

Scriptie

Luchtverkeersleiding Nederland

“Met het wagenpark efficiënt de bocht door”

Onderzoek naar het efficiënter inrichten van het beheer van het wagenpark
binnen Luchtverkeersleiding Nederland



Auteur: Jolanda Knecht
Datum: Mei 2006



“Met het wagenpark efficiënt de bocht door”

Onderzoek naar het efficiënter inrichten van het beheer van het wagenpark binnen Luchtverkeersleiding Nederland

Auteur: Jolanda Knecht

Studentnummer: 20020306

Jaar van uitgave: 2006

Opdrachtgever: Dhr. A. Duker
Manager Diensten en Beheer
Luchtverkeersleiding Nederland
Stationsplein Zuid-West 1001
1117 ZT Luchthaven Schiphol



Docentbegeleider: Dhr. J.H.R. Bonthond
Medebeoordelaar: Mevr. S. H. van Doorne
Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein



Periode: Februari 2006 – Mei 2006

Auteursreferaat

Onderzoek naar het **efficiënter** beheren van het **wagenpark** binnen **Luchtverkeersleiding Nederland**. De onderzoeksvraag is op welke wijze kan de **afdeling Diensten en Beheer** binnen Luchtverkeersleiding Nederland het beheer van het wagenpark zo efficiënt mogelijk inrichten, waarbij rekening wordt gehouden met de **organisatorische, financiële en juridische** consequenties, zodat deze aansluiten op de **behoeften** van de **klant** en het **management** binnen Luchtverkeersleiding Nederland. Door middel van **kwalitatief onderzoek**, uiteengezet in een **theoretisch-** en **empirisch** onderzoek, is er een antwoord verkregen op de onderzoeksvraag.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, Luchtverkeersleiding Nederland, wagenpark, dienstverlening en efficiency.

Managementsamenvatting

Deze scriptie is het verslag van het afstudeeronderzoek van de opleiding Facility Management dat is uitgevoerd in opdracht van Luchtverkeersleiding Nederland.

Uit eerder onderzoek door de afdeling Control binnen Luchtverkeersleiding Nederland is gebleken, dat het wagenpark 'naar alle waarschijnlijkheid' niet voldoet aan de wet- en regelgeving. Tevens is er geen duidelijk overzicht omtrent het gebruik van de diverse bedrijfsauto's. Dit onderzoek heeft als doel om de afdeling Diensten & Beheer te adviseren bij het efficiënter inrichten van het wagenpark.

Op basis van bovenstaande gegevens is de volgende *probleemstelling* geformuleerd:

“Op welke wijze kan de afdeling Diensten en Beheer binnen Luchtverkeersleiding Nederland het beheer van het wagenpark zo efficiënt mogelijk inrichten, waarbij rekening wordt gehouden met de organisatorische, financiële en juridische consequenties, zodat deze aansluiten op de behoeften van de klant en het management binnen Luchtverkeersleiding Nederland?”

Het onderzoek typeert zich als een 'kwalitatief onderzoek', dat uiteengezet is in een theoretisch en empirisch onderzoek. In het theoretisch onderzoek is er een literatuuronderzoek gedaan op het gebied van *dienstverlening*, *efficiency*, *beleid* en *weerstand* van medewerkers. Het empirisch onderzoek is opgesplitst in een intern en extern onderzoek. In het interne onderzoek zijn er verschillende interviews gehouden en is de bezettingsgraad van de bedrijfsauto's gemeten. Voor het externe onderzoek zijn er twee bedrijven bezocht op Schiphol Airport.

De belangrijkste subconclusies die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen zijn:

- Het niet hebben van een beleid, beschreven processen, procedures en instructies;
- Het niet voldoen aan de wet- en regelgeving omtrent de ritregistratie van alle bedrijfsauto's;
- Het personeel van het wagenpark kent veel operationele werkzaamheden, zodat het 'beheren' van de dienst in mindere mate wordt uitgevoerd.
- De standaard bedrijfsauto's worden niet efficiënt gebruikt.

Het wagenpark kan efficiënter ingericht worden door één of meerdere adviezen op te pakken. De grootste efficiëncyslag kan behaald worden door het onderbrengen van de standaard bedrijfsauto's bij de servicedesk en het opstellen van een wagenparkbeleid

De belangrijkste adviezen zijn:

- Het opstellen van een wagenparkbeleid;
- Het opstellen van een handboek;
- Het onderbrengen van de standaard bedrijfsauto's bij de servicedesk;
- Het wijzigen van diverse werkzaamheden;
- Het aansluiten op het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie (ISO 9001:2000);
- Het aanschaffen van een geautomatiseerd rittenregistratiesysteem.

De uitvoering van deze adviezen kosten tijd en geld, maar uiteindelijk overtreffen de winsten uit het behalen van efficiency binnen het wagenpark de kosten.

De investeringsbegroting bedraagt € 8860,00



De drie grootste investeringen zijn het opstellen van beleid € 2535,00, het maken van een handboek € 2715,00 en het aanschaffen van een geautomatiseerd rittenregistratiesysteem van € 2560,00.

De exploitatiebegroting bedraagt € 3082,00 per jaar.



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die is geschreven naar aanleiding van het afstudeeronderzoek dat ik heb uitgevoerd bij Luchtverkeersleiding Nederland te Schiphol. Dit afstudeeronderzoek is onderdeel van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De opdracht is uitgevoerd in de periode van februari 2006 tot en met mei 2006.

Deze scriptie kent vier doelen namelijk:

1. Het geven van beleidsmatig advies in het belang van Luchtverkeersleiding Nederland.
2. Dit rapport is tevens de afstudeerscriptie om de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool succesvol te beëindigen.
3. De scriptie kan gebruikt worden als naslag werk voor geïnteresseerde.
4. Deze scriptie heeft een persoonlijk doel namelijk, om ervaring op te doen om op beleidsmatig niveau onderzoek te verrichten.

Ik zou graag een aantal mensen willen bedanken voor de ondersteuning en begeleiding die zij mij hebben geboden tijdens het afstudeertraject. In de eerste plaats Luchtverkeersleiding Nederland voor het aanbieden van een afstudeeropdracht. André Duker en Rob Siebers voor de begeleiding vanuit Luchtverkeersleiding Nederland. Dhr. J.H.R Bonthond en Mevr. S. H. van Doorne voor hun ondersteuning, adviezen en begeleiding vanuit school. Daarnaast dank ik alle mensen, die op enigerlei wijze een bijdrage hebben geleverd aan de voltooiing van mijn afstudeerscriptie.

