatiefrijk	Kansen signaleren en ernaar handelen; liever uit zichzelf beginnen dan de dag passief afwachten.
Flexibiliteit	In staat zijn om de gedragstijl aan te passen bij hetgeen de specifieke situatie vereist is, zonder het eerder gekozen doel uit het oog te verliezen.
Zelfstandigheid	In gedrag en reactie laten zien dat eigen visie en standpunten belangrijk zijn en proberen deze standpunten gerealiseerd te krijgen.
Stressbestendigheid	Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenslag.
Nauwgezet en accuraat	Taken nauwkeurig/stipt en met zin voor detail volbrengen.

Communicatief gedrag	
Luisteren	Het vlot en adequaat kunnen oppakken van de essentie van hetgeen anderen mondeling meedelen. Hierbij gaat het enerzijds om het alert zijn op de inhoud van de boodschap, anderzijds om de waarneming van de wijze waarop de boodschap naar voren wordt gebracht.
Representatie-vaardigheid	Het zich goed kunnen presenteren.
Specifiek communica-tief	Het zowel mondeling als schriftelijk, duidelijk en begrijpelijk, meningen en

(mondeling / schriftelijk)	opvattingen naar voren brengen. Hierbij gaat het tevens om de vaardigheid het taalgebruik af te stemmen op de persoon of doelgroep waarmee men in gesprek is of welke men aanschrijft.
Souplesse	De houding en omgangsvormen kunnen aanpassen aan de situatie en gesprekpartners. Tact, begrip en eventueel geduld. Wendbaarheid in discussie en overleg.
Inzicht in sociale processen	Het kunnen inschatten en voorspellen van reacties van anderen mede als gevolg van het eigen gedrag. 'Sociale intelligentie'

Bijlage 23.

Overzicht diverse kosten

Duurzame activa

Inventaris:

• Kast	€ 900,-
• TT	€ 400,-
• DVD speler	€ 80,-
• Videorecorder	€ 120,-
• Diversen	€ 40,-
• Laptops (6)	€ 9.000,-
• Digitale camera	€ 900,-
• Beamer incl. materiaal	€ 2.000,-
• Overheadprojector	€ 450,-
• Labelprinter	€ 850,-
• Kabelhaspels (2)	€ 70,-
• Losse unit incl.	
* PC	€ 1.400,-
* Flatscreen TV	€ 600,-
* Fax	€ 800,-
* Diversen	€ 40,-

Totaal	€ 17.650,-
---------------	-------------------

Vlottende activa

Voorraden:

• Diverse kabels	€ 100,-
• Cd's	€ 50,-
• DVD's	€ 25,-
• Minidisks voor fotocamera	€ 72,-
• Batterijen	€ 60,-
• Toners voor fax (2)	€ 150,-
• Papier voor fax	€ 37,50
• Pallets papier (2)	€ 1.200,-

Totaal	€ 1.694,50
---------------	-------------------

Training medewerkers:

• Communicatieve vaardigheden:	
* Voorbereiding, analyse en beoordeling intakeformulieren	
1 dag à € 1.380,-	€ 1.380,-
* Uitvoering van de training	
3 dagen à € 1.380,-	€ 4.140,-
* Inzet acteur (operationeel)	
2 dagdelen à € 500,-	€ 1.000,-

- Telefoneren en gasten ontvangen in het Engels
 - * Voorbereiding, voeren en verwerken intakegesprekken
0,5 dag à € 1.380,- € 690,-
 - * Uitvoering van de training
2 dagen à € 1.380,- € 2.760,-
- Diversen € 3.555,-
 - * Trainingsmaterialen
 - * Reiskosten
 - * Locatie- en cateringkosten

Totaal	€ 13.525,-
---------------	-------------------