



Belastingdienst

“Leuker kunnen we het niet maken, wel efficiënter.”

Adviesrapport voor de efficiënte inrichting van de facilitaire dienstverlening op Laan op Zuid 391 te Rotterdam.

Auteur:	Michelle Ogier
Studentnummer:	20042109
Jaar van uitgave:	2008
Opdrachtgever:	Dhr. R.W.J.M. van den Nieuwendijk Projectmanager Huisvesting Belastingdienst Centrum voor Facilitaire Dienstverlening Laan op Zuid 45 3072 DB Rotterdam
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector Economie & Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. drs. J.H.A. de Bruijn
Medebeoordelaar:	Dhr. drs. W. Floris
Onderzoekperiode:	Februari 2008 t/m mei 2008

Auteursreferaat:

Dit rapport bevat een onderzoek naar de vraag op welke wijze Belastingdienst Centrum voor Facilitaire Dienstverlening de facilitaire dienstverlening op een nieuwbouwlocatie zo efficiënt mogelijk kan inrichten. Deze nieuwbouwlocatie is gevestigd op 200 meter van een bestaande locatie van de Belastingdienst. Er is onderzoek gedaan naar het voordeel dat behaald kan worden als twee locaties dicht bij elkaar gevestigd zijn. Kunnen er eventueel producten of diensten gecombineerd worden.

De belangrijkste conclusies die uit het onderzoek kwamen: er zijn producten en diensten die aanwezig moeten zijn op een locatie. Er zijn ook producten en diensten niet anders in te richten dan in de huidige situatie. Daarnaast zijn er ook producten en diensten die efficiënter kunnen worden ingericht.

In de aanbevelingen staan de producten en diensten die op een efficiëntere wijze kunnen worden ingericht. Daarnaast zijn er aanbevelingen gedaan om de weerstand van medewerkers te reduceren, hoe B/CFD de aansturing kan inrichten en dat een kijkje op de locaties van Apeldoorn en Eindhoven raadzaam is.

In de bijlagen: Organigram landelijk B/CFD, Producten- en dienstenboek, onderzoeksresultaten en format voor aanvragen via bewonersservice.

Indexreferaat:

Facility Management, Belastingdienst Rotterdam, Producten en diensten, facilitaire dienstverlening, Inrichting dienstverlening.

Managementsamenvatting:

De Belastingdienst in Rotterdam heeft een vijftal locaties in de regio. Door een verhuizing van de Westzeedijk naar de Laan op Zuid 391 komt deze locatie op ongeveer 200 meter van de hoofdlocatie op Laan op Zuid 45. Het onderzoek is uitgevoerd bij de Belastingdienst centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD).

Doordat er in het verleden schaalvoordelen behaald zijn op het anders inrichten van producten en diensten, is een onderzoek gedaan naar een efficiënte inrichting van de facilitaire dienst.

De volgende probleemstelling is hierdoor ontstaan:

Op welke wijze kan B/CFD de facilitaire dienstverlening op de Laan op Zuid 391 zo efficiënt mogelijk inrichten?

Naar aanleiding van deze probleemstelling is er gekeken naar de huidige situatie op de beide locaties. Hoe zijn de producten en diensten nu ingericht en welke zijn op de locaties aanwezig. Met de teamleiders en medewerkers zijn er interviews gehouden. Naast interviews zijn er ook observaties geweest bij de verschillende afdelingen. In Apeldoorn is onderzoek gedaan op de locatie. Dit complex heeft meerdere gebouwen bij elkaar. Hier is gekeken naar de inrichting van hun facilitaire dienstverlening. Met de teamleider van Eindhoven is een gesprek geweest over de dienstverlening. Daar staan drie gebouwen dicht bij elkaar.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er drie verschillen zijn te ontdekken in producten en diensten. Er zijn producten en diensten die aanwezig moeten zijn. Er zijn producten en diensten niet anders in te richten en er zijn producten en diensten efficiënter in te richten.

Om een zo efficiënt mogelijke ingerichte dienstverlening te krijgen zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- ✓ Vergaderservice gebruiken op de Laan op Zuid 45. Hier wordt een groot vergadercentrum met 32 zalen gebouwd.
- ✓ Bewonersservice omzetten naar een servicedesk met front- en backoffice.
- ✓ Vervoer inrichten op beide locaties. De speciale ticketprinter die gebruikt wordt zal anders niet meer gebruikt worden, wat geld kost. Daarnaast worden de kaarten via de post verzonden. Door de komende digitalisering van de postkamer is het efficiënt om deze dienst op beide locaties te behouden.
- ✓ Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu: De arbo- en milieudiensten kunnen gecombineerd worden met de Laan op Zuid 45. Hierover zullen afspraken moeten worden gemaakt met de beide hoofd-BHV'ers.
- ✓ Doelstelling om het archief te digitaliseren doorzetten.
- ✓ Doelstelling om de postkamer te digitaliseren doorzetten. Vanwege de speciale diensten op de Laan op Zuid 391 onderzoek doen naar een methode om vertrouwelijke stukken in te kunnen scannen.
- ✓ Beveiliging op de Laan op Zuid 391 uitbesteden buiten kantoortijden.
- ✓ Aansturing van de Laan op Zuid 391 hetzelfde houden als in de huidige situatie.
- ✓ De organisatie van Apeldoorn en Eindhoven bekijken en ervaringen meenemen.
- ✓ Coördinator lokale dienstverlening inzetten op beide locaties. Deze coördinator blijft zo dicht bij de dienstverlening en kan tijdig inspringen.

Voorwoord:

Van 4 februari 2008 tot en met 27 mei 2008 heb ik mijn afstudeerstage gelopen bij de Belastingdienst op de afdeling Centrum voor Facilitaire Dienstverlening in Rotterdam aan de Laan op Zuid 45.

Tijdens deze stage heb ik een opdracht uitgevoerd met betrekking tot het inrichten van facilitaire producten en diensten.

Ik wil graag Robèrt van den Nieuwendijk bedanken voor de begeleiding. Daarnaast wil ik Aad van der Stoep, Frans van der Stelt, Piet van den blink, Hans Paul, Cor Kik, Miranda Vellekoop en Denise van der Laan bedanken voor hun gezelligheid en hulp. Ook wil ik Sabine Kerseboom bedanken, die mij geholpen heeft met de dagelijkse vragen en hulp die ik nodig had.

Mijn familie wil ik bedanken voor de steun die zij mij gegeven hebben tijdens mijn gehele studie en het afstuderen

Als laatste wil ik Hans de Bruijn en Wouter Floris bedanken voor de begeleiding vanuit school.

Delft, 27 mei 2008

Inhoudsopgave:

INLEIDING	7
HOOFDSTUK 1: DE BELASTINGDIENST	9
1.1 STRUCTUUR:	9
1.1.1 UITVOERENDE DIENST	10
1.1.2 FACILITAIRE CENTRA:	12
1.2 STRATEGIE EN BELEID:	16
1.3 VERTALING VAN MISSIE EN DOELSTELLINGEN	19
HOOFDSTUK 2: HET ONDERZOEK	20
2.1 SOORT ONDERZOEK	20
2.2 METHODEN VAN DATAVERZAMELING	20
2.2.1 THEORETISCH ONDERZOEK	20
2.2.2 EMPIRISCH ONDERZOEK	21
HOOFDSTUK 3: THEORETISCH ONDERZOEK	24
3.1 WAT IS DIENSTVERLENING?	24
3.2 ONTWIKKELINGEN IN HET FACILITAIRE VAKGEBIED	25
3.3 WAT ZIJN KRITISCHE SUCCESFACTOREN VOOR EEN EFFECTIEVE EN EFFICIËNTE ORGANISATIE VAN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN?	25
3.3 KWALITEIT	26
3.4 ORGANISATIEGERICHT HUISVESTEN (OGH)	28
HOOFDSTUK 4: DE HUIDIGE SITUATIE	31
4.1 WAT IS ER AL GEBEURD BINNEN HET ONDERZOEK?	31
4.2 WELKE PRODUCTEN EN DIENSTEN ZIJN UITBESTEED EN WELKE IN EIGEN BEHEER?	31
4.3 WELKE PRODUCTEN EN DIENSTEN WORDEN DIGITAAL OF CENTRAAL AANGESTUURD? ...	32
4.4 WELKE FACILITAIRE PRODUCTEN EN DIENSTEN ZIJN ER OP LAAN OP ZUID 45?	34
4.5 WELKE FACILITAIRE PRODUCTEN EN DIENSTEN ZIJN ER OP DE WESTZEEDIJK?	37
4.6 WELKE FACILITAIRE PRODUCTEN EN DIENSTEN MOETEN AANWEZIG ZIJN OP DE NIEUWE LOCATIE EN WAAROM?	38
4.7 ZIJN ER BINNEN DE BELASTINGDIENST MEERDERE LOCATIES DIE OP EEN KORTE AFSTAND VAN ELKAAR STAAN?	39
4.8 HOE WORDT ER GEKEKEN NAAR DE KLANTTEVREDENHEID?	40
HOOFDSTUK 5: GEWENSTE SITUATIE	42
5.1 APELDOORN EN EINDHOVEN	42
5.2 PRODUCTEN EN DIENSTEN DIE AANWEZIG MOETEN ZIJN	42
5.3 PRODUCTEN EN DIENSTEN DIE NIET ANDERS INGERICHT KUNNEN WORDEN	43
5.4 PRODUCTEN EN DIENSTEN DIE OP EEN ANDERE MANIER KUNNEN WORDEN INGERICHT ...	43

<u>HOOFDSTUK 6: CONCLUSIES</u>	<u>44</u>
<u>6.1 EFFICIËNTE INRICHTING</u>	<u>44</u>
<u>6.2 AANSTURING NIEUWBOUW</u>	<u>44</u>
<u>6.3 DIGITALISEREN ARCHIEF</u>	<u>45</u>
<u>6.4 DIGITALISEREN POSTKAMER.....</u>	<u>45</u>
<u>HOOFDSTUK 7: AANBEVELINGEN</u>	<u>46</u>
<u>7.1 EFFICIËNTE INRICHTING VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN</u>	<u>46</u>
<u>7.2 OVERIGE AANBEVELINGEN.....</u>	<u>48</u>
<u>HOOFDSTUK 8: CONSEQUENTIES</u>	<u>50</u>
<u>8.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES.....</u>	<u>50</u>
<u>8.2 PERSONELE CONSEQUENTIES</u>	<u>50</u>
<u>8.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES</u>	<u>50</u>
<u>8.4 IMPLEMENTATIEPLAN:</u>	<u>52</u>
<u>BRONVERMELDING</u>	<u>53</u>
<u>WEBSITES/INTRANET</u>	<u>53</u>
<u>FOLDERS.....</u>	<u>53</u>
<u>BOEKEN</u>	<u>53</u>
<u>SYLLABI.....</u>	<u>54</u>
<u>SCRIPTIES</u>	<u>54</u>
<u>OVERIGE BRONNEN</u>	<u>54</u>
<u>BIJLAGEN</u>	<u>56</u>
<u>BIJLAGE 1: ORGANIGRAM LANDELIJK B/CFD.....</u>	<u>57</u>
<u>BIJLAGE 2: HET PRODUCTEN- EN DIENSTENBOEK</u>	<u>58</u>
<u>BIJLAGE 3: DE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK</u>	<u>62</u>
<u>BIJLAGE 4: FACILITY PLAZA.....</u>	<u>68</u>

Inleiding

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeerstage van ongeveer vier maanden. In deze maanden wordt er door elke student een facilitair beleidsprobleem onderzocht bij een bedrijf naar keuze. Dit onderzoek levert een rapport op met daarin aanbevelingen om dit probleem aan te pakken en met adviezen hoe dit probleem op te lossen.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Belastingdienst in Rotterdam, locatie Laan op Zuid 45. De afdeling waar dit onderzoek voor geschreven is, is Belastingdienst Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (B/CFD).

Aanleiding:

Binnen Rotterdam zijn er een vijftal locaties van de Belastingdienst. Deze zijn gevestigd op de Laan op Zuid 45, Westzeedijk, Reeweg, Oliphantweg en Bosporusweg (Maasvlakte). De locaties waar het in deze opdracht om gaat zijn de Laan op Zuid 45 en de Westzeedijk. Deze zijn nu gevestigd op ongeveer 15 minuten afstand rijden met de auto. Op dit moment wordt er een nieuwe locatie (Laan op Zuid 391) gebouwd. Deze nieuwe locatie komt op ongeveer 200 meter van de locatie die nu gevestigd is op de Laan op Zuid 45. De medewerkers (ongeveer 400) van de locatie Westzeedijk gaan verhuizen naar de nieuwe locatie. B/CFD heeft in 2005 bepaald dat het gebouw van de Westzeedijk niet meer kwalitatief en functioneel voldoet aan de eisen die de organisatie stelt. Aanleiding van deze verhuizing is dat het gebouw veel achterstallig onderhoud heeft en geheel moet worden gestript¹. Het gebouw is ook erg verkamerd en voldoet niet meer aan de moderne eisen zoals transparantie en sociale veiligheid. Als laatste staat er een groot gedeelte van het gebouw leeg doordat er gedeeltes van afdelingen zijn verplaatst naar de Reeweg en de Oliphantweg. De leegstand binnen het gebouw kost erg veel geld en er is geen andere huurder te vinden voor het leegstaande gedeelte. Door B/CFD is onderzoek gedaan naar een oplossing voor het gebouw van de Westzeedijk. Vanuit huisvestingsoptiek is er gekozen voor een nieuwe locatie. De reden hiervoor is dat het strippen en de leegstand van het gebouw erg veel geld gaan kosten. Alle medewerkers van de Westzeedijk zullen hierdoor overgeplaatst worden naar de nieuwbouwlocatie op de Laan op Zuid 391. In het verleden zijn er schaalvoordelen behaald door producten en diensten op andere wijze in te richten. Wanneer er op beide locaties niets verandert, betekent dit dat er op de beide locaties faciliteiten dubbel worden ingericht. Er moet hierbij gedacht worden aan beveiliging, postkamers, schoonmaak, vergaderservices enzovoorts.

Doordat de twee locaties zo dicht bij elkaar staan, wil B/CFD weten of de facilitaire dienst efficiënter kan worden ingericht. De bouw van het gebouw is inmiddels gestart. In oktober 2008 gaat de inrichting² hiervan van start en in juni 2009 wil de Belastingdienst verhuizen.

Probleemstelling:

Op basis van bovenstaande informatie kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd:

Op welke wijze kan B/CFD de facilitaire dienstverlening op de Laan op Zuid 391 zo efficiënt mogelijk inrichten?

De volgende sub-probleemstellingen zijn hierdoor ontstaan:

- ✓ Wat is efficiënt?
- ✓ Wat is inrichten?
- ✓ Wat is de huidige situatie?

¹ Dit houdt in dat alles gesloopt moet worden, op de buitenkant en bouwkundige muren na. Alle tussenwanden moeten verwijderd worden en daarna weer opgebouwd worden.

² Hiermee wordt bedoeld: De daadwerkelijke inrichting van kamers, werkplekken, vloerbedekking, ICT enzovoort.

- ✓ Wat is de gewenste situatie?
- ✓ Wat is het primaire proces van de Westzeedijk?
- ✓ Wat is er al gebeurd binnen het onderzoek?
- ✓ Zijn er binnen de Belastingdienst meerdere locaties die op een korte afstand van elkaar staan?
- ✓ Welke producten en diensten zijn uitbesteed en welke in eigen beheer?
- ✓ Welke producten en diensten worden digitaal of centraal aangestuurd?
- ✓ Welke facilitaire producten en diensten zijn er aanwezig binnen de Belastingdienst?
- ✓ Welke facilitaire producten en diensten zijn er op Laan op Zuid 45?
- ✓ Welke facilitaire producten en diensten zijn er op de Westzeedijk?
- ✓ Welke facilitaire producten en diensten moeten aanwezig zijn op de nieuwe locatie en waarom?
- ✓ Welke facilitaire producten en diensten kunnen gecombineerd worden met Laan op Zuid 45?
- ✓ Welke facilitaire producten en diensten kunnen niet gecombineerd worden met Laan op Zuid 45?
- ✓ Welke financiële voordelen kunnen behaald worden?

Doelstelling:

Het doel van dit onderzoek is om B/CFD advies te geven over de wijze waarop zij zo efficiënt mogelijk de facilitaire dienstverlening kunnen inrichten op de nieuwbouwlocatie. B/CFD wil graag weten of het uitmaakt of twee locaties van B/CFD op 200 meter of drie kilometer afstand van elkaar staan. Daarnaast wil B/CFD weten of deze inrichting ook voor andere locaties die dicht bij elkaar staan kan gelden.

Daarbij moet ook gedacht worden aan de financiële voordelen die behaald kunnen worden met deze inrichting.

Leeswijzer:

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk één wordt verteld wat de Belastingdienst en het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening inhouden. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee het onderzoek behandeld. Daarna wordt in hoofdstuk drie een stuk theorie behandeld. De huidige situatie wordt in hoofdstuk vier beschreven.

In hoofdstuk vijf wordt de gewenste situatie gevormd, waarna in hoofdstuk zes conclusies worden getrokken. Aan de hand van de conclusies worden in hoofdstuk zeven aanbevelingen gedaan. Als laatste worden in hoofdstuk acht de consequenties van de aanbevelingen besproken.

Hoofdstuk 1: De Belastingdienst

Binnen de Belastingdienst zijn ruim 30.000 medewerkers verantwoordelijk voor een groot aantal verschillende taken. Het meest bekend is het heffen en innen van belastingen en premies. Jaarlijks verwerkt de Belastingdienst de verschillende aangiften van 6 miljoen particulieren en 1,1 miljoen ondernemers.

De Belastingdienst int niet alleen, maar keert ook uit. Zo verzorgt de Belastingdienst bijvoorbeeld de uitbetaling van voorlopige teruggaven en van toeslagen die huishoudens kunnen krijgen voor de kosten van kinderopvang, huur of zorg.

Andere belangrijke werkprocessen zijn de opsporing van fraude en het houden van toezicht op de in-, uit- en doorvoer van goederen.

Basiswaarden:

De Belastingdienst vindt het vanzelfsprekend dat zijn medewerkers hulpvaardig en dienstverlenend zijn en dat ze uitgaan van de goede trouw van de belastingbetalers. Even vanzelfsprekend is het dat de Belastingdienst grenzen stelt en zonodig corrigerend optreedt. Gewetensvolle belastingplichtigen die de wet naleven, moeten erop kunnen vertrouwen dat degenen die het niet zo nauw nemen, daadwerkelijk en effectief worden aangepakt. Daarom heeft de Belastingdienst 3 basiswaarden:

- ✓ geloofwaardigheid: de Belastingdienst neemt zijn opdracht serieus en houdt zich aan de afspraken;
- ✓ verantwoordelijkheid: de Belastingdienst gaat verantwoord om met de gegeven bevoegdheden en is ook bereid om verantwoording af te leggen;
- ✓ zorgvuldigheid: de Belastingdienst behandelt iedereen met respect en houdt rekening met ieders verwachtingen, rechten en belangen.³

Deze 3 basiswaarden zijn het visitekaartje van de Belastingdienst. Ze maken duidelijk waar de Belastingdienst voor staat en wat belastingplichtigen mogen verwachten.

De gebouwen van de Belastingdienst worden gehuurd van de Rijksgebouwendienst. De Rijksgebouwendienst is de eigenaar van alle locaties. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderhoud hiervan.

1.1 Structuur:

Organisatiestructuur van de Belastingdienst:

De Belastingdienst maakt deel uit van het Ministerie van Financiën. De organisatiestructuur van de Belastingdienst bestaat uit:

- ✓ Het Directoraat-Generaal Belastingdienst
- ✓ 12 beleidsteams

De uitvoerende dienst. Hieronder vallen:

- ✓ 13 belastingregio's
- ✓ 4 Douaneregio's
- ✓ de Centrale Administratie
- ✓ de Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst - Economische controledienst (FIOD-ECD)
- ✓ Toeslagen
- ✓ de BelastingTelefoon

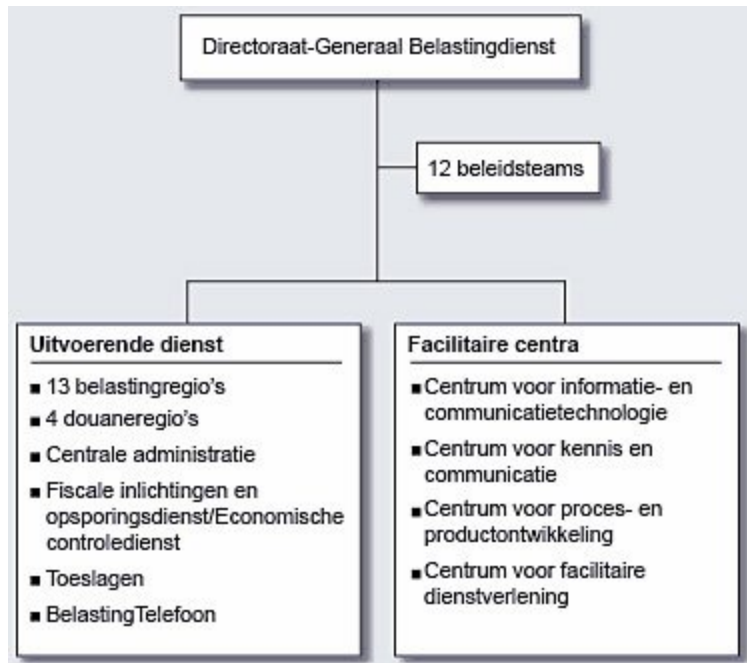
Facilitaire centra. Hieronder vallen:

- ✓ het Centrum voor informatie- en communicatietechnologie

³ Folder: Werken met de basiswaarden

- ✓ het Centrum voor kennis en communicatie
- ✓ het Centrum voor proces- en productontwikkeling
- ✓ het Centrum voor facilitaire dienstverlening ⁴

Schematisch ziet de organisatie van de Belastingdienst er als volgt uit:



Naar aanleiding van het bovenstaande organigram worden hieronder de uitvoerende dienst in paragraaf 1.1.1 en facilitaire centra in paragraaf 1.1.2 besproken.

1.1.1 Uitvoerende dienst⁵

De belastingregio's: In totaal zijn er 13 belastingregio's. Deze zijn als volgt ingedeeld met daarbij de hoofdlocaties:

- ✓ Noord (Assen, Leeuwarden, Groningen en Emmen)
- ✓ Randmeren (Almere, Apeldoorn en Zwolle)
- ✓ Oost (Doetinchem, Almelo en Enschede)
- ✓ Rivierenland (Arnhem, Nijmegen en Gorinchem)
- ✓ Holland-midden (Hoofddorp, Leiden en Haarlem)
- ✓ Amsterdam (Amsterdam)
- ✓ Holland-Noord (Alkmaar, Hoorn en Zaandam)
- ✓ Oost-Brabant (Den Bosch, Helmond, Eindhoven, Tilburg en Oss)
- ✓ Limburg (Venlo, Maastricht, Roermond en Heerlen)
- ✓ Rijnmond (Dordrecht en Rotterdam)
- ✓ Zuid-West (Breda, Roosendaal, Goes en Terneuzen)
- ✓ Haaglanden (Den Haag, Gouda en Rijswijk)
- ✓ Utrecht-Gooi (Amersfoort, Hilversum en Utrecht)

Nederland is door de Belastingdienst ingedeeld in verschillende regio's waarin een aantal hoofdlocaties zijn gevestigd. Deze locaties hebben verschillende functies die binnen de Belastingdienst vallen zoals Douane, FIOD, B/CFD, B/CICT, Belastingdienst enzovoorts.

⁴ <http://www.belastingdienst.nl/organisatie> (5 februari 2008)

⁵ <http://www.belastingdienst.nl/organisatie> (5 februari 2008)

*De Douaneregio's*⁶ bestaan uit Rotterdam, Zuid, West en Noord.

De Douane Zuid omvat Limburg, Noord-Brabant, Zeeland en het industriegebied van Dordrecht. De Douane Noord omvat Friesland, Groningen, Overijssel, Drenthe, Utrecht en Gelderland.

De Douane West omvat voornamelijk de omgeving Amsterdam en Schiphol. Men krijgt hier vooral te maken met invoer, uitvoer en doorvoer van goederen. Op Schiphol wordt reizigersbagage steekproefsgewijs of op basis van risicoanalyse gecontroleerd. Bij vluchten uit de zogenaamde risicolanden (voor drugs, de Nederlandse Antillen en Colombia en voor invoer van artikelen waar geen accijnzen over worden betaald, Singapore en Hongkong) wordt de bagage van alle passagiers gecontroleerd.