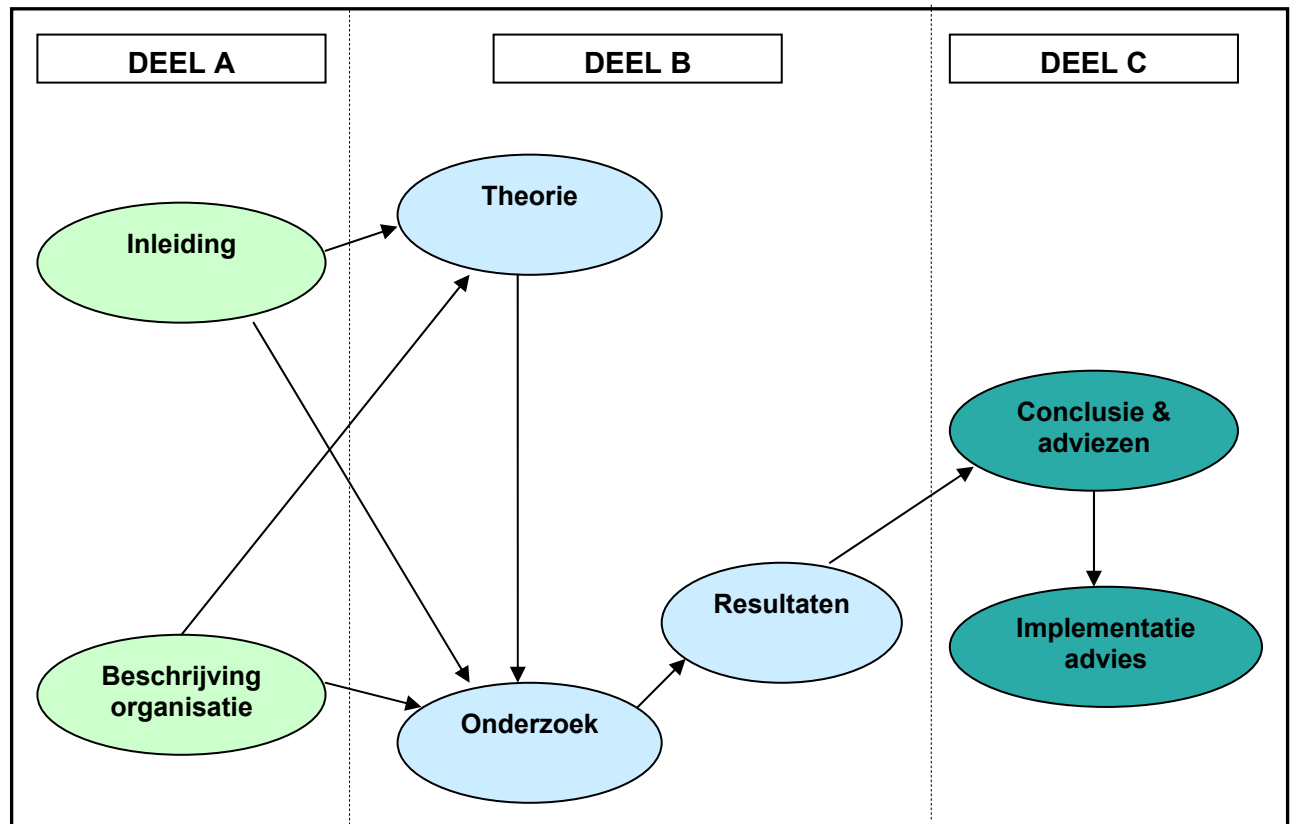
Jolanda Knecht

Luchtverkeersleiding Nederland, Schiphol-Oost

Mei 2006

Leeswijzer

De opbouw van de scriptie wordt als volgt weergegeven:



DEEL A

Dit deel vormt de inleiding van deze scriptie. Hier wordt ingegaan op de organisatie waarvoor de opdracht is uitgevoerd, de aanpak van de opdracht en de aanleiding tot het uitvoeren ervan.

DEEL B

In deel B word de verschillende theorieën gekoppeld aan de praktijk. Het theoretisch en empirisch onderzoek worden hier beschreven. Tevens zijn in dit deel de onderzoeksresultaten uitgewerkt.

DEEL C

Deel C is het afsluitende deel van deze scriptie. De conclusie van het theoretisch en empirisch onderzoek wordt hier beschreven. Volgend op de conclusie worden er verschillende adviezen gegeven als antwoord op de probleemstelling en een daarbijkorend implementatieplan.



Inhoudsopgave

DEEL A

INLEIDING	1
1 Onderzoeksopzet.....	3
1.1 Probleemstelling.....	3
1.2 Afbakening onderzoeksgebied	4
1.3 Onderzoeksverantwoording.....	4
1.3.1 Theoretisch onderzoek.....	5
1.3.2 Empirisch onderzoek.....	5
1.3.3 Dataverzamelmethode.....	5
1.4 Samenvatting	6
2 Organisatieanalyse Luchtverkeersleiding Nederland	7
2.1 Algemeen	7
2.2 Primaire taak	7
2.3 Missie	7
2.4 Visie	8
2.5 ISO 9001: 2000	8
2.6 7S model	9
2.6.1 Strategie	9
2.6.2 Structuur.....	10
2.6.3 Significante waarden.....	10
2.7 Toekomstbepalende ontwikkelingen	11
2.8 Samenvatting	12
3 Facility Services	13
3.1 Positie Facility Services in organisatie	13
3.2 Missie en kritische succesfactoren	13
3.3 Visie en strategie	14
3.4 Procesinrichting.....	14
3.5 Diensten & Beheer	15
3.6 Samenvatting	16

DEEL B

4 Huidige situatie.....	17
4.1 Algemeen	17
4.2 Functie van de bedrijfsauto's.....	18
4.2.1 Eisen vanuit Schiphol Airport	18
4.2.2 Belang van de bedrijfsauto's	18
4.3 Gebruik bedrijfsauto's.....	18
4.4 Factoren en actoren	19
4.5 Gemaakte afspraken	20
4.6 Wagenpark als dienst.....	20
4.6.1 De dienstverlening.....	21
4.6.2 De dienst	21
4.6.3 De dienstverlener	21



4.7	Administratie.....	21
4.7.1	Wagenparksysteem.....	22
4.7.2	Financiële administratie.....	22
4.7.3	Ritregistratie	22
4.8	Samenvatting	23
5	Onderzoeksresultaten.....	24
5.1	Literatuuronderzoek	24
5.1.1	Efficiency	24
5.1.2	Wagenparkmanagement	24
5.2	De klant	25
5.3	Het management.....	25
5.4	Externe oriëntatie	26
5.4.1	Schiphol Group.....	26
5.4.2	Koninklijke Marechaussee.....	26
5.5	Onderzoek bedrijfsauto's.....	27
5.5.1	Onderzoek.....	27
5.5.2	Samenhang klanttevredenheid en bezettingsgraad	28
5.5.3	Ideale situatie	28
5.5.4	Passende oplossing(en).....	28
5.6	Samenvatting	29
6	Gewenste situatie	30
6.1	Administratie.....	30
6.1.1	Financiële administratie.....	31
6.1.2	Efficiëntere administratie	31
6.2	Personeel wagenpark.....	31
6.3	Processen wagenpark	32
6.3.1	Proces aankoop bedrijfsauto's	32
6.3.2	Proces afleveren bedrijfsauto's	32
6.3.3	Proces onderhoud bedrijfsauto's	32
6.3.4	Proces uitlenen servicedesk.....	33
6.4	Inrichting van de dienst	33
6.4.1	Opstellen beleid.....	33
6.5	Samenvatting	34
 <u>DEEL C</u>		
7	Conclusie	36
7.1	Conclusie organisatieanalyse.....	36
7.2	Conclusie huidige situatie.....	36
7.3	Conclusie onderzoeksresultaten	37
7.4	Conclusie gewenste situatie	38
7.5	Eindconclusie	39
8	Adviezen en consequenties.....	41
8.1	Beleid opstellen	41
8.2	Het opstellen van een handboek	42
8.3	Onderbrengen standaard bedrijfauto's bij de servicedesk.....	43
8.4	Wijziging van diverse werkzaamheden	44
8.5	Voldoen aan de ISO 9001:2000	44
8.6	Aanschaffen geautomatiseerd rittenregistratiesysteem.....	45
8.7	Overige aanbevelingen.....	45



8.7.1	Managementrapportage naar de verschillende afdelingen	45
8.7.2	Verhogen klanttevredenheid	46
8.7.3	Kosteninzichtelijk maken van het wagenpark.....	46
8.7.4	Verbeteren uitgifteformulier servicedesk	46
9	Financiële consequenties	47
9.1.1	Investeringsbegroting	47
9.1.2	Exploitatiebegroting.....	48
10	Implementatieadvies	49
	Literatuuropgave	50
	Afkortingenlijst	52
	Bijlagen.....	53
	Bijlage 1: Omgaan met weerstand	53
	Bijlage 2: Besturingsmodel LVNL.....	54
	Bijlage 3: Procesingerichte organisatie	55
	Bijlage 4: Organigram	56
	Bijlage 5: Verdeling facilities	57
	Bijlage 6: 7S model	58
	Bijlage 7: Bedrijfscultuur.....	60
	Bijlage 8: Literatuur dienstverlening	62
	Bijlage 9: Activiteiten wagenpark.....	63
	Bijlage 10: Notulen oriënterende gesprekken	64
	Bijlage 11: Proces aankoop bedrijfsauto	66
	Bijlage 12: Proces afleveren bedrijfsauto	67
	Bijlage 13: Proces onderhoud bedrijfsauto.....	68
	Bijlage 14: Proces uitlenen bedrijfsauto servicedesk	68
	Bijlage 15: Oriëntatie Schiphol Group	70
	Bijlage 16: Oriëntatie Koninklijke Marechaussee	74
	Bijlage 17: Tabel gereden kilometers	78
	Bijlage 18: Relevante wet- en regelgeving	79
	Bijlage 19: Bezettingsgraad bedrijfsauto's	83
	Bijlage 20: Notulen interview afdeling Kabels	84
	Bijlage 21: Notulen interview afdeling COM	86
	Bijlage 22: Notulen interview afdeling MAG	88
	Bijlage 23: Notulen interview afdeling NAV	90
	Bijlage 24: Notulen interview afdeling OIS	92
	Bijlage 25: Notulen interview afdeling SUR.....	94
	Bijlage 26: Notulen interview afdeling WEB	96
	Bijlage 27: Rittenbon	98



DEEL A**INLEIDING**

Dit adviesrapport is tot stand gekomen in het kader van het afstudeertraject van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het afstudeeronderzoek heeft plaats gevonden binnen de organisatie Luchtverkeersleiding Nederland op Luchthaven Schiphol.

Aanleiding

De afdeling Diensten & Beheer, die valt onder de afdeling Facility Services, is eindverantwoordelijk voor de dienst het wagenpark. De dienst het wagenpark leent bedrijfsauto's uit binnen de organisatie via een servicedesk. Ook stelt het wagenpark bedrijfsauto's ter beschikking aan verschillende afdelingen die voor bepaalde werkzaamheden vervoer nodig hebben. Het wagenpark is verantwoordelijk voor de aanschaf, het beheer, het onderhoud en uitgifte van de bedrijfsauto's.

Op dit moment heeft het wagenpark weinig tot geen toezicht op het gebruik van bedrijfsauto's en weet men niet hoe de dienst efficiënter ingericht kan worden, zodat deze beter beheerd kan worden. De afdeling Diensten & Beheer is verantwoordelijk voor de kosten die het wagenpark maakt. Naar aanleiding van een eerder verricht onderzoek door de afdeling Control binnen de organisatie zijn er verschillende knelpunten naar voren gekomen. Naar aanleiding van deze knelpunten heeft de afdeling Control de volgende aanbevelingen opgesteld:

- Spoedige regelgeving opstellen voor de bedrijfsauto's;
- Beter toezicht en controle op gebruik bedrijfsauto's;
- Beter controle op juistheid en correctheid van de rittenbonnen.

Naar aanleiding van dit onderzoek moest de afdeling Diensten & Beheer veranderingen aanbrengen in de organisatie van het wagenpark. Als men geen verbeteringen aanbrengt voor het wagenpark kan dit eventueel juridische consequenties hebben. Tot op heden zijn er nog geen veranderingen aangebracht in het wagenpark.

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

“Op welke wijze kan de afdeling Diensten en Beheer binnen Luchtverkeersleiding Nederland het beheer van het wagenpark zo efficiënt mogelijk inrichten, waarbij rekening wordt gehouden met de organisatorische, financiële en juridische consequenties, zodat deze aansluiten op de behoeften van de klant en het management binnen Luchtverkeersleiding Nederland?”

Het resultaat van het onderzoek is een adviesrapport waarin een beleidsmatig advies wordt gegeven over het efficiënt en effectief beheren van het wagenpark binnen Luchtverkeersleiding Nederland.

Doelstelling

De doelstelling voor dit onderzoek is als volgt: “Het geven van een advies op beleidsmatig niveau aan het management van de afdeling Facility Service over het zo efficiënt mogelijk beheren van het wagenpark binnen Luchtverkeersleiding Nederland, waarbij rekening wordt gehouden met de organisatorische, financiële en juridische consequenties, zodat deze aansluiten op de behoeften van de klant en het management binnen Luchtverkeersleiding Nederland”.



Doelgroep

Dit rapport is bestemd voor:

- Het management van de afdeling Diensten & Beheer en afdeling Facility Services;
- Opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool;
- Een ieder die geïnteresseerd is in informatie op het gebied van wagenparkbeheer.

Hoofdstukverantwoording

In dit rapport wordt eerst de onderzoeksopzet besproken. Daarna wordt er in twee hoofdstukken een beschrijving gegeven van de organisatie en de afdeling waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens wordt er een beschrijving gegeven van de huidige situatie, daaropvolgend de resultaten van de verschillende onderzoeken. Aan de hand van al deze hoofdstukken wordt er beschrijving gegeven van de gewenste situatie met daarin de mogelijke oplossingen voor de problemen. Tot slot wordt er in de conclusie een antwoord verkregen op de probleemstelling met de bijbehorende consequenties en implementatieplan.