De Douane Rotterdam omvat naast de haven van Rotterdam, tevens de Maasvlakte. De Douane Rotterdam krijgt vooral te maken met de invoer, uitvoer en doorvoer en de controle van goederen die via de handen in-, uit- en/of doorgevoerd worden. De administratieve en fysieke controle richt zich voornamelijk op containers en bulkgoederen.

In iedere regio werken ongeveer 1.200 Douanemedewerkers. De Douane voert onder meer administratieve controle uit op de opslag en de bewerking van binnengekomen goederen. Verder houdt de Douane zich bezig met niet fiscale Douanetaken, zoals controle op veiligheid, gezondheid, economie en milieu (VGEM). De Douane controleert de buitengrenzen. Deze grenzen zijn de grenzen met de niet-EU-landen. In Nederland is dat de kustlijn. Daarnaast zijn er verspreid over Nederland zogenoemde 'distributiepunten'. Hier worden goederen onder toezicht van de Douane opgeslagen in entrepots en accijnsgoederenplaatsen. Over de goederen die hierin zijn opgeslagen, hoeft bijvoorbeeld geen belasting te worden betaald.

Belastingdienst/Centrale administratie (B/CA) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het massale en centrale deel van deze processen van de Belastingdienst. Hierbij gaat het om administratieve taken - van het versturen en verwerken van diverse aangiften tot het versturen van mededelingen hierover - en massale (toezicht)taken.

De Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst - Economische controledienst (FIOD-ECD): Wanneer iemand bijvoorbeeld fraudeert en belasting ontduikt, treedt de FIOD-ECD daartegen op. Dit heeft niet alleen een financieel belang, maar ook een maatschappelijk: het werkt preventief en is een duidelijk signaal naar de samenleving dat fraude wordt aangepakt.

De FIOD-ECD doet ook onderzoeken op het terrein van economische ordening, financiële integriteit en goederenbewegingen. Het gaat hier dan om zaken zoals faillissementsfraude, anti-witwaswetgeving en de Wet tarieven gezondheidszorg. Daarnaast draagt de FIOD-ECD bij aan de bestrijding van georganiseerde criminaliteit en terrorisme door geldstromen van criminele en terroristische organisaties in kaart te brengen. Omdat deze niet zijn gebonden aan grenzen, werkt de FIOD-ECD samen met buitenlandse (zuster)organisaties.

Toeslagen: de Belastingdienst is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van inkomensafhankelijke regelingen, oftewel 'toeslagen'. Dit zijn tegemoetkomingen die huishoudens kunnen krijgen voor de kosten van kinderopvang, huur of zorg. Wie voor zo'n tegemoetkoming in aanmerking komt, kan deze aanvragen bij Belastingdienst/Toeslagen. Ruim 6 miljoen huishoudens ontvangen op dit moment een toeslag. Belastingdienst/Toeslagen voert de volgende inkomensafhankelijke regelingen uit: kinderopvangtoeslag; kindertoeslag; huurtoeslag; zorgtoeslag.

⁶ Oriëntatieverslag van Anouk Suijkerbuijk

De BelastingTelefoon is het onderdeel van de Belastingdienst waar particulieren en ondernemers terecht kunnen met vragen over bijvoorbeeld aangiften, premies en toeslagen.

Hiernaast beantwoorden de medewerkers van de BelastingTelefoon vragen over de Douane en motorrijtuigenbelasting. Ook vragen van belastingplichtigen die in het buitenland wonen of daar een onderneming hebben worden behandeld. De medewerkers krijgen miljoenen telefoontjes per jaar.

1.1.2 Facilitaire centra:⁷

Centrum voor informatie- en communicatietechnologie: De ongeveer 3.000 medewerkers van het Centrum voor informatie- en communicatietechnologie (B/CICT) in Apeldoorn ontwikkelen, beheren en controleren de volledige automatisering voor de ruim 30.000 medewerkers van de Belastingdienst.

Hiermee is B/CICT een van de grootste interne ICT-organisaties van Nederland.

B/CICT is 7 dagen per week en 24 uur per dag operationeel en beheert een van de grootste relationele databanken van Europa. Hierin bevindt zich alle fiscale informatie van miljoenen belastingplichtige particulieren, voertuigen en ondernemingen. Bovendien worden niet alleen de actuele gegevens bewaard, maar ook de 'historische'. Naast het beheren van gegevens verwerkt de centrale computer miljoenen transacties, waarmee jaarlijks vele miljarden euro's zijn gemoeid.

Daarnaast zorgt B/CICT ervoor dat de medewerkers van de Belastingdienst op automatiseringsgebied alles hebben wat nodig is (van muis tot software). B/CICT heeft ook een adviserende rol, bijvoorbeeld bij de aanschaf van nieuwe systemen.

Centrum voor kennis en communicatie: Het Centrum voor kennis en communicatie (B/CKC) ondersteunt en adviseert de Belastingdienst op 3 gebieden: communicatie, leren en informeren en personeels- en organisatieontwikkeling. Dit centrum bestaat uit ongeveer 400 medewerkers.

De werkzaamheden van B/CKC zijn noodzakelijk voor een goede uitvoering van de taken van de Belastingdienst, want van medewerkers van de Belastingdienst wordt verwacht dat ze deskundig, professioneel en klantgericht zijn. Dat kan alleen als ze beschikken over juiste en actuele informatie en die op een goede en correcte manier kunnen overbrengen op zowel particuliere belastingplichtigen als ondernemers.

Een belangrijke taak van B/CKC is de zorg voor een goede communicatie met de belastingplichtigen. Zo maakt B/CKC landelijke campagnes op televisie, radio en in dag- en weekbladen, geeft het brochures uit, organiseert het voorlichtingsdagen en houdt het de internetsite actueel. Ook geven de medewerkers van B/CKC inhoud aan de slogan 'Leuker kunnen we 't niet maken. Wel makkelijker'. Voorbeelden hiervan zijn de papieren en digitale vormen om aangifte te doen. Deze zijn de laatste jaren, net zoals de brochures, de brieven en de internetsite, duidelijker en toegankelijker geworden.

B/CKC verzorgt een groot aantal interne studies en cursussen. Variërend van fiscale opleidingen tot trainingen op het gebied van mondelinge en schriftelijke communicatie. Medewerkers van de Belastingdienst kunnen steeds vaker zelf bepalen waar en wanneer ze studeren en welke onderdelen van een opleiding voor hen het meest interessant zijn. Daarnaast verzorgt B/CKC een aantal interne media, waarin medewerkers van de Belastingdienst op de hoogte worden gehouden van zowel fiscale als organisatorische onderwerpen.

Op het gebied van personeels- en organisatieontwikkeling speelt B/CKC een belangrijke rol. Zo adviseert B/CKC het management en projectgroepen en begeleiden ze andere belastingdienstmedewerkers bij hun loopbaanontwikkeling.

⁷ <http://www.belastingdienst.nl/organisatie> (5 februari 2008)

Centrum voor proces- en productontwikkeling: Het Centrum voor proces- en productontwikkeling (B/CPP) bestaat uit ongeveer 450 medewerkers die als het ware de projectorganisatie van de Belastingdienst is en vormt de schakel tussen beleid en uitvoering.

Dit betekent dat B/CPP ervoor zorgt dat besluiten 'uit Den Haag' worden vertaald naar werkinstructies, producten en diensten waarmee de Belastingdienst aan de slag kan. Een belangrijk deel van het werk van B/CPP komt dus voort uit veranderingen in de omgeving en de wet- en regelgeving. Daarnaast is de Belastingdienst zelf door de voortdurende behoefte aan nieuwe of verbeterde producten of diensten een belangrijke werkverschaffer voor B/CPP.

B/CPP ondersteunt de Belastingdienst in de volle breedte. Zo stellen de medewerkers niet alleen voorstellen voor wetsteksten op of beoordelen deze, maar brengen ze ook de gevolgen van nieuwe regelgeving in kaart, ontwerpen ze werkprocessen en maken ze analyses van mogelijke risico's bij de belastingheffing en -inning.

Belastingdienst/Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD) is één van de facilitaire centra die de bedrijfsvoering van de Belastingdienst ondersteunt.

De taken die het B/CFD voor de Belastingdienst verricht liggen op het terrein van de huisvesting, de documentverwerking (onder andere postverwerking) en de mensgebonden activiteiten zoals:

- ✓ Administratie
- ✓ Advisering en inhuur
- ✓ Archief
- ✓ Bedrijfshulpverlening
- ✓ Beveiliging
- ✓ Catering
- ✓ Dienstauto's (zie ook vervoer)
- ✓ Dienstkleding
- ✓ Huisvesting en omgeving (Technische dienst)
- ✓ Informatiedragers
- ✓ Kantoorbenodigdheden
- ✓ Kunst
- ✓ Milieuzorg (valt onder BHV)
- ✓ Post en goederenvervoer
- ✓ Receptie
- ✓ Reproductie
- ✓ Schoonmaak
- ✓ Telefoonservice
- ✓ Vergaderservice
- ✓ Vervoer (personen)
- ✓ Werkplekinrichting en verhuizing

Het gaat bij deze taken niet alleen om de uitvoering van de operationele werkzaamheden, maar ook om de invulling van de beleids-, advies- en ontwerprol. Deze producten en diensten worden aangeboden als basisdienstverlening en extra dienstverlening. Onder basisdienstverlening worden de standaard zaken verstaan zoals het aanleveren van pennen, poststukken, schoonmaakdiensten en dranken. Onder extra dienstverlening worden bijzondere zaken verstaan zoals het aanleveren van extra beveiliging buiten kantoor tijden en extra schoonmaak na bijvoorbeeld een evenement.

Wat doet B/CFD

B/CFD regelt dat alle medewerkers van de Belastingdienst over de juiste middelen beschikken om hun werkzaamheden uit te voeren. Het is daarom niet verwonderlijk dat B/CFD alom aanwezig is binnen de ruim 260 gebouwen van de Belastingdienst, die samen ruim 750.000 vierkante meter beslaan. Bij het landelijk B/CFD zijn ongeveer

1200 medewerkers werkzaam. In de unit Rijnmond zijn dit ongeveer 100 medewerkers. Medewerkers van de Belastingdienst kunnen via een centraal telefoonnummer of digitaal via het intranet terecht bij de Bewonersservice: de (interne) klantenbalie van B/CFD. Of het nu gaat om het bemensen van de receptie, het reserveren van een vergaderzaal of het doorgeven van een klacht over de schoonmaak, B/CFD zorgt ervoor dat de opdracht snel en vakkundig wordt uitgevoerd.

Ook in ander opzicht is het Centrum voor facilitaire dienstverlening onmisbaar voor de Belastingdienst. Door grootschalige inkoop en bundeling van expertise en ervaring kan B/CFD de beste producten en diensten inkopen tegen de laagste prijs. Dit levert niet alleen voordeel op voor de kantoren van de Belastingdienst, maar door de besparing op overheidsgeld uiteindelijk ook voor de belastingbetaler.⁸

Financiën: Het budget voor B/CFD van de unit Rijnmond is ongeveer € 10 miljoen. Dit wordt van bovenaf vastgelegd en wordt bepaald door het aantal FTE's maal het aantal vierkante meters. Het totale budget van B/CFD bedraagt ongeveer € 290 miljoen. Op een omzet van € 38,8 miljoen is in 2007 een positief resultaat van € 0,7 miljoen behaald.

Het doorbebelasten van de dienstverlening is verdeeld onder basisdienstverlening en extra dienstverlening. De basisdienstverlening wordt opgenomen in het jaarlijkse budget. Deze wordt vastgesteld aan het begin van het jaar. Deze wordt berekend aan de hand van bovenstaande formule (het aantal FTE's maal het aantal vierkante meters). Het doorbebelasten van de extra dienstverlening kan via twee manieren verlopen. Als er structureel extra dienstverlening wordt aangevraagd wordt dit maandelijks doorberekend. Bijvoorbeeld: een locatie vraagt voor 6 maanden lang op maandagavond extra beveiliging. Dit valt onder de extra dienstverlening, maar wordt voor een langere periode aangevraagd. Deze dienstverlening wordt vastgelegd in een serviceniveau-overeenkomst.

Bij eenmalige aanvraag van extra dienstverlening, wordt dit na afname doorberekend.

B/CFD van Rotterdam

In de bijlage 1 is het organigram van het landelijke B/CFD toegevoegd.

Het landelijk B/CFD is verdeeld in 14 units waarvan Rijnmond er één is.

Landelijk B/CFD heeft een lijn-staf organisatie, waarbij de stafafdelingen de lijn ondersteunen. De B/CFD van Rijnmond heeft een lijn-organisatie.

B/CFD heeft gekozen voor zelfsturing. Deze sturing bestaat veelal uit coaching.

Coördinerende taken worden verdeeld over het team. Door de managers moet ook gekeken worden naar de kwaliteiten van de medewerkers. De medewerkers worden op een plek gezet waar zij het beste passen. Door de managers wordt een collegiaal managementteam (CMT) gevormd. Deze managers worden ook wel teamleiders genoemd. Aan het begin van het jaar sluiten het MT en het CMT een prestatiecontract en een informatiecontract af met het managementteam. In deze contracten worden de doelstellingen benoemd die dat jaar behaald moeten worden. Er wordt periodiek geëvalueerd waarbij wordt gewerkt met de stoplichtmethode (rood en groen).

Het CMT heeft het meeste contact met teamleden, de managementteam leden en de klant. De CMT leden van de unit Rijnmond zijn gevestigd op de locatie Laan op Zuid 45, maar bezoeken regelmatig alle locaties van Rijnmond om de medewerkers te zien en te spreken.

Het CMT schept kaders en delegeert aan de teamleden. Zij laten de teams zelf bepalen hoe zij de resultaten gaan behalen en laat ze ook zelf evalueren in hoeverre dit gehaald is. De teams mogen dus zelf beslissingen nemen, maar ze worden wel gecontroleerd door het CMT. Zij houden een oogje in het zeil.

De teams worden gecoacht. Het CMT stimuleert zelfstandigheid en het nemen van initiatief. Mensen leren hierdoor van hun fouten.

⁸ <http://www.belastingdienst.nl/organisatie/organisatiestructuur.html> (5 februari 2008)

Het CMT van een unit heeft de volgende taken:

- Operationele, uitvoerende taken optimaal begeleiden en sturen;
- Op basis van de afgesloten SNO (service niveau overeenkomst) leveren en produceren van producten en diensten;
- Het met het managementteam overeengekomen resultaat behalen en daarover verantwoording afleggen.
- Managen en coachen van medewerkers en unit;
- Managen van kennis en het lerend vermogen van de unit vergroten.

Naast de uitvoerende taken geeft het CMT van een unit inhoud aan de volgende rollen en portefeuilles:

- P-regie, voor HRM-taken;
- Finance, voor de financiële verantwoordelijkheden;
- Account, voor de klantbehandeling;
- Vakbaas, voor de facilitaire producten en diensten.⁹

Het CMT van B/CFD unit Rijnmond bestaat uit vier teamleiders:

Eén teamleider, is ook 'vakbaas'. Als 'vakbaas' heb je de verantwoordelijkheid voor de producten en diensten. Een 'vakbaas' zorgt ervoor dat alle producten en diensten lopen zoals ze moeten lopen en dat nieuwe zaken worden geïmplementeerd. Een belangrijk onderdeel daarvan is het coördineren en het beheer over de "uitbestede diensten" zoals catering, schoonmaak, koffievoorziening, beveiliging en groenvoorziening. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de B/CFD medewerkers op de locatie Westzeedijk. De medewerkers van B/CFD worden door hem aangestuurd. Op de Laan op Zuid 45 is hij verantwoordelijk voor de aansturing van de medewerkers BAM (waarbij hij lid is van het calamiteiten management team) die verantwoordelijk is voor de BedrijfsHulpVerlening arbodiensten en milieudiensten, Technische dienst, RIB (Ruimte inventaris beheer/werkplekinrichting en verhuizing), Logico, die verantwoordelijk is voor de bevoorrading van de kantoorartikelen en de kwaliteitmedewerker. Tijdens het onderzoek verving hij de vakbaas huisvesting.

Er is een teamleider 'vakbaas' voor de huisvesting. In de rol van 'vakbaas' Huisvesting regelt en coördineert hij alle zaken rondom verbouwingen en verhuizingen. Op de Laan op Zuid 45 is hij verantwoordelijk voor de postkamer. Hiernaast heeft hij de locaties Reeweg en Oliphantweg onder zich. Op deze locaties werken vooral algemene facilitaire medewerkers die onder andere verantwoordelijk zijn voor receptiezaken, postkamer en storingsen. Op de Reeweg is een medewerker BAM aanwezig en hebben de algemene facilitaire medewerkers ook de taak van postrijder. Zij brengen de interne post in de regio Rijnmond rond.

Er is een teamleider P-regisseur. Als P-regisseur doet hij de personeelszaken van de unit Rijnmond, stelt een opleidingsplan voor medewerkers op en zorgt ervoor dat medewerkers op cursus kunnen. Hij is ook landelijk voorzitter van de vakbazenoverleggen. In dit overleg zitten alle vakbazen uit het land bij elkaar. Daarnaast is hij op de Laan op Zuid 45 verantwoordelijk voor de beveiliging, medewerkers Security (authorisatie¹⁰ toegangspassen) en tijdelijk de postkamer vanwege afwezigheid van de teamleider die vakbaas voor de huisvesting is. De B/CFD

⁹ Intranet: Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\mt\bl_besturing_BCFD.htm (7 februari 2008)

¹⁰ Iedere medewerker van de Belastingdienst heeft een pas waarmee deze zich door het gebouw kan bewegen. Op elke deur zit een slot welke geopend kan worden door de pas. De autorisatie op de pas bepaalt welke deur opengaat en welke op slot blijft.

van de locatie op de Maasvlakte valt ook onder zijn beheer. Deze medewerkers zijn verantwoordelijk voor de receptie, storingen, postkamer, bijvullen van printpapier en dergelijk. Zij zijn algemene facilitaire medewerkers. Daarnaast is er ook een Coördinator lokale dienstverlening. De coördinator is verantwoordelijk voor het goed verlopen van de dienstverlening. Storingen en klachten worden door deze medewerkers opgepakt en opgelost.

De laatste teamleider vervult de rol van account manager en Finance & Control. De functie van accountmanager houdt in dat hij contact heeft met de interne en externe klanten. Hij houdt in de gaten of zij tevreden zijn over B/CFD en probeert zo nodig klachten op te lossen. De functie van Finance & Control houdt in dat hij de financiële planningen maakt en bewaakt. Daarnaast is hij voorzitter van de werkgroep Copa/verandermanagement FMIS.

Daarnaast stuurt hij de coördinatoren lokale dienstverlening van de Laan op Zuid 45 en de buitenlocaties aan.

Wat de afdelingen doen die worden aangestuurd door de teamleiders zal worden besproken in hoofdstuk 4. Hierin wordt uitgebreid verteld wat deze afdelingen inhouden en welke werkzaamheden daar verricht worden.

1.2 Strategie en beleid:

Dit is de wijze waarop een organisatie haar lange termijn doelstellingen tracht te bereiken, rekening houdend met belangrijke ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving.

Binnen de Belastingdienst is er sprake van een monopolistische concurrentie. Dit houdt in dat de Belastingdienst geen concurrentie heeft. Zij zijn de enige aanbieder op dit gebied. Het is wel van belang dat de Belastingdienst zich blijft ontwikkelen als organisatie, met name om het voor de klant beter en gemakkelijker te maken.

Onderstaande missie en doelstellingen zijn opgezet voor de gehele Belastingdienst:

Missie:

De Belastingdienst voert de wet- en regelgeving die hem is opgedragen zo doeltreffend en doelmatig mogelijk uit. In zijn handelen streeft hij naar handhaving van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Dienstverlening aan en respect voor burgers en bedrijven zijn onlosmakelijk aan zijn handelen verbonden.

Doelstellingen 2007-2011:

- ✓ Complexiteitsreductie van de ICT. De automatisering moet vooral simpeler, robuuster, flexibeler en opener worden. Achterliggend doel is om snel naar burgers en bedrijven te kunnen reageren en minder fouten te maken.
- ✓ De inrichting van de basisregistratie Inkomen en verbetering van de gegevenshuishouding. Het achterliggende doel is een basisregistratie waar niet alleen de Belastingdienst zelf maar ook de overige overheidspartners volledig op kunnen vertrouwen. Ook is de basisregistratie nodig voor het invullen van de aangifte voor particulieren en om uitwisseling van gegevens met andere overheidsinstanties en hun basisregistraties mogelijk te maken.
- ✓ Verbetering van de massale processen en de dienstverlening. Administratieve processen zullen meer worden geconcentreerd en gecentraliseerd binnen de Belastingdienst. De kwaliteit van de antwoorden die de BelastingTelefoon aan burgers en bedrijven geeft, zal worden verbeterd. Er wordt toegewerkt naar een situatie waarin burgers in de gelegenheid worden gesteld op elk moment de eigen gegevens in te zien en bij te werken. Voor burgers blijft het mogelijk op papier aangifte te doen.

- ✓ Toezicht. Het materiële en fysieke toezicht zal worden versterkt. Er zal worden doorgegaan met het afsluiten van handhavingsconvenanten. Dit horizontale toezicht zorgt er ook voor dat de toezichtskantoren van de Belastingdienst anders ingericht gaan worden.
- ✓ Opsporing. De opsporing zal zich meer gaan richten op zaken met een grote maatschappelijke uitstraling, onder meer in de sfeer van het bestrijden van witwassen. Daarnaast zullen de processen toezicht en opsporing elkaar meer gaan versterken door een nauwere samenwerking.
- ✓ Toeslagen. De komende jaren zullen de automatiseringssystemen geen volledige ondersteuning kunnen bieden aan dit proces. Om burgers toch goed te bedienen zullen zij ook rechtstreeks in groepen worden benaderd.
- ✓ Douane. Ook hier zal verder worden gegaan op de weg van horizontaal toezicht. Het overige toezicht zal zich concentreren in Rotterdam en op Schiphol.

De eerste doelstelling om de complexiteit van de ICT te reduceren is in maart 2008 aangescherpt. Door de foutieve Belastingaangiftes in de laatste weken van februari 2008 is door het ministerie van financiën extra controle ingezet op de ICT afdeling.¹¹

B/CFD

Binnen de Belastingdienst is er sprake van gedwongen winkelnering. Dit betekent dat er voor B/CFD geen concurrentie aanwezig is. De Belastingdienst is verplicht om de producten en diensten die worden aangeboden af te nemen. Het is daarom wel van belang dat B/CFD doelstellingen opstelt om het niveau van de dienstverlening omhoog te tillen.

Onderstaande missie, visie en doelstellingen zijn van toepassing op B/CFD.

Missie B/CFD:

B/CFD wil een organisatie zijn die flexibel is ingericht en die de processen en behoeften van de klant kent. De facilitaire dienstverlening kan daardoor optimaal zijn. B/CFD beschouwt zichzelf als een "partner in business, die altijd dichtbij is". B/CFD staat in de dagelijkse uitvoering van hun werkzaamheden dus dicht bij de klant. Dat betekent dat B/CFD de klant, zonder veel administratieve verplichtingen over en weer, maximaal ondersteunt om zijn primaire proces uit te voeren. B/CFD kent de behoeften van de klant en speelt daar op in. B/CFD is deskundig, praktisch, doordenkend, pro-actief en inlevend. B/CFD opereert marktconform binnen de overheidswereld. B/CFD is een professionele organisatie met een dienstverlenende houding, die gericht is op samenwerking met andere overheidsorganisaties.

Binnen B/CFD zijn medewerkers werkzaam die "hun vak" verstaan en de klantgerichte benadering vanzelfsprekend in zich hebben.

De professionele en klantgerichte uitstraling begint dan ook bij de medewerkers.

Als management kent B/CFD de ontwikkelingen. B/CFD weet wat er speelt binnen het bedrijf, luistert hierbij naar de medewerkers en bepaalt daarna de strategie.

Voor B/CFD staan klant en medewerker centraal. Het koersplan van de B/CFD geeft een lijn aan voor de toekomst en vormt de basis voor de prestatiecontracten/werkplannen.

De klant kan op B/CFD rekenen. B/CFD zorgt er voor dat de klanten maximaal ondersteund worden, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun eigen werkveld.

B/CFD communiceert op een toegankelijke wijze en komt met nieuwe producten die de klant verder ondersteunen. Bovendien gaat B/CFD de administratieve lasten die behoren tot een klant-leverancier verhouding minimaliseren. B/CFD is dan ook dichtbij de huidige en toekomstige klanten.

¹¹ http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/bd_bedrijfsplan2007.pdf (6 februari 2008)

Visie:

"B/CFD is voor zijn klanten partner in business. Met de voeten op de vloer en met persoonlijk contact."