1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de opzet van het gehele onderzoek. Relevante aspecten omtrent de opdracht en de uitvoering van de opdracht zullen uitgebreid aan bod komen.

1.1 Probleemstelling

De probleemstelling is tot stand gekomen naar aanleiding van een eerder verricht intern onderzoek¹ door de afdeling AO/IC (Afdeling Control). Aan de hand van de daarin gegeven aanbevelingen en getrokken conclusies is dit onderzoek van start gegaan. De volgende probleemstelling is geformuleerd:

“Op welke wijze kan de afdeling Diensten en Beheer binnen Luchtverkeersleiding Nederland het beheer van het wagenpark zo efficiënt mogelijk inrichten, waarbij rekening wordt gehouden met de organisatorische, financiële en juridische consequenties, zodat deze aansluiten op de behoeften van de klant en het management binnen Luchtverkeersleiding Nederland?”

Om tot een uiteindelijk advies te gekomen zijn er een elf subprobleemstellingen geformuleerd. In deze subprobleemstellingen komen alle aspecten aan bod die van invloed zijn op het onderzoek. De subprobleemstellingen zijn als volgt geformuleerd:

1. Hoe is het wagenpark op dit moment ingericht?
2. Welke factoren en actoren spelen daarbij een belangrijke rol?
3. Wat zijn de verwachtingen en eventuele randvoorwaarden vanuit het management binnen de organisaties t.a.v. een oplossing voor het wagenparkbeheer?
4. Hoe is de tevredenheid van de klant en het management omtrent de inrichting van het wagenpark?
5. Op welke wijze beheren (vergelijkbare) organisaties het wagenpark?
6. Wat geeft de theorie aan over ‘dienstverlening’ en ‘efficiency’?
7. Welke invloed heeft het kwaliteitsmanagementsysteem binnen LVNL op dit onderzoek?
8. Welke mogelijke oplossingen zijn er om het beheer van het wagenpark zo efficiënt mogelijk in te richten?
9. Welke van de gevonden oplossingen heeft de grootste kans van slagen, hierbij rekening gehouden met de behoeften van de klant en het management in samenhang met de bedrijfscultuur?
10. Wat zijn de organisatorische, financiële en juridische consequenties van de oplossing?
11. Hoe kan het management van Diensten & Beheer de verschillende adviezen op een juiste manier implementeren?

¹ Bron: Interne Audit Rapportage inzake het gebruik en beheer van bedrijfsauto's, Afdeling Control, maart 2004

1.2 Afbakening onderzoeksgebied

Het antwoord op de probleemstelling moet aansluiten op het beleid van de afdeling Facility Service en het algemene beleid vanuit Luchtverkeersleiding Nederland. Verder moet het advies aansluiten op de bedrijfscultuur.

De verschillende begrippen die tijdens dit onderzoek aan bod komen zijn:

- *Beheren* van een dienst;
- Het behalen van *efficiency*;
- Het afstemmen op de *bedrijfscultuur*;
- Het creëren van *draagvlak*;
- *Kwaliteitsmanagement* binnen Luchtverkeersleiding Nederland;

In de verschillende hoofdstukken van dit adviesrapport wordt nader ingegaan op deze begrippen.

Een aantal aspecten worden niet meegenomen in het onderzoek, namelijk de volgende:

- Directieauto's: deze auto's zijn toegewezen aan de directie van LVNL en worden gebruikt privé-auto, daarom valt er gekeken naar het gebruik van de directieauto's geen efficiency te behalen. Voor het behalen van efficiency op het gebied van onderhoud en beheren worden de directieauto's wel mee genomen in het onderzoek.
- De aanhangers: er zijn een negental aanhangwagens in beheer. Deze worden allen gebruikt voor specifieke werkzaamheden.
- In dit onderzoek wordt de mogelijkheid om het wagenpark uit te besteden niet meegenomen, omdat het management heeft besloten om het in eigen beheer te houden.

Het onderzoek is voor een deel gebaseerd op bevindingen vanuit andere organisaties, eigen observaties en gesprekken met de medewerkers Luchtverkeersleiding Nederland. Literatuur op het gebied van wagenparkbeheer is schaars, dus worden de ervaringen van andere, eventueel vergelijkbare, organisaties meegenomen in het onderzoek als literatuurbron.

1.3 Onderzoeksverantwoording

Het type onderzoek dat voor dit onderzoek wordt gehanteerd is een 'kwalitatief onderzoek'². Het gaat in dit onderzoek om een probleemoplossend vraagstuk waar de medewerkers van de organisatie bij betrokken zijn.

De definitie³ van een kwalitatief onderzoek is als volgt:

"Onderzoek waarbij je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoekproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren".

Het kwalitatief onderzoek is uiteengezet aan de hand van een theoretisch- en empirisch onderzoek.

² Bron: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006, afdeling Facility Management Haagse Hogeschool, R.F. Bouter, coördinator-4^e jaar.

³ Bron: Basisboek Kwalitatief onderzoek, 2000, Dr. D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede en Dr J. Teunissen.



1.3.1 Theoretisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Dit kunnen bestaande documenten zijn binnen de organisatie, maar ook de theorie uit de verschillende boeken.

Literatuuronderzoek

Om het inzicht in het wagenpark te vergroten is literatuuronderzoek gedaan. Bij de literatuuronderzoek zijn verschillende informatiebronnen geraadpleegd, zoals tijdschriften (vakliteratuur), boeken, rapporten en internet. Er is weinig informatie gevonden over wagenpark in eigen beheer. Daarom is er gezocht naar algemene informatie omtrent de volgende onderwerpen; dienstverlening, efficiency en effectiviteit, kwaliteitsmanagement, bedrijfscultuur, proces- en klantgericht en de verschillende beheersaspecten. De informatiebronnen zijn opgenomen in de literatuurlijst.

1.3.2 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek heeft als doel het verwerven van gegevens door middel van onderzoek, dat men zelf verricht aan de hand van vragen en observaties. Hiervoor is onderscheidt gemaakt tussen intern en extern onderzoek.

Intern onderzoek

Het interne onderzoek is verricht aan de hand van bestaande gegevens en (oriënterende) gesprekken met medewerkers binnen LVNL die betrokken zijn bij de dienst wagenpark.

Extern onderzoek

Voor de onderbouwing van het rapport en om het rapport aan de werkelijkheid te toetsen zijn interviews gehouden bij verschillende organisaties.

1.3.3 Dataverzamelingmethoden

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de een aantal dataverzamelingmethoden, namelijk bestaande documenten, literatuur, participerende observaties en het interviewen. Bij elke subprobleemstelling wordt aangegeven wat voor soort onderzoek er is toegepast en welke dataverzamelingmethoden er zijn gebruikt. Hieronder volgt een korte beschrijving van elk aspect.