B/CFD wil het succes van zijn klanten mede mogelijk maken. Daarom denkt B/CFD mee. Liefst een stap vooruit. B/CFD komt met oplossingen die voorzien in behoeften. Ook in die behoeften die misschien onbewust leven. B/CFD verstaat het vak en bovenal zijn de medewerkers van B/CFD doeners. B/CFD heeft de voeten op de vloer. Zij gelooft in persoonlijk contact via korte lijnen. Zo gaan zij met klanten om en ook met elkaar. De kernwaarden die bij deze visie horen zijn:

Deskundig, Praktisch, Doordenkend, Pro-actief en Inlevend.

Met deze kernwaarden wil B/CFD de klanten zo goed mogelijk ondersteunen in hun werkzaamheden. Deskundigheid en inlevingsvermogen is belangrijk om aan de eisen en wensen van de klant te voldoen. Door pro-actief te reageren worden kleine problemen meteen aangepakt en opgelost.

Doelstellingen B/CFD:¹²

De belangrijkste doelstellingen voor 2008 zijn:

1. Duurzame bedrijfsvoering
2. Kostenbeheersing
3. Organisatiegericht huisvesten
4. Samenwerken binnen de Rijksoverheid
5. Digitalisering post
6. Digitaal archief
7. Europees aanbesteden

Bedrijfscultuur:

Binnen B/CFD wordt nog vaak aangegeven dat er een cultuur van "vrijblijvendheid" is. Indien B/CFD zich wil profileren als professionele facilitaire organisatie moet B/CFD zich binnen de dienstverlenende houding zakelijker opstellen. Zeker externe klanten zullen deze houding willen afdwingen. B/CFD zal het credo "afpraak= afspraak" serieus moeten nemen en als onderwerp beleggen binnen het MT. Bij deze houding hoort ook het aanspreken van elkaar op (overeengekomen) afspraken, zowel richting de collega's als richting de leidinggevenden.

B/CFD houdt voortdurend zijn klanthouding tegen het licht. Nieuwe klanten stellen andere eisen en de medewerkers zullen zich daarin flexibel moeten opstellen.

Daarnaast blijft B/CFD ook onderdeel van de Belastingdienst.

B/CFD zal als houding naar de interne klant moeten benadrukken dat zij onderdeel zijn van hetzelfde concern en dat zij niet alleen leverancier van facilitaire producten zijn maar ook collega's, die op voet van gelijkheid met elkaar omgaan. Ieder met zijn eigen taken en verantwoordelijkheden.

Om voor de klant partner in business te zijn wordt met behulp van de facilitaire monitor bekeken of de klanten tevreden zijn over de geleverde dienstverlening. Aan de hand van deze uitkomsten wordt bekeken of de kwaliteit die B/CFD moeten leveren, ook daadwerkelijk wordt geleverd.

Nadat alle uitkomsten bekend zijn, wordt er een themadag gehouden waarin uitkomsten kunnen worden toegelicht. Medewerkers van B/CFD kunnen hun uitkomsten uitleggen en toelichten. Op deze manier wordt duidelijk waarom iemand een bepaald iets invult. De eerste facilitaire monitor is gehouden in 1998. Om de twee jaar worden de facilitaire diensten weer gemonitord. Tussen de verschillende jaren kan een vergelijking gemaakt worden. De knelpunten die naar voren komen, worden meegenomen en verbeterd. Door

¹² Intranet: Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\bcfd\ov_stuurcontract_bcfid_2008.htm (7 februari 2008)

de verschillende vakbazen worden de uitkomsten verder geanalyseerd. Aan de hand van die uitkomsten worden er verbeterpunten ingevoerd. In paragraaf 4.8 staat er een uitgebreide beschrijving van de facilitaire monitor.

In de werkoverleggen tussen teamleiders en medewerkers kunnen zij elkaar aanspreken op de afspraken die gemaakt zijn en wat er eventueel niet goed gaat.

Binnen de B/CFD worden de facilitaire producten en diensten steeds weer onder de loep genomen. B/CFD wil diensten afleveren die naar tevredenheid zijn van de afnemers. In projectgroepen worden onderdelen van diensten verbeterd of aangepast. Een voorbeeld van een lopend project is de klantendienst in combinatie met de beveiliging. De beveiliging gaat een meer klantgerichte benadering aannemen zodat klanten het gevoel hebben dat zij welkom zijn. De beveiligingmedewerkers worden op de locaties waar bezoekers binnenkomen geplaatst. Zij verwelkomen de bezoeker en zijn het eerste aanspreekpunt bij binnenkomst. B/CFD wil hiermee bereiken dat de veiligheid verhoogd wordt en dat er een betere samenwerking komt met de klantenbalies. In de overleggen tussen de vakbazen worden de producten en diensten ook steeds onder de loep genomen. In deze overleggen wordt besloten of een product of dienst moet worden verbeterd of aangepast.

Door de teamleiders wordt er ook contact onderhouden met de klanten zodat het serviceniveau op de goede hoogte blijft en zodat er meteen op klachten kan worden ingesprongen. Zij willen het ook graag weten als er eventueel veranderingen nodig zijn om een dienst te optimaliseren.¹³

1.3 Vertaling van missie en doelstellingen

De doelstellingen die B/CFD heeft opgesteld zijn afgeleid van de volgende doelstelling van de Belastingdienst: *Verbetering van de massale processen en de dienstverlening. Administratieve processen zullen meer worden geconcentreerd en gecentraliseerd binnen de Belastingdienst.*

De doelstellingen die B/CFD heeft vastgesteld zijn ter verbetering van de dienstverlening. Daarnaast worden het archief- en postproces gecentraliseerd in de toekomst. De digitalisering van het archief en de postkamer zorgt voor een snellere afhandeling bij zowel de interne als de externe klant. Daarnaast wordt de doelstelling kostenbeheersing gelijk aangepakt doordat centralisatie en digitalisering op termijn kosten bespaard.

De missie die B/CFD heeft opgesteld gaat vooral over de dienstverlening richting de klant. In de missie van de Belastingdienst staat vermeld dat dienstverlening en respect aan burgers en bedrijven aan elkaar verbonden zijn. B/CFD heeft respect voor de klanten waaraan zij diensten verlenen. Zij wil dat de klanten tevreden zijn en zich geheel kunnen richten op hun eigen werkzaamheden. B/CFD zorgt voor een goede dienstverlening waarin de klant zo min mogelijk hoeft te doen.

¹³ Intranet: Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\bcbfd\ov_koersnota_BCFD_maart 2007.htm (7 februari 2008)

Hoofdstuk 2: Het onderzoek

Het onderzoeksplan beschrijft op welke wijze er antwoord wordt gegeven op de probleemstelling en de subprobleemstellingen.

2.1 Soort onderzoek

Het doel van dit onderzoek betreft het antwoord geven op de probleemstelling. Om een antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling zijn er subprobleemstellingen geformuleerd. Deze leiden tot kleinere onderzoeken die uiteindelijk een antwoord geven op de probleemstelling. De probleemstelling en de subprobleemstellingen staan beschreven in de inleiding van deze afstudeeropdracht.

Het onderzoek dat in dit rapport beschreven is, is van kwalitatieve aard. Hierbij maakt men overwegend gebruik van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel. Een kwalitatief onderzoek wordt vaak ingedeeld in drie onderdelen:

- ✓ Individueel interview
- ✓ Groepsinterview
- ✓ Observeren

Om tot goede informatie te komen was het individuele interview het meest effectief. Eén medewerker per afdeling vertelde wat zijn taken en verantwoordelijkheden inhielden. Het groepsinterview heb ik achterwege gelaten doordat in de individuele interviews genoeg informatie naar voren kwam.

Met wie gesproken is, is te lezen in het kopje empirisch onderzoek. Hierin is ook te lezen welke afdelingen zijn geobserveerd.

2.2 Methoden van dataverzameling¹⁴

2.2.1 Theoretisch onderzoek

Theorie

Om een onderzoek te starten is het van belang om eerst achtergrondinformatie te verzamelen. Via internet was veel informatie over de Belastingdienst beschikbaar. Via het intranet van B/CFD was veel informatie beschikbaar over de verschillende afdelingen. De afdelingen zijn de producten en diensten die geleverd worden. De producten en diensten zijn beschreven in het producten- en dienstenboek. Dit is toegevoegd als bijlage 2.

Om een goed advies uit te kunnen brengen over een efficiënte ingerichte dienstverlening is er ook gekeken naar wat efficiënt en inrichten inhoudt. Daarbij is gekeken naar het verschil tussen het richten, inrichten en verrichten. Website www.vandale.nl geeft de volgende definities:

ef·fi·ci·ënt (bijvoeglijk naamwoord; efficiënter, efficiëntst; efficiëntie)
1 groot, nuttig effect hebbend

ef·fi·ci·ën·tie (dev)
1 doelmatigheid

¹⁴ Genet, C.: Methoden van Onderzoek en de markt. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2004/2005. Code: 2384.

Hieruit kan opgemaakt worden dat er tijdens dit onderzoek gekeken moet worden naar het effect dat de inrichting van de dienstverlening heeft. Deze moet nuttig zijn en een doel hebben.

in-richt-en (overgankelijk werkwoord; richtte in, heeft ingericht)

1. (iets) zo maken dat het geschikt is voor het genoemde
2. (een lokaliteit) in gereedheid brengen voor gebruik of bewoning
3. ordenen in verband met een bepaalde bestemming

rich-en (overgankelijk werkwoord; richtte, heeft gericht)

- 1 (ook absoluut) in een bepaalde richting laten gaan
- 2 (ook absoluut) (een vuurwapen) instellen op het doel
- 3 in een rechte lijn brengen
- 4 sturen

ver-rich-en (overgankelijk werkwoord; verrichtte, heeft verricht; verrichter, verrichting)

- 1 ten uitvoer brengen

Uit deze drie definities blijkt dat er een groot verschil is. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de inrichting van de dienstverlening. Het richten en verrichten zal hierbij ook betrokken moeten worden. Het richten bepaalt vooral welke doelen er nagestreefd moeten worden en hoe er aangestuurd wordt. Hierin is ook het beleidskader wat B/CFD voor hun producten en diensten heeft vastgesteld belangrijk. Het verrichten richt zich in dit onderzoek vooral op de conclusies en aanbevelingen die door de organisatie kunnen worden uitgevoerd.

Het inrichten richt zich vooral op het ordenen in verband met een bepaalde bestemming.

Om te onderzoeken wat dienstverlening inhoudt is in boeken gezocht naar informatie. Welke boeken hiervoor gebruikt zijn, wordt als voetnoot aangegeven en is vervolgens in de bronvermelding te lezen.

Business case

Voordat er begonnen werd aan het onderzoek waren al documenten beschikbaar over de nieuwbouw, zoals het bouwbestek en een vlekkenplan. In het document, de business case, is vastgesteld dat het gebouw van de Westzeedijk niet meer voldoet aan de eisen van de Belastingdienst. De business case is gebruikt om inzicht te krijgen in het probleem. Hierin stond ook beschreven waarom er gekozen is voor deze verhuizing.

Scripties

Als laatste zijn er oude afstudeerscripties gebruikt die in de richting van dit onderzoek vielen. Op die manier werd duidelijk welke richting een rapport uit moet en welke onderdelen belangrijk zijn. Er is gekeken naar scripties op het gebied van facilitaire organisaties en dienstverlening. Ook heb ik de winnende scriptie van 2006 op Blackboard gebruikt als voorbeeld.

2.2.2 Empirisch onderzoek

Vooronderzoek:

Om de opdracht helder te krijgen zijn voordat begonnen werd aan de opdracht gesprekken geweest met de opdrachtgever. Tijdens deze gesprekken is duidelijk geworden wat de opdracht precies inhoudt en waarom deze opdracht is gevormd. In overleg met de opdrachtgever is de probleemstelling gevormd en zijn later de subprobleemstellingen geformuleerd.

Na het vooronderzoek zijn interviews en observaties gehouden. Het doel van deze interviews en observaties is om duidelijk te krijgen hoe een bepaald product of dienst wordt geleverd aan de klanten.

Interviews:

Er zijn interviews gehouden met een aantal medewerkers. Wat in deze interviews besproken is wordt hieronder beschreven. Wat de uitkomsten van deze interviews waren, is te lezen in hoofdstuk 4.

Teamleiders: Als eerste zijn er gesprekken geweest met de teamleiders op de locatie Laan op Zuid 45. In deze interviews is gesproken over de functie als teamleider, welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben, welke lopende zaken er zijn en welke veranderingen in producten en diensten de laatste jaren zijn geweest.

Coördinator lokale dienstverlening (CLD'er): Met de coördinator lokale dienstverlening is gesproken over de taken en verantwoordelijkheden die zij hebben. Deze medewerker heeft uitgelegd met welke vragen klanten terecht kunnen bij hem. Daarnaast heeft hij op de computer laten zien hoe de aanvragen verlopen die binnenkomen.

Bewonersservice: Bij de bewonersservice is een gesprek geweest met een medewerker. Deze medewerker heeft uitgelegd wat de taken van de bewonersservice zijn en waarvoor de klanten bij hen terecht kunnen.

Bedrijfshulpverlening, Arbo en milieu (BHV): In het gesprek met het hoofd-BHV kwamen de verschillende taken naar voren. Het Hoofd-BHV is ook verantwoordelijk voor de arbodiensten en de milieudiensten binnen de Belastingdienst. Deze medewerker heeft mij verteld wat zijn taken en verantwoordelijkheden zijn.

Logico: De afdeling Logico is verantwoordelijk voor de kantoorartikelen. Met één medewerker van deze afdeling is een gesprek en observatieronde geweest. Wat geobserveerd is, is te lezen in het kopje observaties. In het gesprek heeft de medewerker uitgelegd wat zijn functie inhoudt en wat hij op een dag zoal doet. Via de computer heeft hij de bestelmethodes laten zien.

Postkamer: Op de postkamer is een interview en observatieronde geweest. De observatie is te lezen in het kopje observaties. Tijdens het interview heeft een medewerker uitgelegd welke soorten post er op een dag binnenkomen, wat voor werkzaamheden zij hebben en in welke volgorde dit gebeurt.

Beveiliging: In de meldkamer van de beveiliging is geobserveerd en gesproken met twee medewerkers. Zij vertelden mij wat een beveiligingsmedewerker zoal op een dag doet en welke taken zij hebben.

Technische dienst: De technische dienst is een centraal aangestuurde dienst. Een medewerker heeft verteld hoe dit in zijn werk gaat en wat een technische medewerker als taken heeft.

Receptie: De receptionisten op de Laan op Zuid 45 en de Westzeedijk hebben verschillende taken. De receptionisten op de Laan op Zuid 45 zijn niet van B/CFD, maar van de Belastingdienst zelf. De taken van de receptionisten zijn verschillend.

Vergaderingen:

Er zijn een aantal vergaderingen bijgewoond over de nieuwbouw. Elke twee weken was er een vergadering met het projectteam van de nieuwbouw. Hierin werd besproken hoe de indeling van de nieuwbouw er uit gaat zien. Dit projectteam werd ook

vertegenwoordigd door de Douane en FIOD-ECD. Daarnaast zaten er mensen in van de Rijksgebouwendienst.

Doordat een gebouw van UWV aansluit op de nieuwbouwlocatie zijn gesprekken geweest over een gedeelde catering. Deze gedeelde catering gaat er komen, waardoor er afspraken gemaakt moeten worden over de kosten en het gebruik.

Daarnaast is met UWV gesproken over de dienstverlening in de beide gebouwen. Zij hebben gekeken of er diensten te combineren waren. Ook is er gekeken naar de huidige situatie en de eventuele situatie op de nieuwbouw locatie. Zo zal de fietsenstalling en parkeergarage voor beide organisatie beschikbaar zijn.

De wensen en behoeften van de medewerkers op de Westzeedijk zijn in dit onderzoek niet onderzocht. Vanuit de Belastingdienst zijn er standaarden voor de inrichting van processen in een pand. Deze hebben verder geen invloed op het onderzoek over de inrichting van de facilitaire producten en diensten en zijn niet relevant. In de vergaderingen met het projectteam werden de wensen en eisen over de inrichting van het pand besproken. Een kleine vertegenwoordiging van de Westzeedijk mag bijvoorbeeld meebeslissen over het kleurgebruik en het gebruik van materialen en kunst.

Observaties:

Doordat de verschillende producten en diensten belangrijk zijn binnen het onderzoek zijn afdelingen geobserveerd. Er is een vergelijking gemaakt tussen de producten en diensten van de Laan op Zuid 45 en de Westzeedijk. Tijdens deze observaties is gekeken naar wat het product of de dienst inhoudt, welke werkzaamheden hierbij komen kijken en hoe de medewerkers deze uitvoeren.

Postkamer: In de postkamer is meegeholpen bij het post sorteren en is een postronde gelopen. Tijdens het sorteren werd meteen uitgelegd welke soorten post er binnenkwamen en naar welke afdeling deze werden gebracht. Tijdens de postronde is er op een aantal etages post rondgebracht.

Beveiliging: Bij de beveiliging is tijdens het interview de controlekamer bekeken waarin alle camera's staan. Zij hebben uitgelegd waar zij allemaal zicht op hebben en wat zij kunnen regelen met de camera's en intercommen.

Logico: Op de afdeling Logico is een bestel- en voorraadronde meegelopen. Tijdens deze observatieronde is meegekeken met de indeling van de voorraadkasten, bestellingen rondbrengen en bestellingen plaatsen.

Receptie: Op de Westzeedijk is met de receptionist een ronde gelopen door het gebouw. Deze medewerker heeft laten zien hoe het gebouw in elkaar zit en welke afdelingen aanwezig zijn. Doordat op de Westzeedijk de postkamer door de receptie wordt beheerd, is ook op deze locatie een postronde meegelopen. De receptie op de Laan op Zuid 45 is niet geobserveerd doordat deze niet door B/CFD wordt beheerd. Er is wel gekeken naar welke taken deze receptionisten hebben om de vergelijking compleet te krijgen.

Vergelijking:

Doordat de Belastingdienst vele locaties in Nederland heeft, is onderzoek gedaan naar meerdere locaties die op korte afstand van elkaar gevestigd zijn.

In de stad Eindhoven zijn drie gebouwen gevestigd die op korte afstand van elkaar staan. Er is gesproken met een teamleider op deze locatie. Deze teamleider heeft verteld over de dienstverlening op deze locaties en waarom hiervoor gekozen is.

In Apeldoorn is een groot complex met meerdere gebouwen bij elkaar. Deze locatie is bezocht waarbij de teamleider een rondleiding heeft gegeven op het complex.

Hoofdstuk 3: Theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat dienstverlening inhoudt, welke ontwikkelingen er binnen het facilitaire vakgebied zijn en wat kritische succesfactoren voor een effectieve en efficiënte dienstverlening zijn.

Om producten en diensten efficiënt in te richten is de kwaliteit erg belangrijk. In de paragraaf kwaliteit gaat het vooral over verschillende manieren waarop kwaliteit kan worden bewaakt en getoetst. Als laatste is er een stukje te lezen over organisatiegericht huisvesten (OGH). Dit is sinds een aantal jaren een gebruikt concept en zal ook worden ingevoerd op de nieuwbouwlocatie. Het OGH concept kan van invloed zijn op de inrichting van facilitaire producten en diensten.

3.1 Wat is dienstverlening?

Om het begrip dienstverlening te verklaren worden eerst de zes belangrijkste kenmerken van een dienst besproken:

1. Diensten zijn ontastbaar, zowel fysiek als mentaal
2. De afnemer produceert mee
3. De productie en de consumptie van een dienst vallen samen
4. Het dienstenaanbod is vergankelijk
5. Een dienst is persoonsgebonden
6. Diensten zijn processen

Diensten zijn ontastbaar, zowel fysiek als mentaal

Doordat diensten ontastbaar zijn, bestaat bij de afnemer onzekerheid over de dienstverlening. Hij zal zich vastklampen aan alle zichtbare, fysieke zaken waaruit hij de kwaliteit van de dienstverlening zou kunnen afleiden. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop hij wordt aangesproken door een medewerker van de beveiliging of het assortiment wat te vinden is in het restaurant.

De afnemer produceert mee

De dienstverlener is afhankelijk van de wensen en eisen van de afnemer. De afnemer moet ervoor zorgen dat deze wensen en eisen bekend zijn bij de dienstverlener. De dienstverlener moet bij de afnemer doorvragen wanneer hij zijn wensen en eisen aangeeft. De medewerkers van de facilitaire organisatie moeten de klant betrekken in de dienstverlening en gezamenlijk komen tot afspraken over de te lenen dienst.

De productie en de consumptie van een dienst vallen samen

De afnemer van de diensten heeft een directe kijk op het productieproces van de dienstverlening. Hij wordt hierdoor geconfronteerd met meerdere afdelingen en de samenwerking tussen deze afdelingen.

Het dienstenaanbod is vergankelijk

Bij diensten geldt dat er geen voorraad kan ontstaan. In tegenstelling tot producten waar er wel een voorraad gevormd kan worden. In de dienstensector wordt dit deels ondervangen door voorraadvorming van de vraag te creëren: 'Vergaderzalen dienen uiterlijk één week van te voren worden gereserveerd.'

Een dienst is persoonsgebonden

Produceren en consumeren gebeurt zoals hierboven is beschreven gelijktijdig. Omdat het personeel bij de dienstverlener veelal drager is van de dienst wordt de kwaliteit van de dienstverlenende organisatie vaak afgemeten aan het personeel.

Diensten zijn processen

Diensten zijn processen en bestaan uit volgtijdelijke contacten tussen afnemers en leveranciers. Alle contacten in de periode dat de afnemer zich oriënteert, zowel op de soort facilitaire dienst die hij zou willen hebben als op de mogelijke leverancier, noemen we pré-service-contacten. Alle contacten nadat de afnemer besloten heeft welke inrichting hij bijvoorbeeld wil nemen, tot en met de bestelling en levering noemen we de

core-service. De afsluiting van de dienst duiden we aan met post-service. Dit houdt bijvoorbeeld de klachtenafhandeling in.

In samenhang bepalen de pre-, core- en post-service de totaliteit van de dienstbeleving. De belangrijkste fout die veel dienstverleners maken is zich alleen te richten op de core-service. Er wordt over het algemeen te weinig aandacht geschonken aan de marketing en de klachtenafhandeling.

In het handboek Facility Management wordt onder dienstverlening verstaan: *'Zorg dragen voor dusdanige ondersteuning aan de organisatie en haar medewerkers, cliënten, patiënten, dat deze, gegeven vooraf gestelde condities, optimaal kunnen functioneren. Vervullen van (individuele) wensen binnen (bedrijfseconomische) grenzen.'*¹⁵

3.2 Ontwikkelingen in het facilitaire vakgebied

De gehele facilitaire dienstverlening verkeert in een positie van toenemende professionalisering. Facility Management, dat deze dienstverlening aanstuurt, wordt nu volledig erkend als een belangrijke bedrijfskundige discipline. De toegevoegde waarde van Facility Management is herkenbaar geworden als een belangrijke voorwaardenscheppende functie. Op basis van bedrijfskundige inzichten kunnen flexibele organisaties voortaan permanent en vakkundig gefaciliteerd worden.

Om ervoor te zorgen dat het facilitair bedrijf het primaire proces optimaal kan ondersteunen en mee kan gaan met de concurrentie zullen facilitaire organisaties steeds meer energie moeten steken in het ontwikkelen van hun facilitaire organisatie. Er zijn een aantal factoren te noemen waarop de facilitaire organisatie zich zal moeten ontwikkelen om de concurrentiestrijd aan te kunnen gaan:

- ✓ Kostenbeheersing
- ✓ Integrale dienstverlening
- ✓ Klantgerichtheid
- ✓ Markconformiteit

Organisaties zijn zich er steeds meer van bewust dat Facility Management een bijdrage kan leveren aan het primaire proces en dus het bedrijfsresultaat. Er is door veranderingen in en buiten de organisatie steeds meer geld mee gemoeid en deze kosten hebben een grote impact op het totale bedrijfsresultaat.

De complexiteit van de dienstverlening neemt toe en dit vereist een grotere professionaliteit van de facilitaire dienstverlening. Een belangrijk onderwerp hierbij is de vraag waar in de organisatie de ondersteunende diensten geplaatst moeten worden.¹⁶

3.3 Wat zijn kritische succesfactoren voor een effectieve en efficiënte organisatie van ondersteunende diensten?

Efficiency is de relatie tussen output en de benodigde input aan arbeid, middelen en energie. Twee elementen spelen daarbij een belangrijke rol, namelijk snelheid en volume. (bijvoorbeeld: met een nieuwe computer kan in een bepaald tijd (snelheid) meer producten (volume) worden afgeleverd.)

Bij efficiency gaat het altijd om interne productiviteitsverbetering. De belangrijkste

¹⁵ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Kluwer Alphen aan den Rijn/Diegem 2001. ISBN: 90 14077947.

¹⁶ Van Emmerik, D.: Facilitair Servicepunt, op weg naar een effectieve en efficiënte dienstverlening. Afstudeerverslag Facility Management. Haagse Hogeschool 2005.

invloedsfactoren voor meer efficiency zijn:

Het gebouwoontwerp: in het bijzonder de mate waarin de indeling en schakeling van ruimten aansluit bij de logistieke eisen van de door de organisatie uit te voeren processen.

De inrichting van de werkplek: daarbij gaat het met name om meubilair, privacy, verlichting, klimaat, geluid en dergelijke.

De beschikbare technologie: zoals hulpmiddelen voor data- en telecommunicatie.

De aard en de beschikbaarheid van de interne services: direct van invloed op de efficiency zijn vooral de interne postverwerking, reproductie en de mogelijkheden voor werkoverleg en dergelijke.¹⁷

Kritische succesfactoren

Klantvriendelijke structuur: de klanten moeten de ondersteunende diensten gemakkelijk kunnen vinden. Dat vraagt om een centraal punt, dat fysiek en via telefoon en fax goed bereikbaar is en snel en adequaat reageert op wensen en klachten van de klant.

Capaciteiten: De klanten binnen de organisatie moeten weten welke producten de ondersteunende diensten kunnen leveren. Daarbij hoort dat de ondersteunende dienst voortdurend aandacht moet besteden aan de eigen deskundigheid: materie-deskundigheid en commerciële deskundigheid.

Flexibiliteit: Niet: 'Zo hebben wij het hier altijd gedaan', maar flexibiliteit is vereist: aandacht voor de specifieke wensen van klanten. De ondersteunende dienst moet zich tot zijn klanten richten om de kwaliteit van de geleverde producten en diensten samen te evalueren en waar nodig en mogelijk die kwaliteit te verbeteren en producten en diensten te vernieuwen.

Oriëntatie op omgeving: De ondersteunende dienst moet weten hoe hij staat ten opzichte van andere organisaties en vooral of hij in de pas loopt met concurrenten. Hij moet tijdig conclusies trekken uit deze verkenningen. Het gaat daarbij zowel om de aard, prijs en kwaliteit van de producten en diensten die anderen leveren als om de wijze waarop vergelijkbare organisaties zijn ingericht en functioneren.

Pro-actief uitbestedingsbeleid: Ondersteunende diensten moeten hun eigen organisatie blijven stroomlijnen. Als het management van ondersteunende diensten niet zelf steeds op zoek is naar mogelijkheden om de effectiviteit en efficiëntie te verhogen (onder andere door uitbesteding), zal ooit iemand op het idee komen om deze ondersteunende diensten op te nemen in een reorganisatie en ze uitbesteden.¹⁸

3.3 Kwaliteit

Bij de ontwikkeling van het integraal facilitaire bedrijf onstond de behoefte om de integrale dienstverlening inzichtelijk te maken en zo mogelijk te meten.

Door middel van een producten- en dienstencatalogus kan een facility manager aan zijn afnemers de facilitaire producten en diensten inzichtelijk maken. In de catalogus moet in ieder geval de volgende informatie van de verschillende producten en diensten voor de afnemers beschikbaar zijn:

- een duidelijk omschrijving van het facilitair product en/of dienst

¹⁷ Regterschot, J.: Facility Management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Kluwer Bedrijfswetenschappen 1988. ISBN: 90 267 1270 7.

¹⁸ Vosselman, E.G.J. en Keizer, J.A.: Facilitaire dienstverlening. Kluwer bedrijfswetenschappen 1995. ISBN: 90 267 2231 1

- de wijze van bestellen en/of aanvragen
- de voorwaarden waaronder geleverd wordt
- een klachtenprocedure en after-sales

Service Level Agreements

Om de afspraken tussen afnemers en de facilitaire organisatie vorm te geven worden serviceniveau-overeenkomsten (SNO) ofwel service level agreements (SLA) toegepast. Een SNO is een contract, overeengekomen tussen budgethouders/business-units en een leverancier waarin de dienstverlening via prestatie-indicatoren is overeengekomen en wordt bewaakt. De kracht van een SNO is de dubbele werking. Ten eerste is het een management-tool dat zowel effectiviteit en efficiency van processen kan realiseren als service op maat. Ten tweede hebben SNO's de functie van procesindicator in de samenwerking afnemer-leverancier. Om pro-actief tot productie- en capaciteitsplanning binnen een organisatie te komen, worden SNO's vaak voor de volgende twee doelen ingezet.

Het efficiënter en effectiever maken van productie en capaciteit in serviceprocessen. Door het standaardiseren van gevraagde producten en diensten kunnen vraag een aanbod beter afgestemd worden in kwaliteit en capaciteit. In een SNO moet tenminste aan de orde komen:

- een duidelijke omschrijving van het facilitaire product en/of de dienst
- bijbehorende kwaliteitsniveaus
- garantie van kwaliteitsniveaus
- de aard van de levering
- de omschrijving van hoe de facilitaire producten/diensten aan de interne afnemers worden aangeboden
- de prijzen en de wijze van interne verrekening

De diensten zijn nu aan de afnemers inzichtelijk gemaakt. De volgende stap in kwaliteitsmanagement is de voortdurende verbetering van alle interne processen, liefst tegen lagere of tenminste gelijkblijvende kosten, teneinde aan de behoefte van de afnemer te kunnen blijven voldoen.

7-stappenmodel

Het 7-stappenmodel van Corpeleijn beschrijft de te volgen stappen om te komen tot een facilitaire organisatie die de afnemer centraal stelt. Binnen dit model kan een strategisch, tactisch en operationeel gedeelte worden onderscheiden. Het strategische deel betreft de eerste drie stappen, te beginnen met de klant-identificatie. Door deze drie stappen wordt de koers bepaald en eventueel bijgesteld. Het kiezen van de juiste marketinginstrumenten (mix van aspecten prijs, product, promotie, plaats, personeel, gebruiker, gemak, communicatie en kosten) om de vastgestelde doelen te bereiken is het tactische deel. Over het operationele aspect schrijft Corpeleijn dat dit tot uitdrukking komt in de concrete uitvoering van de dienstverlening.

1. Klantidentificatie – 2. strategisch beleid – 3. marketing beleid – 4. marketing mix – 5. contractmanagement – 6. uitvoering – 7. output analyse

Het kwaliteitsbeheer is met name van belang om te zorgen dat de afnemer de gewenste dienst krijgt.

Gap-Servqual-model

Het servqual-model staat voor service en quality. Het model geeft een betrouwbaar en valide waarderingscijfer voor de dienstverlening van een organisatie.

Bij de werking van dit model wordt uitgegaan van:

- de bronnen van klantverwachtingen

- de opbouw van de gap die bestaat tussen de verwachte en de ervaren dienst
- de dimensies aan de hand waarvan de verschillen tussen de verwachte dienst en de ervaren dienst wordt gemeten

In het servqual-model worden vijf belangrijke gaps onderkend. Deze gaps hebben betrekking op percepties over de kwaliteit van de uitvoerders en de taken die door de consument met dienstverlening worden geassocieerd en dus voor de afnemer van belang zijn. De gaps één tot en met vier zijn verantwoordelijk voor gap vijf, die staat voor het verschil tussen de verwachte en de ervaren dienst.

Als de verwachting van de afnemer met betrekking tot een dienst groter is dan de perceptie, ontstaat er een probleem. De door de afnemer waargenomen kwaliteit is dan onvoldoende.¹⁹

3.4 Organisatiegericht huisvesten (OGH)

Sinds 2003 is binnen de Belastingdienst het organisatiegericht huisvesten geïntroduceerd. Organisatiegericht huisvesten wordt vaak ingevoerd om in te spelen op ontwikkelingen en ambities binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn meer openheid en transparantie, boeien en binden van medewerkers en efficiënter gebruik maken van de beschikbare ruimte. Het doel is om een aantrekkelijke werkomgeving te bieden voor de medewerkers. Daarnaast zijn de communicatielijnen belangrijk. In het OGH concept is de mogelijkheid tot communiceren gemakkelijker doordat er geen traditionele kamers meer zijn.

Organisatiegericht huisvesten houdt in dat er een keuze is uit een aantal werkplekken. Op de huidige locatie is het zo dat iedereen zijn eigen werkplek heeft en daar zijn werkzaamheden verricht. Bij organisatiegerichte huisvesting zijn er verschillende werkplekken waar de werkzaamheden verricht kunnen worden. Organisatiegericht huisvesten gaat uit van de activiteiten die worden uitgevoerd. Deze worden verdeeld in communicatie, concentratie en administratie. Aan het begin van de dag wordt besloten door de medewerker welke werkzaamheden verricht worden. Op basis hiervan kan de werkplek worden gekozen.

In de praktijk is gebleken dat er op dezelfde oppervlakte meer werkplekken kunnen worden ingevuld, dan wanneer deze in kamers zijn ingericht.

Op een aantal locaties binnen de Belastingdienst is het concept organisatiegericht huisvesten nu toegepast.²⁰

Met het concept van "organisatiegericht huisvesten" wil de Belastingdienst bereiken dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare ruimtes. Daarbij wordt er efficiënter gewerkt, wat leidt tot kosten- en energiebesparing.

Organisatiegericht huisvesten is de continue afstemming van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in strategie, structuur en bedrijfsprocessen van de organisatie en daarmee samenhangende (nieuwe) werkwijzen. Bij veranderingen in de huisvesting wordt bezien of het organisatiegericht huisvesten kan worden toegepast.

Wat wordt er bereikt met het concept?

De belangrijkste opbrengst van organisatiegericht huisvesten voor de Belastingdienst is een huisvesting die het beste past bij de cultuur, medewerkers, management, imago, benodigde flexibiliteit voor de opvang van organisatie veranderingen (bijv. verandering Toezicht), beschikbaar budget en bedrijfsproces van de Belastingdienst. Dat kan uiteindelijk uiten in het OGH-concept.

De Belastingdienst wil optimaal gebruik maken van de beschikbare ruimtes. Daardoor

¹⁹ Nota, M.E.D.A. en van Duren, J.M.A.: FM innovation, organiseren, consumeren of blijven. Arko uitgeverij 2004. ISBN 90 77072 67 5

²⁰ Folder: Organisatiegericht huisvesten: werken waar je wilt.

heeft de Belastingdienst genoeg aan minder vierkante meters, waardoor:

- efficiënt wordt gewerkt;
- het milieu minder wordt belast;
- kosten en energie bespaard worden;²¹

Hieronder staan drie foto's van het nieuwe concept OGH. Deze foto's komen uit een gastcollege van de module werkplekconcepten.



²¹ Intranet: Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\bcfd\ov_stuurcontract_bcf_2008.htm
(17 maart 2008)

Hieronder is een tabel te zien waarin te lezen is welke voordelen OGH heeft ten opzichte van de traditionele kantoren waarin iedereen een eigen werkplek heeft.

	Traditionele kantoren	Nieuwe manieren van werken
Werkpatroon	- routinematige processen - individuele taken - geïsoleerd werk	- creatief kenniswerk - groepen, teams, projecten - interactief
Locatie en bezetting	Centrale kantoren waarin medewerkers hun eigen werkplek hebben en waar van 09.00-17.00 wordt gewerkt. De bezettingsgraad is gemiddeld 40% tot maximaal 50%.	Gedeconcentreerde werklocaties (kantoor, thuis, hotel) die met elkaar verbonden zijn via communicatienetwerken waarin autonome individuen werken in projectteams. Werkplekken zijn beschikbaar op basis van behoefte. De bezettingsgraad ligt ver boven de 70%.
Kantoorinrichting	Oppervlakte en meubilair is status-gerelateerd. Individuele ruimtes domineren interactieve groepsruimten.	Verschillende gedeelde groepsruimten zijn afgewisseld met individuele taakgeoriënteerde ruimten. Oppervlakte, opstelling en meubilair zijn een afgeleide van organisatiekenmerken en werkprocessen.
Gebruik van informatie-technologie	Technologie wordt gebruikt voor routinematige data-processing met behulp van mainframes.	Mobiele IT-voorzieningen die voor een diversiteit aan toepassingen worden gebruikt. Technologie wordt gebruikt om creatief kenniswerk te ondersteunen. Fileservers bedienen een groot aantal IT-tools (pc's, laptops)

De werkzaamheden van kantoormedewerkers zijn dus sterk veranderd met name als gevolg van de informatietechnologie. Van de kantoren van morgen wordt verwacht dat zij een diversiteit aan activiteiten optimaal ondersteunen. Frank Duffy (1997) beschrijft vier soorten werken met bijbehorende werkplekconcepten.

1. Groepsprocessen (Groepskantoor)
2. Individuele processen (De fabriek)
3. Transactioneel kenniswerk (De club)
4. Geconcentreerd werk (De cel)

In het OGH concept worden deze vier soorten werkenplekken gecombineerd tot één werkplekconcept.²²

Op deze plek staan de vier werkplekken afgebeeld. (kon helaas niet digitaal)

²² Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Kluwer Alphen aan den Rijn/Diegem 2001. ISBN: 90 14077947.

Hoofdstuk 4: De huidige situatie

In dit hoofdstuk is te lezen hoe de huidige situatie op de beide locaties is.

Als eerste is te lezen welke handelingen er binnen dit project al gedaan zijn. Hierna wordt beschreven welke producten en diensten uitbesteed of in eigen beheer zijn. Vervolgens wordt beschreven welke producten en diensten digitaal of centraal worden aangestuurd. Nadat eerder de producten en diensten in kaart zijn gebracht is er een vergelijking gemaakt tussen de beide locaties van aanwezige producten en diensten. Na deze vergelijking is te lezen welke producten en diensten er aanwezig moeten zijn op de nieuwe locatie.

Er is ook gekeken naar locaties in Nederland die net als in Rotterdam op een korte afstand van elkaar staan. Op deze locaties is gekeken naar de dienstverlening. Doordat kwaliteit en klanttevredenheid erg belangrijk is, wordt verteld hoe B/CFD de tevredenheid toetst.

In Bijlage 3 staan de resultaten van het eerste onderzoek. Deze resultaten zijn daarna uitgewerkt naar onderstaande resultaten.

4.1 Wat is er al gebeurd binnen het onderzoek?

Doordat de bouw al van start is gegaan en er in oktober 2008 gestart gaat worden met de inrichting van het gebouw is er al een voorlopig vlekkenplan gevormd over de inrichting. Onder deze inrichting wordt verstaan: de indeling van etages, indeling van werkplekken en de indeling van kamers. Het definitieve plan is op 1 april 2008 compleet. Daarnaast zijn er gesprekken geweest met het Uitvoerings Instituut Werknemers verzekeringen (UWV). Het gebouw van UWV sluit aan op het gebouw van de Belastingdienst. UWV en de Belastingdienst hebben in overleg besloten dat de catering op de 9^e etage gedeeld zal worden.

Tijdens de vergaderingen van het projectteam werd gesproken over de inrichting van de nieuwbouw. Door de verschillende projectleden is al gedacht over de inrichting van processen.

4.2 Welke producten en diensten zijn uitbesteed en welke in eigen beheer?

Bij B/CFD zijn er een aantal producten en diensten uitbesteed en een aantal in eigen beheer. Allereerst worden de diensten besproken die zijn uitbesteed. Daarna zal er besproken worden welke diensten in eigen beheer zijn.

Uitbesteed

De schoonmaak, catering, drankenautomaten en een gedeelte van de beveiliging is uitbesteed.

De schoonmaak is uitbesteed zodat er zoveel mogelijk buiten de kantoortijden van de Belastingdienst kan worden schoongemaakt. Er is ook een groot stuk flexibiliteit doordat er bij ziekte door het externe bedrijf vervanging wordt geregeld.

Daarnaast wordt de schoonmaak gedaan door gespecialiseerde personen die precies weten wat zij moeten doen en welke middelen zij hiervoor moeten gebruiken.

De catering en drankenautomaten zijn ook uitbesteed. Hiervoor is gekozen omdat het specialisme wat bij deze dienst komt kijken niet aanwezig is binnen de Belastingdienst. Bij de uitbesteding van de schoonmaak en de catering wordt B/CFD geadviseerd en ondersteund door het Nederlands Inkoop Centrum (NIC). Zij hebben de begeleiding tijdens het traject van uitbesteding. Vervolgens heeft B/CFD de regie over de diensten. Zij geven aan wat zij nodig hebben en hoeveel personen er nodig zijn.

De beveiliging is bij de Belastingdienst zowel inbesteed als uitbesteed. Er is gekozen voor het uitbesteden vanwege de flexibiliteit en specialisme. Externe bedrijven zijn verantwoordelijk voor de inzet van medewerkers. Bij ziekte of afwezigheid is het bedrijf verantwoordelijk voor een andere medewerker.

Daarnaast kunnen externe beveiligers ook gemakkelijker worden ingezet buiten kantoor tijden.

Eigen beheer

De producten en diensten die in eigen beheer zijn gebleven zijn de volgende:

- ✓ Technische dienst
- ✓ Receptie
- ✓ Beveiliging
- ✓ Postkamer
- ✓ Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu
- ✓ Vergaderservice
- ✓ Logico (kantoorbenodigheden)
- ✓ Vervoer
- ✓ Coördinator Lokale Dienstverlening
- ✓ Bewonersservice
- ✓ Reproductie
- ✓ Archief

Voor het in eigen beheer houden is bewust gekozen. Voordat de Belastingdienst en B/CFD het gebouw van de Laan op Zuid 45 betrokken waren de medewerkers van de inbestede diensten al werkzaam binnen B/CFD. Het besluit om alle producten en diensten uit te besteden durfde zij niet te nemen. B/CFD wilde de medewerkers graag behouden en hen niet ontslaan.

Daarnaast is de kennis die de medewerkers over het bedrijf hebben niet snel te vervangen door externe bedrijven. Er had veel tijd moeten worden gestoken in het leren kennen van het bedrijf.

Bij sommige diensten is ervoor gekozen om de specialistische zaken over te laten aan een extern bedrijf. De technische dienst verhelpt op de locatie de technische mankementen. Bij ingewikkelde mankementen wordt dit doorspeeld aan de Rijksgebouwendienst die ervoor zorgt dat er een extern bedrijf wordt ingeschakeld.

Alleen de postkamer is een aparte afdeling. Door de vertrouwelijke informatie die binnenkomt wordt de postkamer in eigen beheer gehouden. Met externe medewerkers is de kans op uitlekken van informatie groter. De medewerkers van B/CFD hebben een geheimhoudingsplicht waar zij zich aan moeten houden.

4.3 Welke producten en diensten worden digitaal of centraal aangestuurd?

Sommige producten en diensten verlopen digitaal of worden centraal aangestuurd. Het digitaliseren van producten en diensten levert efficiency voordeel op. Klanten kunnen via het intranet hun aanvraag indienen. Deze wordt daarna verwerkt en doorgegeven aan de betreffende afdelingen. Deze diensten worden hieronder besproken. Bijlage 4 is een uitdraai van de mogelijkheden op Facility Plaza.

Dienstkleding: In sommige functies wordt bij de Belastingdienst dienstkleding gedragen. Dit zijn functies zoals Douane, Technische dienst en beveiliging. Nieuwe medewerkers kunnen bij hun leidinggevende een startpakket aanvragen. Daarna is het mogelijk om enkele keren per jaar bij te bestellen. Via Facility Plaza kan er een formulier worden ingevuld om kleding te bestellen. Wanneer iemand regelmatig dienstkleding draagt, krijgt hij budgetpunten om kleding mee te bestellen. De levering van de kleding duurt

ongeveer twee weken en wordt gebracht door een medewerker van Logico.

Informatiedragers: Om bezoekers te kunnen informeren staan op elke locatie met een publieke functie een assortiment folders en brochures. Deze bronnen van informatie staan overzichtelijk bij elkaar in speciale folderrekken. Deze informatiebronnen kunnen aangevraagd worden bij de Bewonersservice via Facility Plaza. In de bijlage is dit te zien onder het stukje: "Ik wil documenten aanvragen uit de LRC-catalogus".

Kunst: Om de werkplekken en gebouwen van de Belastingdienst op te fleuren, heeft B/CFD gezorgd voor kunstwerken. In sommige gebouwen staan exposities. In andere gebouwen zijn werkplekken voorzien van schilderijen. Om een kunststuk aan te vragen is via Facility Plaza een formulier in te vullen. In de bijlage is dit te zien onder het stukje: "Ik wil mijn werkplek aankleden". Tevens kan er ook gebeld worden met de bewonersservice.

Reproductie: Voor grote kopieer- of printopdrachten, maar ook voor ingebonden rapporten is de reproservice aanwezig. Er worden zowel ondersteunende reproductieservice, als ook dienstverlening op het gebied van printen, nabewerkingen, distributie van documenten, mailings en huisstijladvies geleverd. Deze afdeling is ook verantwoordelijk voor de werking van de kopieerapparaten. Bij het vervangen van een toner, bijvullen van papier en storingen kan er contact worden opgenomen met de bewonersservice. Zij zorgen ervoor dat medewerkers van Logico de toners vervangen en het papier bijvullen. Eenvoudige storingen worden door de technische dienst opgelost. Complexere storingen worden doorgegeven aan de externe onderhoudsdienst.

Telefoonservice: Alle gesprekken die tussen 8.00 uur en 17.00 uur binnenkomen op het algemene nummer, beantwoordt een telefonist(e) van B/CFD. Bovendien wordt het terugvalverkeer opgevangen in panden waar geen Klantendienst aanwezig is. B/CFD verzorgt ook de mobiele telefonie, inclusief diverse soorten abonnementen en accessoires. Op Facility Plaza is het bestelformulier 'mobiele telefonie' te vinden met informatie over de mogelijkheden. Ook voor de behandeling van storingen, vragen en klachten over mobiele telefonie kan men bij B/CFD terecht.

Administratie: De volledige administratie rondom personele processen kan gedaan worden door B/CFD. Het centrum, de Centrale Personeels Administratie (CPA), is gespecialiseerd in massale processen op het gebied van personeelsadministratie. Daarnaast kan B/CFD de financiële administratie uitvoeren. Het financieel-administratief centrum, het Shared Service Center (SSC) verzorgt, op verzoek, de debiteuren- en crediteurenadministratie en de grootboekadministratie. Tevens kan B/CFD contentmanagement verrichten (Dit houdt in dat nieuwe crediteuren en debiteuren door het SSC worden opgevoerd) en het contractenregister beheren.

Advisering en inhuur medewerkers: Op het terrein van facilitaire producten en diensten geeft B/CFD graag advies over uitvoerende werkzaamheden en beleidsontwikkeling. B/CFD kan bijvoorbeeld adviseren over het beheer van uw dynamisch archief. Ook voor logistieke en huisvestingsvraagstukken kan men bij B/CFD terecht. Als de klant geconfronteerd wordt met een capaciteitstekort of met een project bezig is waarbij 'extra handjes' gebruikt kunnen, kan men medewerkers van B/CFD inhuren voor ondersteuning. De medewerkers van B/CFD kunnen bijvoorbeeld ondersteunen bij mailings of de aangiftecampagne of kunnen als chauffeur ingezet worden. Deze dienst is aan te vragen op Facility Plaza onder het stukje: "Ik wil iets anders: medewerkers B/CFD inhuren".

Werkplekinrichting en verhuizing: B/CFD zorgt ervoor dat iedereen bij de Belastingdienst over een goede werkplek kan beschikken. Met verschillende producten en diensten van

het B/CFD wordt dit geregeld. Vanaf het moment dat een belastinggebouw (opnieuw) in gebruik wordt genomen, zorgt B/CFD ervoor dat algemene ruimtes en werkplekken tiptop in orde zijn als het gaat om meubilair, planten, vloerbedekking, wandbekleding en lichtdiffusering. Het B/CFD onderhoudt de inventaris optimaal en zorgt voor de groenvoorziening. Via Facility Plaza zijn verschillende onderdelen van deze inrichting en verhuizing aan te vragen. Deze dienst wordt uitgevoerd door de Ruimte inventaris beheerders (RIB).²³

4.4 Welke facilitaire producten en diensten zijn er op Laan op Zuid 45?

Hieronder worden de producten en diensten van de Laan op Zuid 45 besproken. Er is te lezen welke producten en diensten worden afgenomen, waarom deze aanwezig zijn, welke werkzaamheden deze met zich meebrengen en hoe de klant het product of de dienst kan aanvragen.

De financiële afhandeling van de dienstverlening is al besproken in paragraaf 1.1.2.

Beveiliging: Doordat op de locaties van de Belastingdienst wordt gewerkt met vertrouwelijke gegevens zijn deze afgesloten voor de gewone burgers. Medewerkers krijgen een pas waarmee zij de deuren binnen het gebouw kunnen openen. Bezoekers moeten aangemeld worden en krijgen ook een pas. Gewone burgers die op de publieke locaties (dit zijn locaties waar niet alleen medewerkers komen) komen voor sofinummers, belastingaangiften enzovoorts kunnen zich melden bij een loket en worden geholpen in een aparte ruimte. Het is bij de Belastingdienst noodzakelijk om beveiliging te hebben zodat mensen niet zomaar de gebouwen binnen kunnen dringen.