Soort onderzoek⁴

- Beschrijvend: bij beschrijvend onderzoek gaat het om de nauwkeurige beschrijving van kenmerken van onderzoekseenheden aan de hand van een vooraf gegeven systematiek zonder nadere aanduiding van relaties of verklaringen. Via een beschrijvend onderzoek probeert men antwoord te krijgen op open frequentieonderzoeksvragen.
- Explorerend: exploratief onderzoek is gericht op de ontwikkeling van een theorie en/of scherpe formulering van hypothesen. Via een exploratief onderzoek kan men antwoord krijgen op open verschil- en/of samenhangonderzoeksvragen.
- Toetsend: toetsend onderzoek is een type onderzoek waarbij je vooraf een of meer hypothesen formuleert die de onderzoeker confronteert met de empirie. De hypothese wordt afgeleid uit een theorie.

⁴ Bron: Basisboek Methoden en Technieken. Dr. D.B. Baarda en Dr. M.P.M. de Goede. Derde druk. Stenfort Kroese Groningen. Wolters Noordhoff bv Groningen 90-207-3030-4.



Dataverzamelingsmethoden⁵

- Theorie: vakbladen, boeken en artikelen.
- Bestaande documenten: brieven, notulen, jaarverslagen, e-mails, beleidstukken, rapporten, brochures.
- Participerende observaties: door middel van observaties wordt informatie verzameld. Dit kan middels het observeren (waarnemen), het participeren in alledaagse activiteiten en het houden van korte, terloopse gesprekken.
- Interviewen: door middel van verschillende soorten interviews informatie verzamelen uit mededelingen van ondervraagde personen ter beantwoording van een vooraf geformuleerde probleemstelling.

De gebruikte onderzoeksvormen en dataverzamelingsmethoden worden schematisch weergegeven in figuur 1.

	Beschrijvend	Explorerend	Toetsend	Theorie	Bestaande documenten	Participerende observaties	Interviewen
<u>1</u>	x	x			x	x	x
<u>2</u>	x	x			x	x	x
<u>3</u>		x					x
<u>4</u>		x					x
<u>5</u>		x					x
<u>6</u>	x			x	x		
<u>7</u>	x	x		x	x		
<u>8</u>		x		x	x	x	
<u>9</u>		x	x			x	x
<u>10</u>		x		x	x	x	
<u>11</u>		x		x		x	

Figuur 1 Gebruikte onderzoeksvormen en dataverzamelingsmethoden

1.4 Samenvatting

Het onderzoek kent een probleemstelling waar door middel van een kwalitatief onderzoek een antwoord op verkregen moet worden. Hiervoor zijn een elftal subprobleemstellingen opgesteld. Het kwalitatief onderzoek is uiteengezet in een theoretisch- en empirisch onderzoek. Het onderzoek is ingekaderd aan de hand van onderwerpen die worden behandeld tijdens het onderzoek en door het aangeven van componenten die niet in het onderzoek worden meegenomen.

⁵ Bron: Basisboek Kwalitatief onderzoek. Dr. D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede en Dr. J. Teunissen. 1^e druk. Stenfort Kroese Groningen. Eduactieve Partners Nederland BV Houten. 90-207-2485-1.

2 Organisatieanalyse Luchtverkeersleiding Nederland

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie, waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd. In de eerste paragrafen wordt er een korte beschrijving gegeven van de organisatie Luchtverkeersleiding Nederland. Daarna wordt aan de hand van het 7S model de organisatie geanalyseerd. In de laatste paragraaf worden de toekomstige ontwikkelingen weergegeven.

2.1 Algemeen

Sinds 1 januari 1993 is Luchtverkeersleiding Nederland -LVNL - een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Daarvoor was LVNL onderdeel van het Directoraat-generaal Rijksluchtvaartdienst van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Als ZBO legt LVNL verantwoording af over haar prestaties aan de Minister van Verkeer en Waterstaat. Het personeel van LVNL is ambtenaar in de zin van de Ambtenarenwet.

LVNL vertegenwoordigt de Nederlandse overheid binnen internationale organisaties en adviseert het Ministerie van Verkeer en Waterstaat bij het maken van haar beleid. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat oefent het toezicht uit op LVNL: het Directoraat Generaal Transport en Luchtvaart (DGTL) toezicht houdt op de strategie, begroting en tarieven en de Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW) verantwoordelijk is voor de veiligheid en de naleving van de milieuregels.

Bestaansrecht

LVNL koppelt haar bestaansrecht en toekomst aan de opdracht van de overheid en de wensen van de luchtvaartsector en de overheid. Door zich te richten op de ondersteuning en de milieuvriendelijke ontwikkeling van de Mainport Schiphol, worden de belangen van zowel de luchtvaartsector als van de overheid en de omgeving het best gediend. Mede in het licht van de toekomstige Single European Sky streeft LVNL naar een zodanige dienstverlening en daaraan gerelateerde concurrentiepositie, waarbij de positie als leverancier van luchtverkeersdienstverlening op Schiphol kan worden gecontinueerd.

2.2 Primaire taak

De kerntaak van LVNL is het veilig en efficiënt begeleiden van het luchtverkeer in het Nederlandse luchtruim. Deze taken worden uitgevoerd door 200 luchtverkeersleiders, ondersteund door zo'n 800 specialisten. Dagelijks begeleidt LVNL circa 1700 vluchten in het Nederlandse luchtruim, ongeveer 1300 vluchten op de Mainport Schiphol en zo'n 400 vluchten op de regionale luchthavens Rotterdam Airport, Maastricht Aachen Airport en Groningen Airport Eelde.

2.3 Missie

De missie⁶ is hetgeen wat de organisatie naar buiten wil uitdragen. Een missie verleent identiteit aan een organisatie, waardoor de betrokkenen zich op hun beurt beter kunnen identificeren met die organisatie. Tevens gaat er een samenbindend effect van uit.

⁶ Bron: <http://www.hcg.net/publicaties/ontwikkel/no42.html#missie>

De missie van LVNL is als volgt:

- *De primaire taak is het veilig en efficiënt afhandelen van het luchtverkeer, binnen de geldende milieunormen;*
- *LVNL borgt het publieke belang en draagt bij aan de realisatie van de mainportdoelstelling van de overheid;*
- *Samenwerking met de luchtvaartsector is bepalend voor een succesvolle mainport. Voor de overheid is LVNL het Air Traffic Management kenniscentrum;*
- *Daarnaast wil LVNL een aantrekkelijke werkgeefster zijn, om altijd over de juiste bekwaamheden te kunnen beschikken.*

2.4 Visie

Een visie⁷ is het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft. Het gaat bij een visie om een gezamenlijk toekomstbeeld, dat expliciet beschreven is. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de voor de onderneming relevante toekomst.

Een visie bestaat uit een drietal onderdelen:



De visie van LVNL is als volgt:

Met haar specifieke competenties zet LVNL zich in voor de realisatie van de mainportdoelstellingen van de overheid. Als toeleverancier van luchtverkeersdiensten aan de luchtvaartsector en als waarborger van het publieke belang. Samenwerking met de sector is daarbij bepalend voor een succesvolle mainport. Voor de overheid is LVNL het ATM-kenniscentrum. Bovendien wil LVNL een aantrekkelijke werkgeefster zijn.