Binnen de beveiliging op de Laan op Zuid 45 werken elf medewerkers. Door deze medewerkers worden twee ploegendiensten gedraaid. De eerste is van 5.30 uur tot 14.00 uur en de tweede is van 11.30 uur tot 20.00 uur. De eerste shift bestaat uit zes personen en de tweede shift uit vijf personen. Tussen 11.30 uur en 14.00 uur zijn er dus elf beveiligers aanwezig.

De beveiliging is verantwoordelijk voor alles omtrent de veiligheid. Hieronder wordt verstaan: de EHBO, ontruiming, brand, agressie, maar ook het beheer van de parkeergarage. Bezoekers kunnen hiervoor aangemeld worden. Door middel van een intercom en camera kunnen zij zich melden bij de beveiliging. Zij openen de parkeergarage als de bezoeker is aangemeld.

Daarnaast houden zij op beeldschermen camera's in de gaten die door het hele pand hangen. Zij hebben ook het beheer over de sleutels. Medewerkers kunnen bij de beveiliging sleutels ophalen voor bijvoorbeeld technische ruimtes en vergaderzalen. Medewerkers kunnen bij de meldkamer langslopen om de sleutel op te halen. Zij moeten hiervoor wel tekenen voor ontvangst.

Voor de aanvraag van extra beveiliging buiten kantoortijden kun je een aanvraag indienen bij de bewonersservice.

Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu: De aanwezigheid van een BHV organisatie is wettelijk verplicht wanneer er meer dan 25 medewerkers zijn. Op de locatie van Laan op Zuid 45 zijn meer dan 25 medewerkers. De arbodienst is ook wettelijk verplicht²⁴. Een bedrijf kan intern een arbodienst inrichten, maar kan ook een extern bedrijf in huren. Doordat B/CFD een duurzame bedrijfsvoering wil hebben, speelt de milieudienst een belangrijke rol.

De persoon die deze functie heeft, heeft een aantal taken en verantwoordelijkheden.

²³ Producten- en dienstencatalogus

²⁴ <http://www.arboportaal.nl/onbekend/onbekend/personeel/arbodienst/arbodienst> (13 mei 2008)

Ten eerste is hij hoofd bedrijfshulpverlening (BHV). Daarnaast zijn Arbo en milieu ook zaken die bij deze functie behoren.

BHV:

De Hoofd BHV'er verzorgt de opleidingen van BHV'ers en bij de Belastingdienst heeft elke BHV'er EHBO als specialisme. Deze opleidingen zijn jaarlijks.

De groep BHV'ers is ingedeeld in 7 groepen over de verschillende etages. Elke dag is er één BHV'er van een groep aanwezig met portofoon als aanspreekpunt.

Arbo:

Door de hoofd BHV'er worden alle werkplekken arboconform ingericht. Hij geeft ook advies over de inrichting van de werkplek.

Onder arbo vallen ook de klimaatbeheersing en de verlichting binnen het gebouw.

Milieu:

Op elke afdeling staan er speciale bakken voor papier en chemisch afval (kantoorgevaarlijk afval zoals pennen, batterijen en potloden).

De bakken met vertrouwelijk papier worden geleegd door de schoonmaker en opgehaald door Gansewinkel. Deze firma haalt voor heel de Belastingdienst het vertrouwelijke papier op.

Toners en cartridges worden ook apart verzameld en opgehaald door Gansewinkel.

Bewonersservice: Deze afdeling is aanwezig om de klanten zo goed mogelijk te kunnen helpen bij de dienstverlening. De bewonersservice is gecentraliseerd op de Laan op Zuid 45. Hier vanuit worden alle locaties binnen Rijnmond geholpen met alle klachten, storingen en aanvragen. Dit kunnen zaken zijn zoals storingen van het koffie-automaat, aanvragen van vergaderzalen en klachten over geleverde diensten.

De bewonersservice registreert de klachten en storingen en geven dit door aan de coördinator lokale dienstverlening op de betreffende locatie. Wat deze coördinator doet is te lezen in het stukje hieronder. Via Facility Plaza kunnen de klanten hun aanvragen indienen. Via het telefoonnummer 888 kunnen zij rechtstreeks met een medewerker spreken. Aanvragen van vergaderzalen, parkeerplaatsen, extra beveiliging enzovoorts kunnen via het Facility Plaza worden aangevraagd.

Catering: Om het personeel te voorzien van hun dagelijkse behoeften aan eten en drinken is er een bedrijfsrestaurant aanwezig.

Dit bedrijfsrestaurant wordt gecaterd door een extern bedrijf. Van 12.30 – 13.30 uur is het restaurant open voor medewerkers. Zij kunnen hier bijvoorbeeld verschillende broodjes halen, verschillende belegsoorten (ham, kaas, salade, snacks), verschillende dranken, maar ook een warme maaltijd met aardappels, groente en vlees.

Naast het bedrijfsrestaurant staat er op elk gang een drankenautomaat waaruit thee, water, warme chocolademelk en verschillende soorten koffie kunnen worden gehaald. Lunches tijdens vergaderingen kunnen via Facility Plaza worden aangevraagd.

Coördinator lokale dienstverlening (CLD): De CLD'er is verantwoordelijk voor het soepel lopen van de facilitaire dienst. Zij zijn er om de klachten en knelpunten op te lossen. Deze dienst is aanwezig om de klanten zo goed mogelijk te voorzien in hun wensen en eisen. Klachten en storingen worden zo snel mogelijk opgelost doordat de CLD'er dicht op het proces zit.

Naast de klachten en storingen zorgen zij er ook voor dat de bestellingen die bij Logico (Logico is verantwoordelijk voor de kantoorartikelen) binnenkomen worden geplaatst. De medewerkers van Logico zorgen ervoor dat de bestellingen bij de CLD'er komen, die ze daarna ook daadwerkelijk plaatst.

Wanneer een klant een evenement of receptie wil organiseren kunnen zij deze aanvraag indienen bij de Bewonersservice. Deze geeft daarna aan de CLD'er door wat er moet gebeuren en waar het evenement plaatsvindt.

Naast bovenstaande taken, wordt er door de CLD'ers ook advies gegeven. Klanten

kunnen met hun vragen over bestellingen terecht bij de CLD'er. Dit kunnen vragen zijn over de catering van een feest, welke artikelen zij het beste kunnen gebruiken op de werkvloer en welke stempel het beste is. Als laatste onderhouden zij ook contacten met de leveranciers. Op de Laan op Zuid 45 zijn drie CLD'ers.

Logico (kantoorbenodigheden): De afdeling Logico is aanwezig om de klanten te voorzien van kantoorbenodigheden. Logico is verantwoordelijk voor de bevoorrading van de kasten met kantoorartikelen.

Daarnaast krijgen zij ook bestellingen binnen van bijvoorbeeld douanekleding. Deze kleding bezorgen zij bij de betreffende afdeling. Ook zijn zij verantwoordelijk voor het aanvullen van toners en het papier in de kopieermachines.

Binnen Logico werken drie medewerkers. Via een digitale catalogus op het intranet kunnen kantoorartikelen worden besteld door de secretaresses van de teamleiders. Wanneer deze pakketjes dan binnen zijn worden deze rondgebracht bij deze secretaresses. De leveranciers die hierin gebruikt worden zijn Office Depot voor de basis kantoorartikelen zoals pennen, paperclips, nietjes etc. ModuliPrint zorgt voor alle papieren voor de printers. Daarnaast is er nog een aparte leverancier voor de stempels en de arbotechnische zaken.

Naast de basispakketbestellingen gebeurt het ook dat bestellingen worden geplaatst buiten het basispakket. Deze bestellingen worden aan de CLD'er doorgegeven. Voorbeelden van artikelen in het extra pakket zijn: luxe pennen, bedrijfsstempels, laptophouders.

Postkamer: In elk bedrijf zijn medewerkers aanwezig die de postverzorging doen. Bij de Belastingdienst is een aparte postkamer waar ongeveer 10 mensen werken. Deze medewerkers zijn verantwoordelijk voor het sorteren en rondbrengen van de post. Er komen veel verschillende poststukken binnen. De post wordt opengemaakt en gesorteerd op afdeling/unit. Vervolgens wordt er een postronde gelopen waarin de binnengekomen post wordt rondgedeeld en gelijk de interne post en uitgaande post wordt meegenomen. De uitgaande post wordt door de afdelingen verzameld op één punt zodat de postmedewerker meteen ziet welke post er mee moet.

Bij deze eerste postronde worden ook de aangetekende brieven meegenomen. Na de postronde wordt de overgebleven post nagekeken en gesorteerd. De uitgaande post wordt ook gesorteerd naar eventuele andere locaties binnen Rijnmond. In de middag wordt er nog een postronde gelopen. De uitgaande post naar locaties van de Belastingdienst wordt rondgebracht door interne koeriers.

Receptie: De receptie op de Laan op Zuid 45 bestaat uit loketten die bij binnenkomst van het gebouw van de Belastingdienst staan. Achter deze loketten zitten receptiemedewerkers die bezoekers ontvangen. Dit kunnen gewone burgers zijn die voor bijvoorbeeld sofnummers komen, maar ook bezoek voor medewerkers. Deze receptiedienst wordt niet aangeboden door B/CFD. Laan op Zuid 45 is de enige locatie van Rijnmond waarbij de receptionisten niet van B/CFD komen. Deze receptionisten worden ingezet door de Belastingdienst zelf.

Schoonmaak: Elk bedrijf moet schoongemaakt worden. Het is verschillend of de schoonmaak is uitbesteed of door eigen medewerkers wordt gedaan. Binnen de Belastingdienst wordt de schoonmaak uitbesteed. In de ochtend wordt er tussen 06.00 uur en 08.00 uur schoongemaakt door ongeveer 30 mensen. Na deze schoonmaak wordt er door één schoonmaker rondgelopen om papierbakken te legen. Deze schoonmaker werkt 's ochtends eerst op de locatie Westzeedijk.

Technische dienst: Een technische dienst is aanwezig voor mankementen aan lampen, lekkage, kleine verhuizingen, meubilair, klimaat, sanitair. De technische dienst is ook contactpersoon tussen rijksgebouwendienst en de klant. Dit houdt in dat mankementen

die niet opgelost kunnen worden door de technische dienst worden door gespeeld aan de rijksgebouwendienst. Zij zorgen er dan voor dat een extern bedrijf het mankement komt verhelpen.

De technische dienst van Rijnmond is gevestigd op de Laan op Zuid 45. De medewerkers hebben een locatie binnen Rijnmond waar zij hun taken verrichten. Vanuit de Laan op Zuid 45 worden zij aangestuurd en ingezet.

Vergaderservice: Op de Laan op Zuid 45 wordt een nieuw vergadercentrum gebouwd. In dit centrum komen 32 zalen. De aanvraag om een vergaderzaal te gebruiken verloopt via de bewonersservice. Via het Facility Plaza kan er een formulier worden ingevuld. Ook kan er naar de bewonersservice worden gebeld om een zaal te reserveren. Bij de secretaresses zijn ook kleine ruimtes gevestigd waar ongeveer 10 mensen kunnen vergaderen. Deze ruimtes worden vooral gebruikt door de medewerkers van die afdeling.

Vervoer: Het onderdeel vervoer is ondergebracht bij de bewonersservice en CLD'ers. Onder vervoer vallen auto's, NS-treinkaarten en strippenkaarten. De aanvraag van NS-treinkaarten en strippenkaarten moet goedgekeurd worden door de teamleider. Via Facility Plaza kan een aanvraagformulier worden ingevuld. Deze aanvraag komt terecht bij de CLD'ers, die de NS-treinkaarten printen op een speciale ticketprinter. Nadat de kaartjes zijn geprint en de strippenkaarten zijn verzameld worden deze via de postrondes verspreid.

De mogelijkheid om een huurauto te krijgen moet via de bewonersservice worden aangevraagd. Zij zorgen ervoor dat een auto bij de medewerker thuis of op het werk wordt geleverd. Het gebruik van een dienstauto kan worden aangevraagd bij het wagenparkbeheer, die gevestigd is in Roosendaal.

4.5 Welke facilitaire producten en diensten zijn er op de Westzeedijk?

Op de Westzeedijk worden de producten en diensten iets anders aangeboden dan op de Laan op Zuid 45. Producten en diensten die in voorgaande paragraaf zijn besproken zullen hier nog kort worden behandeld.

Receptie: Doordat de Westzeedijk een kleine locatie is, wordt door de receptie veel afgehandeld. Deze receptie wordt bemand van 06.30 uur tot 18.30 uur.

Zij zijn verantwoordelijk voor:

- ✓ Het ontvangen en inschrijven van bezoekers
- ✓ Parkeerlijsten invullen (bezoekende auto's)
- ✓ Postrondes en ontvangen post
- ✓ Computers installeren
- ✓ Toezicht/beveiliging
- ✓ Logico (kantoorbenodigdheden)
- ✓ Treinkaarten
- ✓ Verwisselen van toners
- ✓ Aanvullen printerpapier

Door middel van interne koeriers wordt de interne post, kantoorbenodigdheden, toners en printpapier rondgebracht. Deze worden aangeleverd vanuit de hoofdlocatie op de Laan op Zuid 45.

Technische dienst: De technische dienst op deze locatie bestaat uit één medewerker die de technische mankementen verhelpt. Deze medewerker wordt vanuit de Laan op Zuid 45 aangestuurd. De Technische dienst is daar gevestigd. Elke technische medewerker heeft een locatie in Rijnmond onder zich waar de mankementen worden verholpen.

Schoonmaak: De schoonmaak wordt gedaan door vijf medewerkers. De schoonmaak op de Westzeedijk wordt ook door hetzelfde bedrijf als op de Laan op Zuid 45 geregeld. Door één medewerker worden de papierbakken geleegd en opgeruimd. Deze medewerker gaat daarna naar de Laan op Zuid 45. Er wordt door twee medewerkers schoongemaakt van 07.00 uur tot 11.00 uur en door de andere twee van 07.00 uur tot 12.30 uur. De twee medewerkers die tot 11.00 uur schoonmaken werken 's avonds nog in een ander pand van de Belastingdienst.

Catering: Op de Westzeedijk is een bedrijfsrestaurant gevestigd die open is van 12.30 – 13.30 uur. Net als op de Laan op Zuid 45 is ook dit restaurant gecaterd door een extern bedrijf. De drankenautomaten zijn ook hetzelfde als op de Laan op Zuid 45.

Coördinator Lokale Dienstverlening: De coördinator op de Westzeedijk heeft dezelfde taken als de coördinatoren op de Laan op Zuid 45. Wat deze taken inhouden is te lezen in voorgaande paragraaf.

Vergaderservice: Op de Westzeedijk zijn vier vergaderzalen aanwezig. Deze vergaderzalen worden via de receptie gereserveerd. In deze vergaderzalen worden ook opleidingen en cursussen gegeven.

4.6 Welke facilitaire producten en diensten moeten aanwezig zijn op de nieuwe locatie en waarom?

Catering: Doordat de Laan op Zuid 391 is verbonden met het nieuwe gebouw van UWV is met hen gesproken over een gedeelde kantine. Deze gesprekken zijn positief verlopen. Op de 9^{de} etage zal er een gezamenlijke kantine zijn waarin de medewerkers van UWV en de Belastingdienst 's middags kunnen lunchen. Het voordeel dat deze gezamenlijke kantine oplevert is de deling van de huurkosten en de Belastingdienst heeft geen investeringskosten.

Schoonmaak: Een schoonmaakdienst moet binnen elke locatie aanwezig zijn. Er is met het schoonmaakbedrijf afgesproken dat de medewerkers van de Westzeedijk overgaan naar de nieuwe locatie op de Laan op Zuid 391. Doordat het een nieuw gebouw is met een andere indeling van werkplekken zal er door het Nederlands Inkoop Centrum (NIC) een nieuw schoonmaakbestek²⁵ worden gemaakt. Het is nog niet duidelijk of er extra schoonmakers nodig zijn om het serviceniveau te behalen dat is vastgelegd. De medewerkers die schoonmaken op de locatie Laan op Zuid 45 zijn de gehele dag aanwezig om alles schoon te houden. Deze medewerkers kunnen dus niet ingezet worden op de nieuwe locatie.

Receptie: Op de locaties van de Belastingdienst zijn de niet voor publiek bestemde ruimtes fysiek afgesloten door middel van beveiliging. Medewerkers komen binnen met hun medewerkerspas. Bezoekers voor medewerkers komen dit pand binnen met een bezoekerspas die aangevraagd wordt bij de receptie. Doordat er autorisatie op de pas moet worden verleend is een receptiedienst een dienst die aanwezig moet zijn. De receptie dient tegelijkertijd ook als beveiliging. Als deze dienst wordt gecombineerd met de Laan op Zuid 45, zal er geen beveiliging zijn in de hal van de Laan op Zuid 391.

²⁵ Schoonmaakbestek is een document waarin beschreven staat wat en hoe er schoongemaakt moet.

4.7 Zijn er binnen de Belastingdienst meerdere locaties die op een korte afstand van elkaar staan?

Doordat in Nederland veel Belastingkantoren zijn, is er gekeken naar locaties die dicht bij elkaar staan. In Eindhoven en Apeldoorn is dit het geval. In onderstaande paragrafen staat beschreven hoe de facilitaire dienstverlening op deze locaties is geregeld.

4.7.1 Eindhoven

In Eindhoven zijn er drie gebouwen op één complex gevestigd (11 verdiepingen, 4 verdiepingen en 2 verdiepingen). In één gebouw zijn de medewerkers van B/CFD gevestigd. De facilitaire dienst hebben zij niet ingericht op elke locatie.

De beveiliging/receptie is gevestigd in de grootste locatie. Dit is een publieke locatie, wat inhoudt dat niet-werknemers hier binnenkomen. De overige twee locaties zijn alleen voor medewerkers.

De vergaderservice hebben zij ook ingericht op de grootste locatie. De twee andere locaties maken gebruik van deze vergaderlocatie.

De postkamer is gecentraliseerd voor meerdere steden van Brabant. Tilburg, Oss, Den Bosch, Helmond vallen ook onder deze postkamer. Via interne koeriers wordt de post verspreid die in Eindhoven wordt gesorteerd.

De reden voor het inrichten van verschillende producten en diensten op één locatie is het efficiency voordeel. Het is niet efficiënt om beveiliging op een locatie in te richten waar alleen medewerkers komen. De inzet van de beveiliging kost geld, wat dan bespaard kan blijven.

Uit deze informatie kan geconcludeerd worden dat voordeel behaald kan worden uit de korte afstand. Het is vooral gemakkelijk dat medewerkers op een andere locatie gebruik kunnen maken van de faciliteiten. De inrichting hiervan vindt plaats op één locatie waardoor er geld bespaard wordt op de andere locaties.

4.7.2 Apeldoorn

In Apeldoorn zijn zes torens, waar de Belastingdienst en het centrum voor informatietechnologie(B/CICT) zijn gevestigd. De gebouwen van Apeldoorn zijn van de jaren '60/70. Er is een renovatie geweest waardoor deze locatie ingericht is met de nieuwste snufjes. Er werken zo'n 3500 tot 4000 medewerkers. De gebouwen van Apeldoorn zijn verbonden met ondergrondse gangen. Voor de medewerkers zijn er de volgende diensten aanwezig: restaurant, vergaderservice, stiltecentrum, winkel met grand café en een sportcentrum.

De producten en diensten zoals in het producten- en dienstenboek worden hier ook aangeboden. Op deze locatie is de hospitality belangrijk. Medewerkers lopen in bedrijfskleding. De bedrijfskleding is ingevoerd zodat bezoekers duidelijkheid hebben over waar zij met vragen terecht kunnen.

De post wordt net als in Eindhoven via interne koeriers vervoerd. Op één locatie komt de post binnen die vervolgens wordt rondgedeeld.

In Apeldoorn is een groot vergadercentrum waar de locaties in Apeldoorn gebruik van maken.

In elke toren is er één hoofd-BHV aanwezig. Deze hoofd-BHV heeft in elke toren een aantal medewerkers die als BHV'er gelden. De bewonersservice en de Coördinatoren lokale dienstverlening zitten centraal geplaatst. Elke medewerker heeft een toren onder zich waar hij voor zorgt. De bewonersservice gaat verdwijnen. Deze medewerkers gaan op een servicedesk werken waar dezelfde vragen binnenkomen als op de bewonersservice, maar nu als front- en backoffice. Op dit moment wordt er alleen backoffice gedaan.

Op deze locatie is duidelijk dat veel diensten centraal worden aangestuurd en geregeld. Dit levert voordelen op. Er is duidelijkheid over waar men terecht kan.

4.8 Hoe wordt er gekeken naar de klanttevredenheid?

Klanttevredenheid wordt bij B/CFD hoog in het vaandel gehouden. Om er voor te zorgen dat de interne klanten tevreden zijn, en blijven, over de aangeboden producten en diensten is het van belang dat de tevredenheid periodiek wordt getoetst. Het streven is dat de tevredenheid minimaal gelijk blijft. Om deze reden is de facilitaire monitor in het leven geroepen.

De facilitaire monitor is een periodiek terugkerend onderzoek en vraagt naar de mening van de interne klanten over de producten en diensten die door het B/CFD worden aangeboden. In de monitor kunnen de klanten de verschillende diensten beoordelen door er een rapportcijfer van één tot tien aan toe te kennen. Deze monitor wordt vanuit het team marketing uitgezet en verwerkt.

De uitkomsten hiervan geven een goede indicatie over hoe de klanten de producten en diensten waarderen en welke producten en diensten in de ogen van de klant verbeterd moeten worden. Door middel van bovenstaande informatie kan B/CFD blijven verbeteren, zodat aan de wensen en eisen van de klant voldaan kan worden.

Wanneer de resultaten van de facilitaire monitor bekend zijn zullen de volgende acties worden ondernomen:

- ✓ Het CMT analyseert de resultaten en stuurt op basis hiervan de medewerkers aan.
- ✓ De teamleider Account bespreekt de uitkomsten met de klanten
- ✓ Bij scores lager dan een 6,0 worden concrete activiteiten benoemd en vastgelegd in een actieplan
- ✓ Het opgestelde actieplan dient vervolgens uitgevoerd te worden

Het onderzoek wordt landelijk, steekproefsgewijs, uitgezet onder alle afnemers van de producten en diensten van B/CFD.²⁶

Met de verhuizing van het personeel en alle producten en diensten van de Westzeedijk naar de nieuwbouwlocatie wil B/CFD de kwaliteit van deze producten en diensten behouden.

B/CFD werkt vanuit een heldere visie. De prestatiecontracten en daarvan afgeleide werkplannen hebben hun borging in de koersnota. Alles wat gedaan wordt past in de uitgezette koers.

Steeds komt hierin terug dat B/CFD gezien wil worden als partner die dichtbij de klant staat. Om de klanttevredenheid te meten worden onderzoeken verricht die B/CFD leren van wat goed gaat en wat kan worden verbeterd.

Resultaten van die onderzoeken worden als verbeterpunten in de prestatiecontracten opgenomen.

Als dienstverlenend bedrijf is het voortdurend zoeken naar de balans tussen het verwachtingspatroon van de klant en de feitelijke dienstverlening. Wanneer B/CFD doet wat er verwacht wordt levert B/CFD de juiste kwaliteit van dienstverlening. Belangrijk is dat B/CFD van alle producten en diensten weet of B/CFD de afgesproken kwaliteit ook daadwerkelijk levert. Ook hier geldt meten is weten, waarbij de behoeften van de klant en de werkbaarheid vanuit de units leidend is in de ontwikkeling en verbetering van de interne bedrijfsvoering.²⁷

Aan de hand van bovenstaande informatie kan geconcludeerd worden dat B/CFD aan for en after-sales doet. Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven kan de kwaliteit gemeten worden door middel van een aantal instrumenten. Om de goede kwaliteit te meten is het noodzakelijk om een volledig producten- en dienstencatalogus te hebben. Deze is

²⁶ Oriëntatieverslag Anouk Suijkerbuijk

²⁷ Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\bcfd\ov_koersnota_BCFD_maart 2007.htm (6 maart 2008)

aanwezig binnen de Belastingdienst. Vervolgens wordt er gesproken over Serviceniveau-overeenkomsten (SNO's), ook wel service level agreements genoemd. Binnen B/CFD zijn er met elke afnemer SNO's opgesteld. Hierin staat beschreven aan welke eisen een bepaalde product of dienst moet voldoen, welk kwaliteitsniveau B/CFD moet behalen, de garantie van het niveau, de omschrijving van de levering, de hoogte van de kosten en hoe deze worden berekend.

Binnen B/CFD wordt aan de hand van het gap-servqual-model gekeken naar de verwachte dienstverlening. De klant wordt gevraagd naar hun wensen en eisen. Aan de hand van deze wensen en eisen wordt de dienstverlening aangepast. B/CFD wil een zo hoog mogelijke kwaliteit bereiken.

Daarnaast wordt door één teamleider contact opgenomen met de klant. Deze teamleider vraagt naar de ervaringen van de klant en wil graag weten of iets fout is gegaan tijdens de dienstverlening.

Hoofdstuk 5: Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 4 een analyse gedaan en een gewenste situatie gevormd.

In de resultaten is te lezen welke producten en diensten op beide locaties aanwezig zijn en hoe deze op beide locaties zijn ingericht. Door de vergelijking met Apeldoorn en Eindhoven blijkt dat de korte afstand voordelen oplevert. Ook is gebleken dat er producten en diensten aanwezig zijn die niet op een andere manier ingericht kunnen worden. Daarnaast zijn er producten en diensten die aanwezig moeten zijn. Als laatste zijn er producten en diensten die op een andere manier kunnen worden ingericht waardoor dit efficiënter wordt.

5.1 Apeldoorn en Eindhoven

Na de vergelijking met Apeldoorn en Eindhoven kan geconcludeerd worden dat een korte afstand voordelen oplevert. Op deze locaties zijn er producten en diensten centraal geregeld of op één locatie ingericht wat efficiency voordeel oplevert. Daarnaast heeft deze inrichting ook een financieel voordeel.

De inrichting van de beveiliging is goed te vergelijken met de nieuwe situatie in Rotterdam. Doordat de Laan op Zuid 391 geen publieke locatie is, zal hier geen beveiliging nodig zijn. Dit kan gemakkelijk door de receptie worden waargenomen. De vergaderservice is in Eindhoven en Apeldoorn gevestigd op één plek waar medewerkers van verschillende locaties heenkomen. Dit is in verband met het nieuwe vergadercentrum op de Laan op Zuid 45 ook goed in te richten.

De verandering bij de bewonersservice in Apeldoorn is een belangrijk punt. De verandering naar front- en backoffice kan in Rijnmond ook worden ingevoerd.

5.2 Producten en diensten die aanwezig moeten zijn

Na onderzoek is gebleken dat er bepaalde producten en diensten aanwezig moeten zijn. Deze zijn van belang in de organisatie. Als deze niet aanwezig zijn, is het voor de medewerkers niet mogelijk om hun werkzaamheden goed uit te voeren.

Schoonmaak, catering en receptie zullen zoals eerder besproken aanwezig zijn op de nieuwe locatie.

De schoonmaak zal op dezelfde manier worden ingericht als in de huidige situatie. Er moet alleen een nieuw schoonmaakbestek worden gemaakt vanwege de andere inrichting van het gebouw en de veranderde vierkante meters.

De catering is aanwezig om de medewerkers te voorzien in hun dagelijkse behoeften aan eten en drinken. Door de aansluiting op het gebouw van UWV, is door middel van gesprekken besloten om een gedeelde catering in te richten. Dit cateringgedeelte zal geplaatst worden op grondgebied van UWV, waardoor de Belastingdienst alleen te maken heeft met huurkosten. Medewerkers kunnen via hun medewerkerspas naar de kantine.

De receptie is aanwezig vanwege de veiligheid en ontvangst van bezoekers. De receptiedienst dient tegelijkertijd ook als toezicht in de ontvangsthal. De bezoekers krijgen bij binnenkomst een bezoekerspas waarmee zij zich in het gebouw kunnen bewegen. Bezoekers worden altijd opgehaald door medewerkers. Het is hierdoor noodzakelijk dat er een receptiedienst aanwezig is.

5.3 Producten en diensten die niet anders ingericht kunnen worden

Het aanbieden van de producten en diensten binnen de Belastingdienst gaat grotendeels digitaal. Daarnaast zijn er ook producten en diensten die centraal geregeld zijn. Doordat dit het meest efficiënt is, kunnen deze producten en diensten zo blijven zoals ze zijn.

Het digitaal inrichten van een dienst is vooral efficiënt. Het indienen van een aanvraag gaat allemaal via de computer. Er komt geen papierwerk bij kijken. Dit scheelt de aanvrager tijd, maar ook degene waar de aanvraag wordt ingediend.

Onderstaande producten en diensten blijven op de nieuwe locatie hetzelfde ingericht als nu. Wat deze producten en diensten inhouden en hoe deze nu worden aangeboden is al te lezen geweest in hoofdstuk 4.

- ✓ Dienstkleding
- ✓ Informatiedragers
- ✓ Kunst
- ✓ Reproductie
- ✓ Telefoonservice
- ✓ Administratie
- ✓ Advisering en inhuur medewerkers
- ✓ Werkplekinrichting en verhuizing

5.4 Producten en diensten die op een andere manier kunnen worden ingericht

De volgende producten en diensten kunnen op een andere manier worden ingericht als in de huidige situatie:

- ✓ Vergaderservice
- ✓ Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu
- ✓ Bewonersservice
- ✓ Beveiliging

Hieronder volgt een korte uitleg. Waarom precies gekozen is voor een andere inrichting is te lezen in de aanbevelingen.

Vergaderservice: vanwege het grote vergadercentrum op de Laan op Zuid 45 is er op de Laan op Zuid 391 geen vergadercentrum nodig. Hierdoor is een andere inrichting gewenst.

Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu: De arbo- en milieudiensten kunnen gecombineerd worden. Doordat op beide locaties dezelfde regels gelden kunnen hierover afspraken worden gemaakt.

Bewonersservice: Net als Apeldoorn zijn ook in Rijnmond plannen om de Bewonersservice te wijzigen naar een servicedesk met front- en backoffice.

Beveiliging: De beveiliging op de Westzeedijk wordt geregeld door de receptie. Om de receptionisten te ontlasten buiten kantoortijden, kan er externe beveiliging worden ingezet vóór 08.00 uur en ná 17.00 uur.

Hoofdstuk 6: Conclusies

In dit hoofdstuk worden de resultaten en de analyse verwerkt tot conclusies.

Hieronder wordt besproken welke conclusies er getrokken kunnen worden aan de hand van het onderzoek en de analyse.

- ✓ B/CFD heeft op de locaties een efficiënte inrichting van dienstverlening.
- ✓ Aansturing van de nieuwbouw blijft hetzelfde als Westzeedijk.
- ✓ Er kunnen voordelen behaald worden in de nieuwe situatie (kijkend naar Apeldoorn en Eindhoven)
- ✓ Er zijn producten en diensten die niet anders ingericht kunnen worden.
- ✓ Sommige producten en diensten zijn te combineren tussen de Laan op Zuid 45 en 391.
- ✓ Sommige producten en diensten zijn niet te combineren tussen de Laan op Zuid 45 en 391.
- ✓ Er zijn producten en diensten die aanwezig moeten zijn.
- ✓ De doelstelling om het archief te digitaliseren is zinvol.
- ✓ De doelstelling om de postkamer te digitaliseren is zinvol, maar moeilijk te implementeren op de Laan op Zuid 391.
- ✓ De beveiliging kan op de Laan op Zuid 391 buiten kantoor tijden beter worden uitbesteed.

6.1 Efficiënte inrichting

Allereerst is gekeken naar de betekenis van een efficiënte inrichting van de dienstverlening. In hoofdstuk 3 zijn er kritische succesfactoren beschreven die zorgen voor een efficiënte en effectieve dienstverlening. Deze factoren zijn zeker aanwezig binnen B/CFD.

De klantvriendelijke structuur is terug te vinden in de afdeling bewonersservice. Deze afdeling is een centraal punt waar de klant met klachten, storingen en vragen terecht kan. Deze afdeling is zowel telefonisch als per e-mail te bereiken.

De capaciteit is ook op orde. Via het intranet is een producten- en dienstencatalogus te vinden waarin precies beschreven staat welke producten en diensten er aangeboden worden en wat zij precies aanbieden. Daarnaast is beschreven hoe de klant deze kan aanvragen.

Flexibel is B/CFD ook. De wensen en eisen van de klant worden hier steeds weer onder de loep genomen. Door middel van de facilitaire monitor en contacten met de klant kunnen de CMT-leden zien wat de klant van de dienstverlening en producten en diensten vinden. Opmerkingen en ideeën van klanten worden zeer gewaardeerd en daardoor ook besproken in vergaderingen.

De oriëntatie op de omgeving is bij B/CFD niet erg van toepassing. Binnen de Belastingdienst is er sprake van gedwongen winkelnering waardoor de klanten verplicht zijn de diensten af te nemen bij B/CFD. B/CFD blijft zichzelf wel steeds ontwikkelen door middel van de feedback van klanten.

Het pro-actieve uitbestedingsbeleid is op B/CFD niet van toepassing. Zij zijn al op zoek naar efficiëntie en effectiviteit.

6.2 Aansturing nieuwbouw

De aansturing op de nieuwbouw zal hetzelfde zijn als nu. Een teamleider is verantwoordelijk voor de aansturing op de Westzeedijk. Deze teamleider wordt nu verantwoordelijk voor de Laan op Zuid 391. Het voordeel is dat deze teamleider nu sneller op locatie is en gemakkelijker langs kan gaan. Nu zit hij ongeveer 10 tot 15 minuten in de auto.

De functies van de andere teamleiders zullen ook niet veranderen. De teamleider die nu accountant is, zal dit ook blijven voor de klanten op de Laan op Zuid 391.

6.3 Digitaliseren archief

In paragraaf 1.2. zijn de doelstellingen van B/CFD te lezen. Hierin staat dat zij graag het archief willen digitaliseren.

Aan het einde van 2008 moet het digitale archief ingericht zijn.

De voordelen van het digitaliseren van het archief zijn:

- ✓ Documenten zijn online snel terug te vinden (minder tijd nodig voor het zoeken en opvragen van documenten)
- ✓ Structurering van documenten (efficiënter en sneller de juiste informatie aanwezig)
- ✓ Documenten die digitaal staan kunnen fysiek vernietigd worden. Dit scheelt opslagruimte en dus geld.
- ✓ Papier vereist speciale condities om lang bewaard te kunnen worden (klimaatcondities)
- ✓ Documenten zijn door meerdere personen tegelijkertijd te raadplegen
- ✓ Documenten zijn niet gemakkelijk te muteren²⁸

6.4 Digitaliseren postkamer

De doelstelling om de post te digitaliseren is ook te lezen in de doelstellingen van B/CFD in paragraaf 1.2. In de huidige situatie zit op elke locatie in Rotterdam een postkamer. De doelstelling is om één hoofdlocatie in Rotterdam met postkamer te vormen waar alle post binnenkomt. Deze post wordt door de medewerkers van de postkamer ingescand. Medewerkers waarvoor de post bestemd is, kunnen deze post digitaal opvragen en behandelen.

De papieren rompslomp die de normale post met zich meebrengt wordt zo gereduceerd. Veel post wordt via de computer afgehandeld.

Door het MT van B/CFD is besloten om geen investeringen meer te doen in postkamers. Van hogerhand is besloten dat er geen postkamer meer gemaakt mag worden op nieuwe locaties. Het is wel mogelijk om bijvoorbeeld een afgesloten kast te plaatsen waarin binnengekomen post even bewaard kan worden.

De implementatie van de digitalisering is op de Laan op Zuid 391 moeilijk vanwege de speciale diensten (Douane en FIOD-ECD. Deze twee diensten werken met vertrouwelijke informatie en krijgen ook vertrouwelijke post.

²⁸ Dols, L.: Facilitaire diensten. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2004/2005. Code: 2316.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aan de hand van de conclusies aanbevelingen gedaan om een zo efficiënt mogelijke dienstverlening in te richten.

Door deze aanbevelingen wordt er een antwoord gegeven op de probleemstelling.

Probleemstelling:

“Op welke wijze kan B/CFD de facilitaire dienstverlening op de Laan op Zuid 391 zo efficiënt mogelijk inrichten?”

Om een efficiënte inrichting van dienstverlening te kunnen implementeren is het belangrijk om eerst te bekijken welke producten en diensten op beide locaties aanwezig zijn.

Onderstaande producten en diensten zijn aanwezig op beide locaties:

- ✓ Receptie
- ✓ Schoonmaak
- ✓ Technische dienst (huisvesting en omgeving)
- ✓ Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu
- ✓ Coördinator lokale dienstverlening
- ✓ Postkamer
- ✓ Vergaderservice
- ✓ Catering
- ✓ Vervoer
- ✓ Kantoorartikelen

Deze producten en diensten worden hieronder niet allemaal besproken. Alleen de producten en diensten die efficiënter ingericht kunnen worden hieronder besproken. De producten en diensten die niet besproken worden blijven zullen qua inrichting niet wijzigen. Deze kunnen niet op een efficiëntere manier worden ingericht.

7.1 Efficiënte inrichting van producten en diensten

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan tot de inrichting van producten en diensten. In deze aanbevelingen staat hoe dit zo efficiënt mogelijk kan.

Vergaderservice

Op beide locaties wordt veel gebruik gemaakt van de vergaderzalen. Doordat een groot vergadercentrum komt op de Laan op Zuid 45 is het niet noodzakelijk om op de Laan op Zuid 391 veel vergaderzalen in te richten. Medewerkers van de Laan op Zuid 391 kunnen een vergaderzaal reserveren op de Laan op Zuid 45.

In paragraaf 3.2 is te lezen dat kostenbeheersing een agendapunt is van een facilitaire afdeling. Door de vergaderservice te combineren kunnen op de Laan op Zuid 391 kosten worden bespaard op de inrichting van vergaderzalen. Daarnaast is het echter wel aan te bevelen om twee of drie vergaderzalen beschikbaar te stellen voor onverwachte vergaderingen.

Logico

Deze dienst wordt zoals eerder beschreven via interne koeriers gedaan. In de nieuwe situatie zijn er twee situaties denkbaar. In de eerste situatie blijft de inrichting zoals nu. De koeriers rijden langs alle locaties binnen Rijnmond. De koerier hoeft nu alleen niet helemaal naar de Westzeedijk te rijden, maar is binnen een paar minuten al op de plaats van bestemming. Dit levert een voordeel op in de vorm van tijdwinst. Daarnaast hoeft de koerier minder te rijden waardoor benzine wordt bespaard. Deze tijdwinst en benzinebesparing bespaart geld. In de tweede situatie kan de interne koerier worden

ontzien. Medewerkers van Logico kunnen de bestellingen voor de Laan op Zuid 391 zelf afleveren bij de receptie. Situatie één zal het meest efficiënt zijn doordat de interne koerier de andere bestellingen ook al meeneemt. Hij kan direct even langs de Laan op Zuid 391 rijden.

Bewonersservice

Zoals al te lezen was in het kopje van Apeldoorn wordt bij hen de bewonersservice omgezet naar een servicedesk waarin een front-office en back-office wordt gevormd. De plannen om dit voor Rijnmond te doen zijn ook aanwezig. Hierover is verder nog geen besluit genomen. Met het oog op de klantvriendelijke structuur van de succesfactoren is dit zeker aan te bevelen. Voor de klant wordt het nog duidelijker waar zij terecht kunnen. Klanten kunnen ook bij deze servicedesk langslopen in plaats van alleen telefonisch of per e-mail contact op te nemen. Daarnaast wil B/CFD ook blijven voldoen aan de visie: Partner in business, altijd dichtbij. Met de nieuwe opzet van de bewonersservice kunnen zij zeker aan deze visie voldoen.

Terugkijkend naar de missie waarin staat dat B/CFD een professionele en klantgerichte houding wil hebben, zal deze opzet een bijdrage hieraan hebben.

Vervoer

Deze dienst wordt verdeeld in openbaarvervoer en autovervoer. Het gedeelte van het autovervoer verloopt via de bewonersservice en de teamleiders. Doordat dit digitaal verloopt zal dit niet veranderen.

De aanvraag van NS-treinkaarten en strippenkaarten verloopt ook digitaal. Het maken en bezorgen hiervan niet. Doordat er speciale ticketprinters aanwezig zijn voor de treinkaarten is aan te bevelen om het maken en bezorgen van trein- en strippenkaarten op de Laan op Zuid 391 te behouden. Doordat de ticketprinters duur zijn, is het niet slim om deze niet meer te gebruiken. De ticketprinter kost dan uiteindelijk alleen maar geld in de vorm van afschrijving.

De bezorging van de kaarten verloopt via de postmedewerkers. Vanwege de doelstellingen voor een digitalisering van de postkamer is het niet efficiënt om dit via de hoofdlocatie te laten verlopen. Doordat de medewerkers één dag van te voren een kaartje kunnen aanvragen, kan de postbezorging te laat komen.

Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu

Doordat wettelijk verplicht is een BHV-organisatie in te richten bij meer dan 25 medewerkers is het dus verplicht om de BHV in te richten op de Laan op Zuid 391. Kantoren moeten binnen een bepaalde tijd ontruimd zijn. Hierdoor is het niet mogelijk om de BHV-organisatie op de Laan op Zuid 45 in te richten.

Bij calamiteiten kan er wel hulp gevraagd worden op de Laan op Zuid 45. Deze medewerkers zijn snel ter plaatse.

De onderdelen arbo en milieu zijn wel onder te brengen op de Laan op Zuid 45. De hoofd-HBV'ers van beide locaties kunnen gezamenlijk verantwoordelijk worden voor de arbodiensten en milieudiensten. Hierdoor kunnen ook afspraken worden gemaakt over de afvalverwijdering op beide locaties. Als het oud-papier bij de Laan op Zuid 45 wordt opgehaald, kan deze auto ook direct langs de Laan op Zuid 391. Hetzelfde geldt voor oude toners en ander chemisch afval.

Archief digitaliseren

Het digitaliseren van het archief levert een efficiëntere inrichting op. De doorzetting van deze doelstelling wordt aanbevolen. Medewerkers kunnen via de computer documenten gemakkelijk opzoeken. Deze hoeven niet meer door B/CFD medewerkers te worden opgevraagd bij het archief in Apeldoorn.

Ook leidt digitalisering tot kostenbesparing door minder opslagruimte en gemakkelijkere vernietiging van papier. De documenten staan opgeslagen in de computer.

Naast de efficiëntie en kostenbesparing, is het digitaliseren van het archief ook duurzaam. Doordat B/CFD in 2010 een duurzame bedrijfsvoering moet hanteren draagt dit ook zeker bij.

Digitalisering van de post

De Laan op Zuid 391 heeft twee speciale diensten (de Douane en de FIOD-ECD) in het pand waar met vertrouwelijke post wordt gewerkt. Deze afdelingen krijgen post binnen die niemand anders mag zien en direct zonder te openen door de postmedewerkers wordt weggebracht.

De digitalisering op deze locatie is moeilijker te implementeren dan op locaties waar deze functies niet zijn. Aan te bevelen is om onderzoek te doen naar een manier om de digitalisering toch door te kunnen zetten. Er kan onderzoek gedaan worden naar speciale methodes om vertrouwelijke stukken in te scannen. Het opslaan van vertrouwelijke stukken is geen probleem doordat er wachtwoorden opgezet kunnen worden.

Uitbesteding van beveiliging buiten kantoortijden

Na berekening is gebleken dat het inhuren van een extern bedrijf buiten kantoortijden een financieel voordeel oplevert. Wanneer het eigen personeel wordt ingehuurd komt het totaal bedrag per week op € 1093,44. Wanneer er een extern bedrijf wordt ingehuurd zal het totaal bedrag per week komen op € 830,00. Dit levert een voordeel op van € 263,44 per week. De berekening is te vinden in het volgende hoofdstuk onder de financiële consequenties.

Naast het financiële voordeel, heeft het inhuren van externe beveiliging ook een efficiënt voordeel. Bij ziekte of afwezigheid van de beveiligers, wordt door het externe bedrijf personeel geregeld. Bij ziekte of afwezigheid van medewerkers van B/CFD, moet zij zelf zorgen voor vervanging. Dit kost extra tijd en extra geld, omdat er bij ziekte of vakantiedagen doorbetaald wordt.

Met de uitbesteding zullen de kantoortijden van het personeel worden ingekort. In plaats van dat er drie personen de dag vullen, kan een dag worden opgevuld met twee personen die 8 uur op een dag aanwezig zijn.

7.2 Overige aanbevelingen

In deze paragraaf staan aanbevelingen die niet direct betrekking hebben op de inrichting van de producten en diensten.

Weerstand door OGH-concept

Vanwege het veranderde concept van werkplekken, kunnen medewerkers weerstand bieden.

De Belastingdienst zal de medewerkers hierin goed moeten voorlichten. Dit kan via: *Communicatie*: De medewerkers moeten goed worden ingelicht. Duidelijk en juiste informatie is belangrijk. Er kan meteen worden ingesprongen op vragen van medewerkers. Een uitleg waarom er gekozen is voor het OGH concept kan begrip opleveren.

Participatie en betrokkenheid: Om draagvlak te creëren bij de medewerkers is het aan te raden om hen te betrekken in de besluiten. Wanneer medewerkers zich betrokken voelen zullen zij zich meer inzetten en minder weerstand bieden. Zij kunnen bijvoorbeeld meebeslissen over de inrichting van het gebouw. Op andere locaties is er door het personeel bijvoorbeeld besloten welke bureaus en stoelen er gebruikt worden.²⁹

²⁹ Thuis, P.: Toegepaste Organisatiekunde. Wolters-Noordhoff Groningen. Derde druk. ISBN: 90 01 86039 7.

Aansturing nieuwbouw

Zoals te lezen is in de conclusie blijft de aansturing hetzelfde als nu. Dit is verstandig, omdat de teamleider de medewerkers kent en weet wat er op de afdelingen speelt. Binnen het CMT wordt gesproken over de inzet van de teamleider op de Laan op Zuid 391. De teamleiders zijn nu allemaal gevestigd op de Laan op Zuid 45. Om de communicatielijnen kort te houden en doordat de verschillende teamleiders vaak overleggen, is aan te bevelen alle teamleiders op de Laan op Zuid 45 te behouden. Wanneer één teamleider verplaatst wordt naar een andere locatie moet deze teamleider steeds heen en weer reizen. Daarnaast worden alle overleggen gepleegd op de Laan op Zuid 45 en gebeurt op die locatie bijna alles. Bij verplaatsing naar de Laan op Zuid 391 zal de teamleider veel informatie missen. De teamleider die de aansturing op de Laan op Zuid 391 verzorgt behaalt nu ook een groot voordeel uit de korte afstand. Bij calamiteiten of problemen kan hij gemakkelijk even langgaan en is ook snel weer terug.

Apeldoorn en Eindhoven

Vanwege de korte afstand in Apeldoorn en Eindhoven kan op deze locaties bekeken worden hoe de organisatie hier geregeld is. Door de ervaringen op deze locaties kan er snel gezien worden hoe zij de inrichting geregeld hebben. Het is aan te bevelen om een gesprek aan te gaan met de teamleiders in Apeldoorn en Eindhoven. Deze teamleiders kunnen uitleggen waarom er gekozen is voor een bepaalde inrichting en hoe de organisatie hiervan is gegaan.

Coördinator Lokale Dienstverlening

De coördinator lokale dienstverlening is verantwoordelijk voor het soepel laten verlopen van de dienstverlening. Met het oog op de visie van B/CFD, Partner in business, met de voeten op de vloer en met persoonlijk contact, is aan te bevelen om deze coördinator dicht op het proces te zetten. Er kan zo snel worden ingesprongen op knelpunten en klachten. De coördinator is in staat om snel persoonlijk te praten met de klant. Knelpunten die niet worden gezien door de klant, kunnen zo toch worden opgemerkt.

Hoofdstuk 8: Consequenties

Veranderingen brengen vaak consequenties met zich mee. Dit kunnen consequenties zijn op het gebied van organisatie, personeel en financiën. In dit hoofdstuk zijn de consequenties beschreven die volgen wanneer de aanbevelingen worden opgevolgd en wanneer de verhuizing voltooid is.

8.1 Organisatorische consequenties

- ✓ De aansturing van de nieuwbouw zal iets anders verlopen. De korte afstand zorgt voor korte communicatielijnen. Bij calamiteiten kan de teamleider sneller inspringen.
- ✓ De plannen voor het veranderen van de bewonersservice zullen moeten worden uitgewerkt. De medewerkers moeten goed worden ingelicht door de CMT-leden om weerstand tegen te gaan.
- ✓ Vanwege het OGH-concept kunnen medewerkers weerstand bieden. De teamleider zal goede voorlichting moeten geven waarin uitgelegd wordt waarom er gekozen is voor dit concept.
- ✓ De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de arbo- en milieudiensten zullen goede afspraken moeten maken over de controles en verwijdering van bijvoorbeeld afval.