2.5 ISO 9001: 2000

Sinds 1998 zijn het primaire proces en de ondersteunende processen van LVNL gecertificeerd voor ISO 9001 norm. Het certificaat omvat de ISO 9001 norm, aangevuld met een speciaal opgestelde norm van Eurocontrol⁸. Het geeft aan dat het LVNL voldoet aan strenge eisen voor veiligheid en kwaliteit.

De ISO 9001 beschrijft de processen en procedures die plaats vinden binnen een organisatie. De beschrijving van de bedrijfsvoering wordt hierdoor geperfectioneerd. Belangrijke componenten van de ISO 9001 voor LVNL zijn:

- Een goed en werkbaar beleidsplan met duidelijke doelstellingen;
- Kwaliteitscontrole;
- Personeelskwalificatie;
- Interne communicatie;
- Beschrijving van alle processen binnen de organisatie.

⁷ Bron: <http://www.hcg.net/publicaties/ontwikkel/no42.html#missie>

⁸ Eurocontrol: luchtverkeerleiding in Beek.

In 2000 is een nieuwe norm ontwikkeld, namelijk de ISO 9001-2000 en in het najaar van 2003 is deze voor een groot deel binnen LVNL ingevoerd.

Uitgangspunten ISO 9001: 2000

De uitgangspunten⁹ zijn een goed gestructureerde en systematische aanpak en een aantoonbare sterke betrokkenheid van het totale management, gericht op:

- Het eigen product of de dienst, inclusief de vaststelling van de integrale processen van ontwerp tot en met inkoop, uitbesteding, service en nazorg.
- Het helder en inzichtelijk maken van de gehele (interne) procesbeheersing op alle benoemde kritische gebieden en/of besluitpunten in de primaire bedrijfsvoering, inclusief de wijze van monitoring, de besluitvormingscriteria en evaluatie.
- Het onderscheid maken in de primaire (voortbrengings-)processen, de beheersmatige (management) processen en de ondersteunende processen.
- De kwalitatieve beoordeling van het, aan de (interne en externe) klant geleverde, eindresultaat, incl. het structureel meten en terugkoppelen van de resultaten daarvan.

2.6 7S model

Bedrijfscultuur is een belangrijk aspect binnen de organisatie. Zodoende is er gekozen voor het analyseren van de organisatie aan de hand van het 7S model¹⁰, waarin bedrijfscultuur goed geanalyseerd kan worden. In deze paragraaf wordt er nader ingegaan op de significante waarden, structuur en strategie. De overige componenten van het 7S model worden nader toegelicht in bijlage 6.

2.6.1 Strategie

Strategie omvat de doelen die de organisatie nastreeft, wat men wil bereiken en op welke manier men denkt dat te gaan doen. Een doorgevoerde strategie geeft richting aan een organisatie. Beslissingen kunnen aan de strategische keuzes worden gerelateerd.

'Planning & Control' cycles

Vanuit de visie van LVNL op de toekomst worden aan de hand van diverse scenario's strategische keuzes gemaakt. Daarmee wordt richting gegeven aan de ontwikkeling van LVNL. Deze richting wordt weergegeven in een strategieplan voor de volgende vijf jaar. Dit strategieplan wordt jaarlijks bijgesteld op basis van een omgevingsscan en een sterkte- en zwakteanalyse van de organisatie.

Sturing

LVNL onderscheidt drie niveaus van sturing. De sturing op strategisch niveau heeft betrekking op de lange termijn. Daar wordt de visie op de toekomst van de organisatie bepaald en vastgelegd wat moet worden bereikt. Op tactisch niveau wordt de organisatie ingericht, om op een juiste manier invulling te geven aan de strategische doelen. Hier ligt de focus van de sturing op de middellange termijn. De sturing op het leveren van producten en diensten is een korte termijn activiteit en is geborgd in de processen op operationeel niveau. Om verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de processen eenduidig toe te wijzen en daarmee de besturing van LVNL te verbeteren hanteert het bestuur de besturingsdriehoek. Zie voor de besturingsdriehoek bijlage 2.

⁹ Bron: Informatie blad ISO 9001-2000. www.tno-certification.nl

¹⁰ Bron: <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

De drie belangrijkste externe strategische doelen die LVNL opgesteld heeft zijn:

- Optimale ondersteuning van de ontwikkeling van de Mainport Schiphol;
- Een sterke en stabiele positie van de LVNL-organisatie in het Europese ATM-speelveld;
- Optimale organisatie voor wat betreft efficiency en klantgerichtheid.

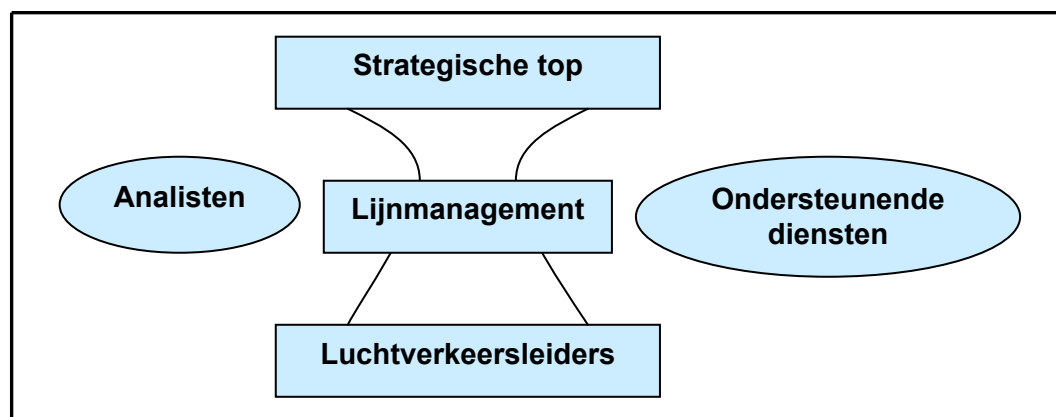
De interne strategische doelen zijn:

- Het reduceren van de kosten van de bedrijfsvoering;
- Vergroten van het kostenbewustzijn bij de medewerker;
- Van de primaire processen van ATM¹¹-Schiphol wordt verwacht dat de prestaties op het gebied van veiligheid, efficiency en milieu (VEM) worden gerealiseerd conform de vastgestelde ATM-systeemstrategie, inclusief vastgelegde afspraken met de luchtvaartsector;
- Binnen de primaire processen van de Regional Unit moet de levering van het wettelijke verplichte minimum niveau van dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten worden geborgd;
- De ondersteunende processen moeten een gelijkblijvend serviceniveau leveren op steeds efficiëntere wijze.

2.6.2 Structuur

Bij een structuur van een organisatie gaat het om de formele indeling in de vorm van niveaus, hiërarchie en functionele indeling. Bij LVNL kan de structuur van de organisatie getypeerd worden als een professionele bureaucratie¹².