8.2 Personele consequenties

- ✓ De externe beveiliging die ingezet wordt buiten kantoortijden, zorgt ervoor dat er minder uren door eigen medewerkers wordt ingevuld. Deze medewerkers werken van 08.00 uur tot 17.00 uur. In totaal wordt er per week 22,5 uur minder ingevuld door de eigen medewerkers buiten kantoortijden. In plaats van dat er drie personen op één dag werken, kunnen de diensten nu opgevuld worden met twee personen. Dit scheelt 36 uur per week. (binnen de Belastingdienst wordt 36 uur gezien als een fulltime werkweek). In totaal kan er 1,5 FTE per maand minder worden ingezet.
- ✓ De inzet van medewerkers op de Laan op Zuid 45 zal ook consequenties hebben. Medewerkers zijn hun omgeving en collega's gewend. Zij zullen moeten wennen aan het OGH-concept. Er zijn geen eigen werkplekken meer. Medewerkers zullen hieraan moeten wennen. Zij zullen toch op zoek gaan naar een eigen plek. De teamleider zal duidelijk moeten uitleggen dat niemand een vaste werkplek heeft en hoe dit in zijn werk gaat.

8.3 Financiële consequenties

Beveiliging/receptie Westzeedijk:

Hieronder is te lezen hoe de kosten voor de receptie/beveiliging op dit moment zijn. Daarna is te lezen wat de receptie/beveiliging gaat kosten als een extern bedrijf buiten kantoortijden wordt ingeschakeld.

Gegevens:

Uurtarief van een receptionist: € 42,88³⁰

Van 06.00-08.00 wordt er 20 % onregelmatigheidstoeslag toegekend.

De werktijden zijn van 06.30 – 18.30 uur.

Shift 1: 06.30 – 14.30 uur

³⁰ Dit bedrag is inclusief de indirecte kosten zoals PC gebruik, indirecte p-kosten (opleidingen, reizen en verblijfskosten medewerkers e.d.).

Shift 2: 10.30 – 18.30 uur

	Kosten
Shift 1	
Persoon A en B 06.30 – 08.00	3 uur x € 51,456 = € 154,368
Persoon A en B 08.00 – 10.30	5 uur x € 42,88 = € 214,40
Shift 2	
Persoon A,B en C 10.30 – 14.30	12 uur x € 42,88 = € 514,56
Persoon C 14.30 – 18.30	4 uur x € 42,88 = € 171,52
Totaal per dag	€ 1054,848
Totaal per week	€ 1054,848 x 5 = € 5274,24

Totaal bedrag buiten kantoortijden:

(2 personen) 06.30 – 08.00 = € 154,368

(1 persoon) 17.00 – 18.30 = € 64,32

Totaal per dag = € 218,688

Totaal per week (€ 218,688 x 5) = €1093,44

Externe beveiliging

Kosten voor externe beveiliging als deze aanwezig is van 06.30 – 08.00 en van 17.00-18.30 uur.

06.30 tot 07.00 kost € 30,85 per uur → € 15,425 per half uur

07.00 tot 08.00 kost € 26,60 per uur

17.00 tot 18.00 kost € 26,60 per uur

18.00 tot 18.30 kost € 28,73 per uur → € 14,365 per half uur

	Kosten
2 personen 06.30-08.00	€ 15,425 + € 26,60 = € 42,03
2 personen 17.00-18.30	€ 14,365 + € 26,60 = € 40,97
Totaal per dag	€ 83,00
Totaal per week	€ 83,00 x 5 = € 415,00
Kosten voor twee personen	€ 830,00

Invulling receptie

Doordat de receptiedienst ingevuld kan worden door twee personen in plaats van drie personen scheelt dit 36 uur per week. De kosten die hier per week bespaard blijven zijn:

36 uur x € 42,88 = € 1543,68

Catering

Voordat het vlekkenplan gemaakt was, was al besloten om de catering te delen met UWV. De investeringskosten die bij een catering komen kijken kunnen hierbij bespaard

blijven. Hoeveel de investeringskosten zijn, is moeilijk te zeggen. De catering is nooit een gesprek geweest in het vlekkenplan vanwege de afspraken met UWV. De huur- en gebruikskosten zullen gedeeld worden met UWV. Hoeveel dit gaat kosten is op dit moment nog niet duidelijk. Het contract over de catering met UWV is nog niet opgesteld. UWV gaat ook pas in 2009 naar het nieuwe pand.

Een ander voordeel dat de gedeelde kantine oplevert is dat de ruimte voor de kantine nu gebruikt kan worden als werkplek.

Vergaderservice

Zoals al eerder genoemd is, wordt er op de Laan op Zuid 45 een groot vergadercentrum gebouwd. Deze vergaderzalen zullen ook gebruikt worden door de medewerkers Laan op Zuid 391. Kleine interne en onverwachte vergaderingen kunnen gehouden worden op de Laan op Zuid 391.

Door het nieuwe vergadercentrum kan de ruimte die normaal gesproken voor een vergaderzaal wordt ingericht nu gebruikt worden voor bijvoorbeeld een werkplek. Het financiële voordeel is hier niet berekend, omdat de komst van het grote vergadercentrum al bekend was. De inrichting van meerdere vergaderzalen is niet berekend.

Postkamer

Vanwege de digitalisering van de postkamer zal er voor de locatie Laan op Zuid 391 onderzoek worden gedaan naar een methode om vertrouwelijke stukken in te scannen. Er zijn methodes om stukken in te scannen die alleen voor bepaalde personen zijn. Deze methode zal meer geld gaan kosten dan de gewone methode. Echter zullen de baten hoger zijn dan de kosten, doordat de vertrouwelijke stukken niet kunnen uitlekken.

8.4 Implementatieplan:

Doordat de nieuwbouwlocatie op de Laan op Zuid 391 nog niet ingericht kan worden is een tijdspad maken moeilijk.

Voor de Belastingdienst is nog niet duidelijk wanneer zij precies het pand gaan betrekken. De verwachting is juni 2009, maar dit kan altijd iets wijzigen. Toch zijn er al wel zaken die besproken kunnen worden. Deze worden hieronder besproken.

Wat	Wie	Resultaat
Voorlichting OGH	Teamleider	Draagvlak creeëren
Arbo en milieu afspraken	BHV'ers	Duidelijkheid scheppen voordat de nieuwbouw klaar is
Bewonersservice voorlichten	CMT-leden	Draagvlak creeëren
Receptionisten voorlichten over de uitbesteding buiten kantoortijden	Teamleider	Weerstand tegen gaan en draagvlak creeëren
Bezoek Apeldoorn en Eindhoven	CMT-leden	Beeld krijgen van de gang van zaken op andere locaties die op korte afstand van elkaar staan

Bronvermelding

Websites/Intranet

- ✓ Intranet: Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\mt\bl_besturing_BCFD.htm (13 februari 2008)
- ✓ Intranet: Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\bcfd\ov_stuurcontract_bcf_d_2008.htm (13 februari 2008)
- ✓ Intranet: Q:\UTPROW06\S685\BCFD-NET\regioweb\site\bcfd\ov_koersnota_BCFD_maart 2007.htm (13 februari 2008)
- ✓ http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/bd_bedrijfsplan2007.pdf (6 februari 2008)
- ✓ <http://www.belastingdienst.nl/organisatie> (5 februari 2008)
- ✓ <http://www.belastingdienst.nl/organisatie/organisatiestructuur.html> (5 februari 2008)
- ✓ <http://www.belastingdienst.nl/organisatie/cfd.html> (5 februari 2008)
- ✓ <http://www.arboportaal.nl/onbekend/onbekend/personeel/arbodienst/arbodienst> (13 mei 2008)

Folders

- ✓ Werken met de basiswaarden
- ✓ Spelregels integriteit Belastingdienst
- ✓ Organisatiegericht huisvesten: werken waar je wilt.

Boeken

- ✓ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Kluwer Alphen aan den Rijn/Diegem 2001. ISBN: 90 14077947.
- ✓ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. MicrowebEdu Leiden. 13^{de} druk. ISBN: 90 73077 09 5.
- ✓ Thuis, P.: Toegepaste Organiseatiekunde. Wolters-Noordhoff Groningen. Derde druk. ISBN: 90 01 86039 7.
- ✓ Vosselman, E.G.J. en Keizer, J.A.: Facilitaire dienstverlening, controlling in de praktijk. Kluwer bedrijfswetenschappen 1995. ISBN: 90 267 2231 1
- ✓ Regterschot, J.: Facility Management, het professioneel besturen van de kantoorhuisvesting. Kluwer Bedrijfswetenschappen 1988. ISBN: 90 267 1270 7.
- ✓ Nota, M.E.D.A. en van Duren, J.M.A.: FM innovation, organiseren, consumeren of beleven. Arko uitgeverij 2004. ISBN 90 77072 67 5.

Syllabi

- ✓ Dols, L.: Facilitaire diensten. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2004/2005. Code: 2316.
- ✓ Genet, C.: Methoden van Onderzoek en de markt. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management 2004/2005. Code: 2384.

Scripties

- ✓ Van der Geer, M.: 'Samen denken samen doen'. Afstudeerverslag Facility Management. Haagse Hogeschool 2006.
- ✓ Wolff, R.: De facilitaire toekomst voor Teylingen. Afstudeerverslag Facility Management. Haagse Hogeschool 2005.
- ✓ Zee, R.: De facilitaire organisatie in het nieuwe kantoor. Afstudeerverslag Facility Management. Haagse Hogeschool 2003.
- ✓ Van Emmerik, D.: Facilitair Servicepunt, op weg naar een effectieve en efficiënte dienstverlening. Afstudeerverslag Facility Management. Haagse Hogeschool 2005.

Overige bronnen

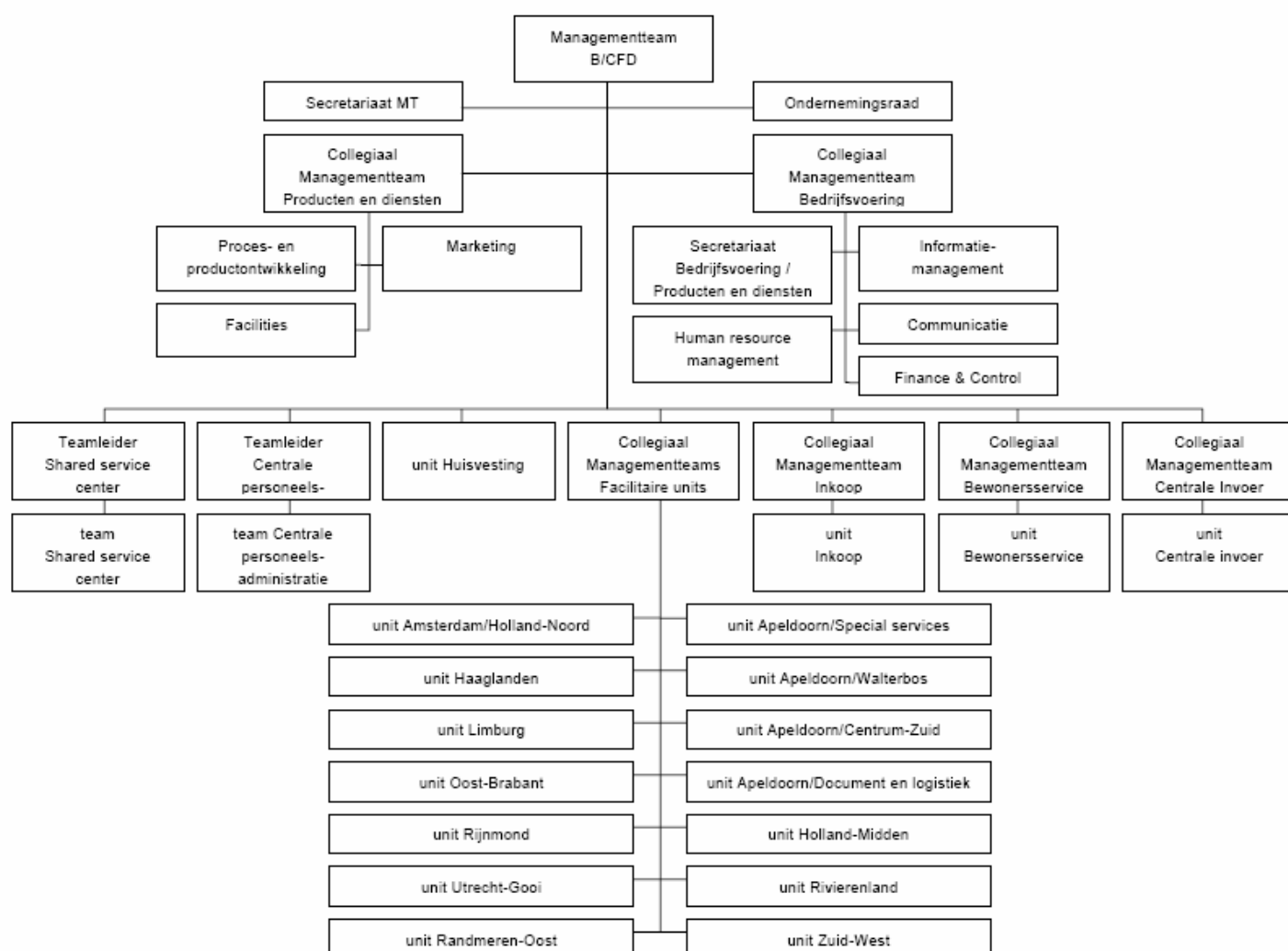
- ✓ Vlekkenplan nieuwbouw
- ✓ Producten- en dienstenboek 2007
- ✓ Interviews met teamleiders
- ✓ Interviews met medewerkers van de facilitaire producten en diensten
- ✓ Business case Rotterdam versie 1 050525
- ✓ Oriëntatieverslag van Anouk Suijkerbuijk
- ✓ Tarievenlijst beveiliging Group 4 Securicor

Bijlagen

Bijlagen

- Bijlage 1: Organigram landelijk B/CFD
- Bijlage 2: Het producten- en dienstenboek
- Bijlage 3: De resultaten van het onderzoek
- Bijlage 4: Facility Plaza

Bijlage 1: Organigram landelijk B/CFD



Bijlage 2: Het producten- en dienstenboek

In deze bijlage zijn de belangrijkste punten uit het producten- en dienstenboek beschreven. Het echte producten- en dienstenboek is een stuk uitgebreider, waarin niet-relevante zaken staan.

Administratie:

B/CFD kan administratieve processen uit handen nemen. Voorbeelden van personele administratie zijn: aanstellingsbeschikking overnemen, beschikkingen overnemen, declaraties, evenementenbeheer, voortgangs- en beoordelingsgesprekken, bus- en treinabonnementen, ziek- en herstelmeldingen, sollicitaties en beheer personeelsdossier. Deze processen kunnen worden overgenomen zodat de betreffende afdeling zich kan richten op het werk waar zij zich dan mee bezig houden. B/CFD kan ook financiële administratie overnemen zoals: debiteurenadministratie, crediteurenadministratie, grootboekadministratie, contentmanagement en contractenregister.

Advisering en inhuur medewerkers B/CFD:

Door B/CFD kan ook advies worden gegeven over de facilitaire dienstverlening. Dit kan advies zijn over uitvoerende werkzaamheden, maar ook over beleidszaken. Wanneer er capaciteitstekort is, kunnen ook medewerkers worden ingehuurd die meehelpen op de werkvloer of in een project.

Archief:

B/CFD bewaart en beheert uw archiefdocumenten. Er wordt meer dan 170 kilometer aan archief beheerd.

Onder de basisdienstverlening wordt verstaan: documenten archiveren, documenten opvragen, documenten vernietigen of overdragen, opleidingen over documenthuishouding en digitale documenthuisvesting. Extra diensten die zij kunnen leveren zijn spoedopvragen, extra inzending, registreren en inpakken van archiefdocumenten, versnelde archivering en inrichting van nieuwe archiefsystemen.

Bedrijfshulpverlening:

Binnen de Belastingdienst zijn medewerkers aanwezig die als BHV fungeren bij calamiteiten. Tussen 07.00 en 18.00 uur zijn er gegarandeerd BHV'ers aanwezig. De vluchtwegen worden een aantal keer per jaar gecontroleerd op bereikbaarheid. Ieder jaar worden de brandmeldingsinstallaties en brandblussers gecontroleerd. Daarnaast wordt elke eerste maandag van de maand het brandalarm getest. De BHV'ers krijgen opfrissingscursussen en ieder jaar wordt er een ontruimingsoefening gepland. Op locaties waar buiten reguliere kantoortijden wordt gewerkt, kan er uitbreiding van BHV worden aangevraagd. Het B/CFD verzorgt ook zelf EHBO- en herhalingsoefeningen. Op locaties waar niet voldoende BHV'ers kunnen worden geleverd, kan B/CFD BHV'ers leveren.

Beveiliging:

Binnen elke locatie van de Belastingdienst is beveiliging aanwezig. In openbare gebouwen is toezicht van 7.00 uur tot 18.00 uur. In bepaalde gebouwen kan het gebeuren dat deze 24 uur geopend zijn. Dan is ook beveiliging aanwezig. Dit gebeurt vaak in gebouwen waar de douane zit. Daar kunnen 's nachts nog goederen worden geleverd. In gebouwen met een klantendienst is beveiliging aanwezig tussen 07.00 uur en 08.00 uur en 17.00 uur en 18.00 uur. Bij een alarm is B/CFD het eerste aanspreekpunt.

Het is mogelijk om buiten kantoortijden beveiliging in te huren. Dit moet minimaal 24 uur van tevoren worden aangevraagd. Het is ook mogelijk om tijdelijk extra beveiliging in te

huren. Bij vermissing of diefstal wordt door B/CFD aangifte gedaan. Door het clean-deskbeleid wordt een aantal maal per jaar door B/CFD een controleronde gehouden of de medewerkers zich eraan houden. Buiten de reguliere openingstijden wordt het openen en sluiten van gebouwen verzorgd door een extern beveiligingsbedrijf. Daarnaast verzorgt B/CFD ook de toegangspassen waarmee medewerkers toegang hebben tot het gebouw of een gedeelte van het gebouw. Er kunnen tijdelijke passen, dagpassen en medewerkerspassen worden aangevraagd. De medewerker moet deze pas te allen tijde bij zich dragen, zodat zichtbaar is dat de medewerker hier werkt.

Catering:

B/CFD verzorgt een compleet aanbod van eten en drinken binnen de belastinggebouwen. Voor de lunch is er een bedrijfskantine en op de gangen staan drankenautomaten. Naast de normale catering kan ook extra dienstverlening worden aangevraagd. Bijvoorbeeld voor vergaderingen, overwerk of recepties. Voor kerstpakketten kan B/CFD ook zorgen.

Dienstkleding:

In een aantal functies binnen de Belastingdienst dragen medewerkers dienstkleding. B/CFD levert en beheert deze kleding. Iedere eenheid heeft een kledingcoördinator. Bij deze coördinator wordt de kleding besteld, die het vervolgens doorgeeft bij de leverancier.

Huisvesting en omgeving:

Deze dienst is gericht op de inrichting en het onderhoud van de werkplek en het kantoor. Daarnaast wordt ook gezorgd voor de buitenterreinen. Onder deze dienst vallen ook de installaties, gebouwbewegwijzering, automatiseringsnetwerk, het meubilair, de parkeerplekken en tijdelijk extra inhuren van kantoorruimte. Huisvesting en omgeving is ook verantwoordelijk voor het uithangen van de vlaggen op bepaalde data.

Informatiedragers:

Alle formulieren, folders en ander drukwerk wordt door B/CFD geleverd. Deze dienst is een extra dienst. Wanneer folders bijvoorbeeld op zijn, kunnen deze besteld worden.

Kantoorbenodigdheden:

Onder kantoorbenodigdheden vallen alle benodigdheden die nodig zijn voor het uitvoeren van het werk. Voorbeelden zijn: pennen, papier, nietjes, perforators, brievenbakken etc. Een goede werkplek is uitgerust met een aantal basisbenodigdheden. B/CFD zorgt voor een basisassortiment dat in de voorraadkast wordt gelegd.

Naast het basisassortiment is er ook een extra pakket. Hieronder vallen benodigdheden die niet vaak voorkomen en niet vaak worden gebruikt. Voorbeelden zijn: stempels, een luxe pen, laptophouders, monitorarm etc.

Deze artikelen zijn te vinden in een digitale catalogus en kunnen besteld worden via een bestelformulier.

Kunst:

Binnen de belastinggebouwen zorgt B/CFD voor de kunst. B/CFD zorgt ervoor dat overal in de gebouwen een aantal kunstwerken hangen. Het is mogelijk om een tijdelijke kunstexpositie in de hal van een gebouw te plaatsen.

Milieuzorg:

B/CFD verzorgt een compleet pakket aan producten en diensten voor een goede milieuzorg. De Belastingdienst heeft een aantal jaren geleden een programma opgezet om een duurzame Belastingdienst te krijgen. Er zijn doelstellingen en maatregelen opgenomen op de deelgebieden energie, afval, inkoop, vervoer, huisvesting, gedrag,

procesontwerp en catering. Er wordt ook gezorgd voor het actualiseren van milieuvergunningen.

Op elk kantoor wordt afval gescheiden. Zo staan er in de gangen bakken voor papier, restafval en chemisch afval. Er wordt ook gelet op het energieverbruik.

Post en goederenvervoer:

B/CFD zorgt ervoor dat alle in- en uitgaande post snel op de juiste bestemming komt.

Door de postkamer worden twee rondes gelopen. In de ochtend wordt de post ontvangen en uitgesplitst. In de middag wordt de niet getraceerde post en later binnengekomen post rondgebracht. Expressbrieven, postbusstukken, locatiepost en het merendeel van de antwoordenveloppen worden direct naar de betreffende afdeling gebracht.

Post voor medewerkers op dezelfde locatie kan ook rondgebracht worden.

Receptie:

Tijdens de openingstijden voor het publiek (08.00 uur tot 17.00 uur) is er minimaal één receptiemedewerker aanwezig om de bezoekers te ontvangen. Bij de receptie worden alle bezoekers geregistreerd en wordt een bezoekerspas gegeven. Door de receptie wordt contact opgenomen met de medewerker voor wie het bezoek is. De medewerker kan het bezoek dan bij de receptie ophalen.

De receptie kan ook bezoekers aan de balie krijgen die formulieren of folders komt halen. Dit wordt dan ook gegeven.

Reproductie:

Voor grote kopieer- en printopdrachten, maar ook voor ingebonden rapporten kunnen medewerkers terecht bij de repro. Voor nabewerkingen (lijmen, snijden, inbinden), distributie van documenten, mailings en huisstijladvies kunnen zij ook terecht bij de repro. Op de gangen staan grote kopieerapparaten die gebruikt kunnen worden voor kleine printopdrachten. B/CFD houdt in de gaten of de apparaten nog goed gevuld zijn. Als de toner op is kan dit ook gemeld worden bij B/CFD. Door de digitalisering is het ook mogelijk om documenten digitaal aan te leveren. De repro ziet deze binnenkomen en voert de opdracht uit. Het is ook mogelijk om de documenten aan te leveren op CD of DVD.

Schoonmaak:

B/CFD zorgt in nauwe samenwerking met een extern schoonmaakbedrijf voor een schoon gebouw. Alle algemene ruimten, administratieve ruimten, toiletten, vergaderzalen en rookruimten worden elke dag schoongemaakt. De schoonmaak gebeurt tussen 07.00 uur en 19.00 uur. Periodieke schoonmaak zoals ramen wassen, vloerbedekking reiniging en lamellen reiniging gebeurt vier keer per jaar.

De aanvraag van extra schoonmaak is mogelijk. Bijvoorbeeld voor speciale gelegenheden of bij allergie van medewerkers voor stof.

Telefoonservice:

De gesprekken tussen 08.00 uur en 17.00 uur op het algemene nummer worden beantwoord door een telefoniste. B/CFD kan tijdens piekuren bijstaan in het beantwoorden van de telefoon.

De mobiele telefonie verloopt ook via B/CFD.

Vergaderservice:

Het reserveren van een vergaderzaal kan bij B/CFD. B/CFD zorgt er dan voor dat de vergaderzaal schoon en leeg is voordat de vergadering begint. Er kunnen ondersteunende middelen worden besteld zoals whiteboards, flipover, overheadprojectors, beamer, videorecorder of dvdspeler. Het is ook mogelijk om een wijziging van de vergaderopstelling door te geven. B/CFD zorgt er dan voor dat de zaal

in de goede opstelling staat. Daarnaast kan er ook buiten de Belastingdienst worden vergaderd. Er wordt dan een locatie gereserveerd die in het systeem bekend is. Tijdens de vergaderingen wordt ook catering geleverd als dit nodig is.

Vervoer (personen):

De dienst vervoer is een extra dienst. Medewerkers van de Belastingdienst reizen vaak voor hun werk. Het is mogelijk om een NS-kaartje aan te vragen. Deze wordt gemaakt op een speciale ticketprinter. Het aanvragen van strippenkaarten kan ook.