Het kenmerk van de professionele bureaucratie is dat in dit type organisatie de primaire processen door professionals worden uitgevoerd. Het bepalende structuurelement in deze structuurvorm is dan ook de operationele kern. Coördinatie in een professionele bureaucratie vindt plaats door standaardisatie van vaardigheden. In figuur 2 wordt de structuur, als professionele bureaucratie, weergegeven.



Figuur 2: Professionele bureaucratie

Zie voor een organigram bijlage 4.

2.6.3 Significante waarden

Bij significante waarden gaat het over de bedrijfscultuur en de identiteit van de organisatie. Voor het onderzoek is het van groot belang om de bedrijfscultuur goed in kaart te brengen. Vele beslissingen die genomen worden op het gebied van Facility Management vallen en staan met de bedrijfscultuur.

¹¹ ATM = Air Traffic Management

¹² Bron: <http://studenten.samenvattingen.com/documenten/show/6468084/>



Door middel van interne interviews, observaties en bestaande interne informatie is er een duidelijk beeld verkregen van de bedrijfscultuur. Voor de alle informatie omtrent de bedrijfscultuur kan men bijlage 7 raadplegen. Hier volgen de relevante kenmerken van de bedrijfscultuur, voor het onderzoek.

Typerend voor deze organisatie is dat de medewerkers eigenlijk 'verwend' zijn. De medewerkers krijgen, vooral op het gebied van facilitaire diensten, veel zaken voor elkaar en naar hun eigen zin. Dit maakt het vaak moeilijk om bepaalde processen te veranderen of te verbeteren om bijvoorbeeld efficiency te behalen. De klant, uit de ogen van de Facility Services, wil zo min mogelijk last hebben van activiteiten rond de ondersteunende diensten. Binnen het proces is de participatie van de klant dan ook zo klein mogelijk. De klant wil specifiek waar hij om gevraagd heeft en het liefst zo snel mogelijk.

De facilitaire diensten zijn dan ook binnen deze organisatie luxe ingericht. De catering en het daarbij behorend personeel is in eigen beheer, omdat de medewerkers en vooral de luchtverkeersleiders geen vreemd personeel achter de balie willen hebben. Dit gedrag komt voort uit het bestaansrecht en het primaire proces van LVNL, gezien LVNL zeer belangrijk is voor het primaire proces van heel Schiphol. De medewerkers binnen de organisatie voelen zich daarom ook 'belangrijk'. Met dit typerende gedrag van de medewerkers moet rekening worden gehouden in het advies van dit onderzoek.

2.7 Toekomstbepalende ontwikkelingen

De volgende mondiale ontwikkelingen¹³ bepalen de toekomst van LVNL.

Europese samenwerking

De oorsprong van LVNL ligt besloten in het verdrag van Chicago (1944). De regels van de international civil aviation organisation (ICAO) bepalen hoe het luchtverkeer veilig, vlot en ordelijk moet worden afgehandeld. Nationale regels nemen af; Europa wordt steeds belangrijker. In 2004 publiceerde de Europese commissie een nieuw raamwerk voor de regelgeving in de burgerluchtvaart, de Single European Sky. Dit initiatief staat in het teken van veiligheid, capaciteit en efficiency. Het moet versnippering van de dienstverlening in het Europese luchtruim tegengaan en de doelmatigheid vergroten.

Groei van het luchtverkeer

Ondanks de druk op het milieu zal de Europese luchtvaart de komende decennia gestaag doorgroeien. De vergrijzing en de stijgende welvaart, met name in India en China, zorgen voor deze toename. De groeicijfers lopen uiteen van twee tot vijf procent per jaar.

Structurele kostenbeheersing

Ondanks een aantrekkende economie en een toenemende vraag naar luchtvervoer, blijft de aandacht van de luchtvaartmaatschappijen gericht op kostenreductie. Deze kostenreductie heeft dan ook weer een duidelijke invloed op de kosten die gemaakt worden bij de diversen toeleveranciers, waaronder ook LVNL.

Maatschappelijke ontwikkelingen

De groei van de vraag naar luchtvervoer blijft samenhangen met een wereldwijde, stijgende welvaart. In Nederland zal de aandacht gericht zijn op het verbeteren van het maatschappelijk draagvlak voor de luchtvaart. De milieubelasting moet worden verlaagd. Op het politieke vlak krijgt LVNL steeds meer te maken met Europese regelgeving.

¹³ Brochure: 'In search of Operational Excellence'; Luchtverkeersleiding Nederland 2006

2.8 **Samenvatting**

LVNL als zelfstandig bestuursorgaan koppelt haar bestaansrecht en toekomst aan de opdracht van de overheid en de wensen van de luchtvaartsector en de overheid. De kerntaak van LVNL is het veilig en efficiënt begeleiden van het luchtverkeer in het Nederlandse luchtruim. De visie en de missie van LVNL zijn gericht op het realiseren van de mainportdoelstellingen van de overheid, het zijn van 'een succesvolle mainport' en het zijn van een aantrekkelijke werkgeefster.

Het primaire proces en de ondersteunende processen van LVNL zijn ISO 9001:2000 gecertificeerd. Belangrijk voor dit onderzoek is de ISO 9001:2000 omdat het advies wat gegeven wordt moet aansluiten op en voldoen aan deze norm.

Door middel van het 7S model is de organisatie geanalyseerd. Hierbij is gekeken naar de S'en die van belang zijn voor het onderzoek, namelijk strategie, structuur en significante waarden. Belangrijke aspecten uit de analyse zijn het typeren van de organisatie als een professionele bureaucratie (*structuur*). De *bedrijfscultuur* (significante waarden) typeert zich als een 'verwende' organisatie. De ondersteunende diensten moeten worden aangeboden met een zo min mogelijke participatie van de klant (medewerkers). De *strategie* van LVNL splits zich in interne en externe strategische doelen. De interne strategische doelstellingen die relevant zijn voor dit onderzoek zijn als volgt:

- De ondersteunende processen een gelijkblijvend serviceniveau moeten leveren op steeds efficiëntere wijze;
- Het reduceren van de kosten van de bedrijfsvoering en het vergroten van het kostenbewustzijn bij de medewerker.