In overleg met B/CFD kan een vervoerplan worden gemaakt. Om het terugdringen van auto's te promoten kunnen medewerkers hun eigen vervoer plan opstellen. De Belastingdienst wil hun medewerkers stimuleren met het OV en de fiets te komen. De meeste afdelingen hebben ook een dienstauto, die gebruikt kan worden door de medewerkers als zij voor hun werk bij een klant op bezoek gaan.

Werkplekinrichting en verhuizing:

De basisdienstverlening bestaat uit het inrichten van de algemene ruimtes, werkplekken, meubilair, planten, vloerbedekking, wandbedekking en lichtdiffusering. B/CFD is ook verantwoordelijk voor het onderhoud en vervanging van kapotte onderdelen. B/CFD kan ook inrichtingsadvies geven. Bijvoorbeeld de Arbo-normen en hoe het beste RSI kan worden voorkomen en verminderd.

B/CFD kan ook zorgen voor meer groenvoorziening, levering van naambordjes, kleine verhuizingen en levering van bloemen.

Bijlage 3: De resultaten van het onderzoek

In deze bijlage zijn de resultaten van mijn onderzoeken te lezen. Als eerste is te lezen welke handelingen er binnen dit project al gedaan zijn. Nadat eerder de producten en diensten in kaart zijn gebracht is er een vergelijking gemaakt tussen de beide locaties van aanwezige producten en diensten. Na deze vergelijking is te lezen welke producten en diensten er aanwezig moeten zijn en welke er eventueel gecombineerd kunnen worden.

3.1 Wat is er al gebeurd binnen de opdracht?

Doordat de bouw al van start is gegaan en er in oktober 2008 gestart gaat worden met de inrichting van het gebouw is er al een voorlopig vlekkenplan gevormd over de inrichting. Onder deze inrichting wordt verstaan: de indeling van etages, indeling van werkplekken en de indeling van kamers. Het definitieve plan is op 1 april 2008 compleet. Daarnaast zijn er gesprekken geweest met het Uitvoerings Instituut Werknemers verzekeringen (UWV). Het gebouw van UWV sluit aan op het gebouw van de Belastingdienst. UWV en de Belastingdienst hebben in overleg besloten dat de catering op de 9^e etage gedeeld zal worden. Doordat de medewerkers van de Belastingdienst gemakkelijk naar het gebouw van UWV kunnen overlopen via een tussendeur is een gedeelde catering gemakkelijk. De reden voor deze deling zijn de kosten. De kosten die bij deze catering komen kunnen gedeeld worden. Daarnaast is het efficiënt om in één gebouw één ruimte in te delen voor de catering. De overige ruimten kunnen gebruikt worden voor het personeel van beide organisaties. Twee cateringlocaties neemt veel ruimte in die vaak beter gebruikt kan worden voor andere doeleinden.

Tijdens de vergaderingen van het projectteam werd gesproken over de inrichting van de nieuwbouw. De inrichting van het gebouw en inrichting van processen is van invloed op elkaar. Door de verschillende projectleden is dus al gedacht over de inrichting van processen. Het doel van deze opdracht is om advies te geven over hoe zij het meest efficiënt deze processen kunnen inrichten. Zij hebben zelf wel ideeën hierover, maar willen graag weten wat de beste manier is en of het qua kosten goedkoper kan.

3.2 Zijn er binnen de Belastingdienst meerdere locaties die op een korte afstand van elkaar staan?

Doordat in Nederland veel Belastingkantoren zijn, is er gekeken naar locaties die dicht bij elkaar staan. In Eindhoven en Apeldoorn is dit het geval. In onderstaande paragrafen staat beschreven hoe de facilitaire dienstverlening op deze locaties is geregeld.

3.2.1 Eindhoven

In Eindhoven zijn er drie gebouwen op één complex gevestigd (11 verdiepingen, 4 verdiepingen en 2 verdiepingen). In één gebouw zijn de medewerkers van B/CFD gevestigd. De facilitaire dienst hebben zij niet ingericht op elke locatie.

De beveiliging/receptie is gevestigd in de grootste locatie. Dit is een publieke locatie, wat inhoudt dat niet-werknemers hier binnenkomen. De overige twee locaties zijn alleen voor medewerkers.

De vergaderservice hebben zij ook ingericht op de grootste locatie. De twee andere locaties maken gebruik van deze vergaderlocatie.

De postkamer is gecentraliseerd voor meerdere steden van Brabant. Tilburg, Oss, Den Bosch, Helmond vallen ook onder deze postkamer. Via interne koeriers wordt de post verspreid die in Eindhoven wordt gesorteerd.

De reden voor het inrichten van verschillende processen op één locatie is het efficiency voordeel. Het is niet efficiënt om beveiliging op een locatie in te richten waar alleen

medewerkers komen. De inzet van de beveiliging kost geld, wat dan bespaard kan blijven.

Met deze informatie kan geconcludeerd worden dat voordeel behaald kan worden uit de korte afstand. Het is vooral gemakkelijk dat medewerkers op een andere locatie gebruik kunnen maken van de faciliteiten. De inrichting hiervan vindt plaats op één locatie waardoor er geld bespaard wordt op de andere locaties.

3.2.2 Apeldoorn

In Apeldoorn zijn zes torens, waar de Belastingdienst en het centrum voor informatietechnologie(B/CICT) zijn gevestigd. De gebouwen van Apeldoorn zijn van de jaren '60/70. Er is een renovatie geweest waardoor deze locatie ingericht is met de nieuwste snufjes. Er werken zo'n 3500 tot 4000 medewerkers. De gebouwen van Apeldoorn zijn verbonden met ondergrondse gangen. Voor de medewerkers zijn er de volgende diensten aanwezig: restaurant, vergaderservice, stiltecentrum, winkel met grand café en een sportcentrum.

De producten en diensten zoals in het producten- en dienstenboek worden hier ook aangeboden. Op deze locatie is de hospitality belangrijk. Medewerkers lopen in bedrijfskleding. De bedrijfskleding is ingevoerd zodat bezoekers duidelijkheid hebben over waar zij met vragen terecht kunnen.

De postdienst wordt net als in Eindhoven via interne koeriers vervoerd. Op één locatie komt de post binnen die vervolgens wordt rondgedeeld.

In Apeldoorn is een groot vergadercentrum waar de locaties in Apeldoorn gebruik van maken.

In elke toren is er één hoofd-BHV aanwezig. Deze hoofd-BHV heeft in elke toren een aantal medewerkers die als BHV'er gelden. De bewonersservice en de Coördinatoren lokale dienstverlening zitten centraal geplaatst. Elke medewerkers heeft een toren onder zich waar hij voor zorgt. De bewonersservice gaat verdwijnen. Deze medewerkers gaan op een servicedesk werken waar dezelfde vragen binnenkomen als op de bewonersservice, maar nu als front- en backoffice. Op dit moment wordt er alleen backoffice gedaan.

Op deze locatie is duidelijk dat veel diensten centraal worden aangestuurd en geregeld. Dit levert voordelen op. Er is duidelijkheid over waar men terecht kan.

3.3 Welke facilitaire producten en diensten zijn er op Laan op Zuid 45?

Beveiliging: Binnen de beveiliging werken elf medewerkers. Door deze medewerkers worden twee ploegendiensten gedraaid. De eerste is van 5.30 uur tot 14.00 uur en de tweede is van 11.30 uur tot 20.00 uur. De eerste shift bestaat uit zes personen en de tweede shift uit vijf personen. Tussen 11.30 uur en 14.00 uur zijn er dus elf beveiligers aanwezig.

De beveiliging is verantwoordelijk voor alles omtrent de veiligheid. Hieronder wordt verstaan: de EHBO, ontruiming, brand, agressie, maar ook het beheer van de parkeergarage. Daarnaast houden zij op een aantal beeldschermen een aantal camera's in de gaten die door het hele pand hangen. Zij hebben ook het beheer over de sleutels. Medewerkers kunnen bij de beveiliging sleutels ophalen voor bijvoorbeeld technische ruimtes en vergaderzalen.

Soms worden er weekenddiensten gedraaid, maar dit gebeurt niet vaak. Dit is vaak als er in het weekend een activiteit is binnen de Belastingdienst.

Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu: De persoon die deze functie heeft, heeft een aantal taken en verantwoordelijkheden. Ten eerste is hij hoofd bedrijfshulpverlening (BHV). Daarnaast zijn Arbo en milieu ook zaken die bij deze functie behoren.

BHV:

Bij meer dan 25 medewerkers moet er een BHV organisatie worden opgezet.

De Hoofd BHV'er verzorgt de opleidingen van BHV'ers en bij de Belastingdienst heeft

elke BHV'er EHBO als specialisme. Deze opleidingen zijn jaarlijks. Er zijn binnen de Laan op Zuid, 63 mensen als BHV aangesteld. Deze groep mensen is ingedeeld in 7 groepen over de verschillende etages. Elke dag is er één BHV'er van een groep aanwezig met portofoon als aanspreekpunt. De hoofd BHV'er is ook verantwoordelijk voor de kleding van de BHV'ers zoals de hesjes bij calamiteiten. De hoofd BHV'er doet ook een GPK (gebouw periode keuring). Dit is een keuring van een gebouw waarin de arbo en veiligheid wordt bekeken. Deze keuring vindt altijd plaats op een andere locatie dan de standplaats. Hierdoor kan er met een kritisch oog naar een gebouw gekeken worden. Als de standplaats wordt bekeken zijn de zaken bekend en zal er niet zo kritisch worden gekeken. De registratie van ongevallen valt ook onder de BHV.

Arbo:

Door de hoofd BHV'er worden alle werkplekken arboconform ingericht. Hij geeft ook advies over de inrichting van de werkplek. In samenwerking met de technische dienst worden de meubels ingesteld. Onder arbo vallen ook de klimaatbeheersing en de verlichting binnen het gebouw.

Milieu:

Op elke afdeling staan speciale bakken voor papier en chemisch afval (kantoorgevaarlijk afval zoals pennen, batterijen en potloden). De bakken met vertrouwelijk papier worden geleegd door de schoonmaker en opgehaald door Gansewinkel. Deze firma haalt voor de Belastingdienst het vertrouwelijke papier op. Toners en cartridges worden ook apart verzameld en opgehaald door Gansewinkel. De registratie van de afvalstromen hoort onder milieudiensten thuis.

Overige taken:

Elke maand wordt er een rapportage gemaakt over het gebouw. Opmerkelijkheden binnen het gebouw worden hierin genoemd en aan de teamleiders gerapporteerd. Zij kunnen de medewerkers er dan op aanspreken. Dit kunnen zaken zijn zoals het rondslingeren van papieren, niet opruimen van chemisch afval, blokkeren van nooduitgangen.

Er wordt ook geoefend met de Evac chairs en één of twee keer per jaar zijn er herhalingsdagen om de kennis bij te brengen. Een Evac chair is een stoel die bij calamiteiten de mindervalide mensen kan evacueren via de trap.

Aan de medewerker van ARGI (Aandacht voor Risicobeheersing, Gegevensbeveiliging en Integriteit) wordt een Service Niveau Rapportage gedaan → rapportage van dienstverlening. De medewerker van ARGI heeft ook de taken van SNR (service niveau rapportage) en HCB (handboek calamiteiten belastingdienst) in het takenpakket. Er moet voldaan worden aan bepaalde eisen van dienstverlening. Dat staat in een SNO (service niveau overeenkomst). Deze worden gerapporteerd.

Bewonersservice: Deze afdeling is aanwezig om de klanten zo goed mogelijk te kunnen helpen bij de dienstverlening. De bewonersservice is gecentraliseerd op de Laan op Zuid 45. Vanuit hier worden alle locaties binnen Rijnmond geholpen met alle klachten, storingen en aanvragen. Dit kunnen zaken zijn zoals storingen van het koffie-automaat, aanvragen van vergaderzalen en klachten over geleverde diensten. De bewonersservice registreert de klachten en storingen en geven dit door aan de coördinator lokale dienstverlening op de betreffende locatie. Wat deze coördinator doet is te lezen in het stukje hieronder. Via Facility Plaza kunnen de klanten hun aanvragen indienen. Via het telefoonnummer 888 kunnen zij rechtstreeks met een medewerker spreken. Aanvragen van vergaderzalen, parkeerplaatsen, extra beveiliging enzovoorts kunnen via het Facility Plaza worden aangevraagd.

Catering: Op de Laan op Zuid 45 is een bedrijfsrestaurant gevestigd. Dit bedrijfsrestaurant wordt gecaterd door een extern bedrijf. Van 12.30 – 13.30 uur is het restaurant open voor medewerkers. Naast het bedrijfsrestaurant staat er op elk gang een drankenautomaat voor koffie en thee, maar ook koud water en chocolademelk.

Coördinator lokale dienstverlener (CLD): De CLD'er is verantwoordelijk voor het soepel lopen van de facilitaire dienst. Zij zijn er om de klachten en knelpunten op te lossen. Zij doen de bestellingen van Logico (kantoorartikelen) en doen ook de bestellingen die buiten het basispakket vallen. Voorbeelden hiervan zijn: luxe pennen, bedrijfsstempels, laptophouders. Deze bestellingen worden doorgegeven door de bewonersservice. Zij zoeken uit welk artikel er besteld moet worden en bij welke leverancier. De CLD'er plaatst dan de daadwerkelijke bestelling en boeken dit in in het systeem. Klanten kunnen ook gebruik maken van een koeriersdienst van de DHL en TNT. Dit verloopt ook via de CLD'er.

De CLD'er boekt ook de goederenontvangst in. Dit houdt in dat er ingeboekt wordt welke goederen er binnen zijn gekomen en hoeveel dit kost. De facturen worden dan betaald. Het organiseren van evenementen gaat ook via de CLD'ers. Zij kunnen voor de interne klanten recepties en feestjes organiseren.

Een andere functie is het adviseren van klanten. Klanten kunnen met hun vragen over bestellingen terecht bij de CLD'er. Dit kunnen vragen zijn over de catering van een feest, welke artikelen zij het beste kunnen gebruiken op de werkvloer en welke stempel het beste is. Als laatste onderhouden zij ook contacten met de leveranciers. Op de Laan op Zuid 45 zijn drie CLD'ers.

Logico (kantoorbenodigheden): Binnen Logico werken drie medewerkers. Deze drie medewerkers zorgen ervoor dat iedereen zijn kantoorbenodigheden heeft. Daarnaast kunnen er bestellingen geplaatst worden bij Logico. Deze bestellingen worden doorgestuurd naar de CLD'er die de bestellingen daadwerkelijk plaatst. Via een digitale catalogus op het intranet kunnen artikelen worden besteld. Wanneer deze pakketjes dan binnen zijn worden deze rondgebracht op de afdelingen. De leveranciers die hierin gebruikt worden zijn Office Depot voor de basis kantoorartikelen zoals pennen, paperclips, nietjes etc. ModuliPrint zorgt voor alle papieren voor de printers. Daarnaast is er nog een aparte leverancier voor de stempels en de arbotechnische zaken. Naast de basispakketbestellingen gebeurt het ook vaak dat bestellingen worden geplaatst buiten het basispakket. Deze dienst gaat dan via de bewonersservice en de CLD'er.

Postkamer: In de postkamer werken ongeveer 10 mensen. Deze medewerkers zijn verantwoordelijk voor het sorteren en rondbrengen van de post. Er komen veel verschillende poststukken binnen. Voorbeelden: startende ondernemingen en bezwaarschriften. De post wordt opengemaakt en gesorteerd op afdeling/unit. Vervolgens wordt er een postronde gelopen waarin de binnengekomen post wordt rondgedeeld en gelijk de interne post en uitgaande post wordt meegenomen. De interne post wordt meteen uitgedeeld als deze units nog niet zijn bezocht. Bij deze eerste postronde worden ook de aangetekende brieven meegenomen. Na de postronde wordt de overgebleven post nagekeken en gesorteerd. De uitgaande post wordt ook gesorteerd naar eventuele andere locaties binnen Rijnmond. In de middag wordt er nóg een postronde gelopen.

Receptie: De receptie op de Laan op Zuid 45 bestaat uit loketten die bij binnenkomst van het gebouw van de Belastingdienst staan. Achter deze loketten zitten receptiemedewerkers die bezoekers ontvangen. Er is één loket speciaal voor bezoekers die komen voor medewerkers van de Belastingdienst. De overige loketten zijn bedoeld voor particulieren, ondernemers, toeslagen en sofinummers. Deze receptiedienst wordt

niet aangeboden door B/CFD. Laan op Zuid 45 is de enige locatie van Rijnmond waarbij de receptionisten niet van B/CFD komen. Deze receptionisten worden ingezet door de Belastingdienst zelf.

Schoonmaak: De schoonmaak is uitbesteed. Dit is gedaan zodat er zoveel mogelijk buiten de kantoortijden van de Belastingdienst kan worden schoongemaakt. Daarnaast is er een groot stuk flexibiliteit doordat er bij ziekte door het externe bedrijf vervanging wordt geregeld. In de ochtend wordt er tussen 06.00 uur en 08.00 uur schoongemaakt door ongeveer 30 mensen. Na deze schoonmaak wordt er door één schoonmaker rondgelopen om papierbakken te legen. Deze schoonmaker werkt 's ochtends eerst op de locatie Westzeedijk.

Zes keer per jaar wordt er door een Nederlands Inkoop Centrum een controle gehouden op de schoonmaak. Er wordt dan gekeken of er door de schoonmaak aan het afgesproken schoonmaakkniveau wordt gehouden.

Technische dienst: De technische dienst van Rijnmond is gevestigd op de Laan op Zuid 45. De medewerkers hebben een locatie binnen Rijnmond waar zij hun taken verrichten. Vanuit de Laan op Zuid 45 worden zij aangestuurd en ingezet.

Vergaderservice: Op de Laan op Zuid 45 wordt een nieuw vergadercentrum gebouwd. In dit centrum komen 32 zalen. De aanvraag om een vergaderzaal te gebruiken verloopt via de bewonersservice. Via het intranet kan er een formulier worden ingevuld.

Vervoer: Het onderdeel vervoer wordt uitgevoerd door de bewonersservice en CLD'ers. Onder vervoer vallen de dienstauto's en de NS-kaarten en strippenkaarten. De aanvraag van NS-kaarten en strippenkaarten moet goedgekeurd worden door de teamleider. Bij de CLD'ers worden de NS-kaarten geprint op een speciale ticketprinter. Nadat de kaartjes zijn geprint en de strippenkaarten zijn verzameld worden die via de postrondes verspreid.

3.4 Welke facilitaire producten en diensten zijn er op de Westzeedijk?

Receptie: Doordat de Westzeedijk een kleine locatie is wordt er door de receptie veel afgehandeld. Deze receptie wordt bemand van 06.30 uur tot 18.30 uur.

Zij zijn verantwoordelijk voor:

- ✓ Het ontvangen en inschrijven van bezoekers
- ✓ Parkeerlijsten invullen (bezoekende auto's)
- ✓ Postrondes en ontvangen post
- ✓ Computers installeren
- ✓ Toezicht/beveiliging
- ✓ Logico
- ✓ Treinkaarten
- ✓ Verwisselen van toners
- ✓ Aanvullen printerpapier

Bedrijfshulpverlening, arbo en milieu: Zoals op elke locatie van de Belastingdienst is ook hier een hoofd-BHV'er aanwezig. Deze heeft ook de arbo- en milieudiensten als taak. Hij heeft dezelfde taken als de hoofd-BHV'er op de Laan op Zuid 45.

Technische dienst: De technische dienst bestaat uit één medewerker die de technische mankementen verhelpt. Deze medewerker wordt vanuit de Laan op Zuid 45 aangestuurd. De technische dienst is daar gevestigd. Elke technische medewerker heeft een locatie in Rijnmond onder zich waar de mankementen worden verholpen.

Schoonmaak: De schoonmaak wordt gedaan door vijf medewerkers. De schoonmaak op

de Westzeedijk wordt ook door een extern bedrijf gedaan. Door één medewerker worden de papierbakken geleegd en opgeruimd. Deze medewerker gaat daarna naar de Laan op Zuid 45. Er wordt door twee medewerkers schoongemaakt van 07.00 tot 11.00 uur en door de andere twee van 07.00 tot 12.30 uur. De twee medewerkers die tot 11.00 uur schoonmaken werken 's avonds nog in een ander pand van de Belastingdienst.

Catering: Op de Westzeedijk is een bedrijfsrestaurant gevestigd die open is van 12.30 – 13.30 uur. Net als op de Laan op Zuid 45 is ook dit restaurant gecaterd door een extern bedrijf. De drankenautomaten zijn ook hetzelfde als op de Laan op Zuid 45.

Coördinator Lokale Dienstverlening: De CLD'er is verantwoordelijk voor het soepel lopen van de facilitaire dienst op de Westzeedijk. De taken van deze CLD'er zijn hetzelfde als op de Laan op Zuid 45. Enige verschil hier is dat Logico gevestigd is op de Laan op Zuid 45. De bestellingen worden gedaan door de CLD'er op de Westzeedijk. De bestellingen komen binnen op de Laan op Zuid 45, waarna een interne koerier deze bestellingen bezorgd op de Westzeedijk.

Vergaderservice: Op de Westzeedijk zijn vier vergaderzalen aanwezig. Deze vergaderzalen worden via de receptie gereserveerd. In deze vergaderzalen worden ook opleidingen en cursussen gegeven.

3.5 Welke facilitaire producten en diensten moeten aanwezig zijn op de nieuwe locatie en waarom?

Een dienst die aanwezig zal zijn op de locatie Laan op Zuid 391 is de catering. Doordat deze locatie vastzit aan het nieuwe gebouw van het UWV is er met hen overlegd over een gedeelde kantine. Op de 9^{de} etage zal er een gezamenlijk punt zijn waarop de medewerkers van het UWV en de Belastingdienst 's middags kunnen lunchen. De kosten van deze gezamenlijke kantine zullen dan ook gedeeld worden.

De receptiedienst zal ook aanwezig zijn. Het is niet mogelijk om via de Laan op Zuid 45 de receptiezaken over te nemen. Medewerkers en bezoekers zullen toch geholpen moeten worden. Daarnaast dient de receptie ook als toezicht op de centrale hal en postkamer. Het is wel mogelijk om de dienst na kantoortijden over te nemen. Doordat er dan geen bezoekers meer komen kan er via de intercom en camera gehoord en gekeken worden welke medewerkers er binnen zijn.

De schoonmaakdienst zal ook aanwezig zijn op de nieuwbouwlocatie. De medewerkers die nu ook op de Westzeedijk schoonmaken, zullen meegaan naar het nieuwe gebouw. Door het NIC zal gekeken worden naar het nieuwe schoonmaakbestek³¹. Er zal ook een berekening worden gemaakt van het nieuwe aantal m².

3.6 Welke facilitaire producten en diensten kunnen gecombineerd worden met Laan op Zuid 45 en waarom?

De vergaderservice, arbo- en milieudiensten

3.7 Welke facilitaire producten en diensten kunnen niet gecombineerd worden met Laan op Zuid 45?

Coördinator lokale dienstverlening, Vervoer en Bedrijfshulpverlening.

³¹ Schoonmaakbestek is een document waarin beschreven staat wat er schoongemaakt moet worden.

Bijlage 4: Facility Plaza

Ik wil...

Mijn werkplek:

- bevoorraden
- aanpassen
- telefonisch bereikbaar maken
- aankleden
- verhuizen
- opfrissen
- van de toekomst zien

Overwerken en:

- beveiliging inlichten
- catering bestellen
- bedrijfshulpverlening inlichten
- een overnachting boeken

Contact:

- over een storing
- over een klacht
- over een idee
- over een vraag
- met mijn accountmanager

Voor een bijeenkomst:

- een ruimte reserveren
- bezoekers aanmelden
- catering bestellen
- een parkeerplaats reserveren
- een overnachting boeken
- een routebeschrijving

Iets vieren en:

- een ruimte reserveren
- catering bestellen
- bloemen bestellen
- beveiliging inlichten
- een overnachting boeken
- bedrijfshulpverlening inlichten
- een kerstpakket

Iets anders:

- facilitair adviseur B/CFD inhuren
- medewerkers B/CFD inhuren
- niet-ICT consultant inhuren
- uitzendkracht inhuren
- goederenvervoer
- visitekaartjes
- dienstkleding
- fysieke toegangsrechten
- overige

Reizen:

- met het openbaar vervoer
- met de auto
- via de kortste weg

Documenten:

- versturen
- archiveren
- reproduceren
- per koerier versturen
- opvragen uit archief
- laten vernietigen
- aanvragen uit de LRC-catalogus

Meer weten over:

- het producten en dienstenboek
- het B/CFD
- het organigram
- het jaarverslag 2006
- duurzame Belastingdienst
- prijzen