Belangrijke mondiale ontwikkelingen die het beleid van LVNL bepalen zijn:

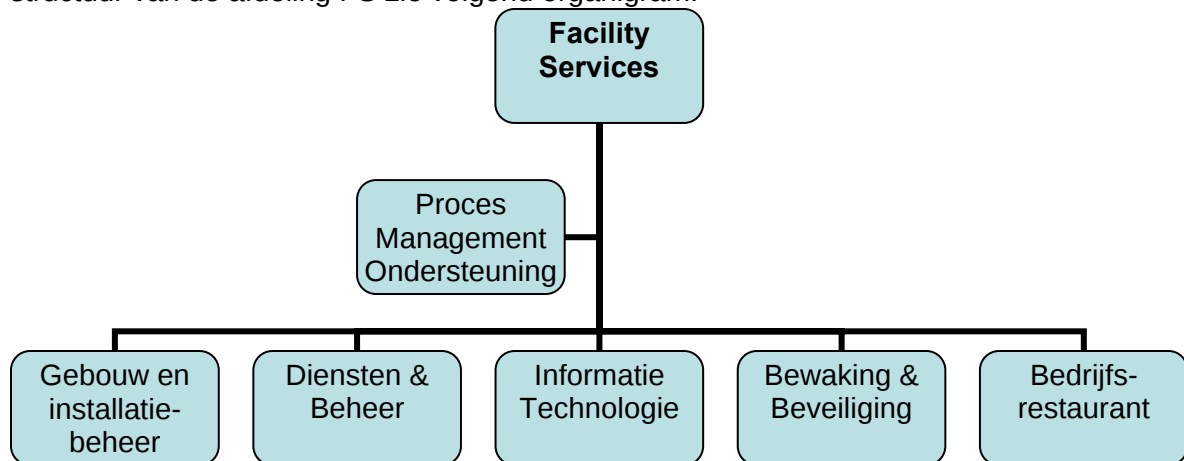
- Europese samenwerking: 'Single European Sky';
- Groei van het luchtverkeer.

3 Facility Services

In dit hoofdstuk wordt de positie van de afdeling Facility Services weergegeven. Daarna komen de missie en kritische succesfactoren, visie en strategie aan bod. De verschillende beschreven processen die de afdeling Facility Service hanteert worden beschreven. Als laatst wordt er een beschrijving gegeven van de onderafdeling Diensten & Beheer van Facility Service waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd.

3.1 Positie Facility Services in organisatie

De afdeling Facility Services - FS - valt onder het dictoraat van Corporate Resources Management en draagt bij aan de ondersteunende processen binnen LVNL. Voor de structuur van de afdeling FS zie volgend organigram.



Zie voor alle diensten die de afdeling FS levert bijlage 5, waarin deze volgens de theorie van Regterschot worden weergegeven.

3.2 Missie en kritische succesfactoren

De afdeling FS heeft tot doel de organisatie zowel kwantitatief als kwalitatief te voorzien van de benodigde huisvesting, werkplekken en IT infrastructuur met daarbij behorende dienstverlening.

- De huisvesting betreft:
 - o Terreinen, gebouwen en gebouwinstallaties (elektrotechnische-, werktuigkundige- en transportinstallaties) voor het primaire proces en de ondersteunende processen van Luchtverkeersleiding Nederland.
- De werkplek betreft:
 - o Werkruimten inclusief de kantoorinrichting (meubilair, PC, groenvoorziening, enz);
 - o Diensten en middelen rondom de werkplek conform de producten & diensten catalogus van de afdeling Facility Services en de service catalogus Information Technology.
- De infrastructuur betreft:
 - o De netwerken en netwerkservern inclusief de besturings- en gebruikerssoftware;
 - o Diensten rondom de infrastructuur conform de service catalogus Information Technology.
- De kritische succesfactoren voor de afdeling zijn:
 - o Het beschikbaar stellen van huisvesting, werkplekken en IT infrastructuur met de door de klant gevraagde functionaliteit en beschikbaarheid;

- o Het afhandelen van klachten en storingen binnen de afgesproken periode (Service Level Agreements);
- o Het realiseren van een klanttevredenheid van 7 (vast te stellen in een periodiek klantenonderzoek).

3.3 Visie en strategie

FS levert de LVNL huisvesting, werkplekken en een IT infrastructuur met daarbij behorende dienstverlening ter ondersteuning van het effectief en innovatief werken van de gehele organisatie.

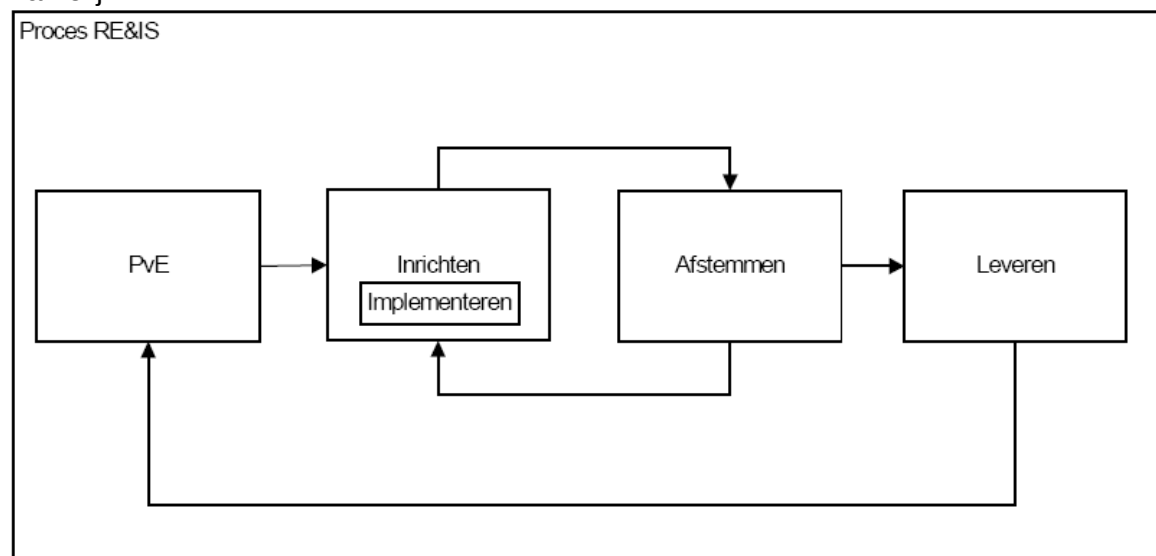
De afdeling FS bereikt haar doelen efficiënt en effectief door:

- Optimale afstemming op de (toekomstige) behoefte van de klant;
- Optimale onderlinge afstemming tussen ondersteunende processen en functies;
- Doelgerichte inzet van de beschikbare middelen voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen;
- Anticiperen op en faciliteren van voortdurende veranderingen in de (organisatie)omgeving;
- Ontwikkelen van toekomstig benodigde competenties (investeren in medewerkers);
- Uitbesteden van activiteiten, daar waar dat mogelijk en verantwoord is (veiligheid, behoud van essentiële kennis) en kostenvoordeel oplevert.

3.4 Procesinrichting

Om een verbeterde samenhang aan te brengen in alle activiteiten die LVNL nodig heeft om haar strategie uit te voeren kiest LVNL voor een procesgerichte werkwijze en inrichting van haar bedrijfsmanagementsysteem. In 2005 is de laatste fase van de procesmatige inrichting nagenoeg voltooid: na de primaire en besturingsprocessen werden de ondersteunende processen als laatste opnieuw ingericht en werd de besturing van de organisatie verder verbeterd. Zie voor een overzicht van de drie soorten processen bijlage 3.

Binnen de afdeling FS zijn verschillend processen beschreven met als hoofdlijn het toplevel proces 'Real Estate & Infrastructure'. Dit proces is verdeeld in 4 processtappen, namelijk:



Figuur 3: Vier processtappen van het toplevel proces 'Real Estate & Infrastructure'

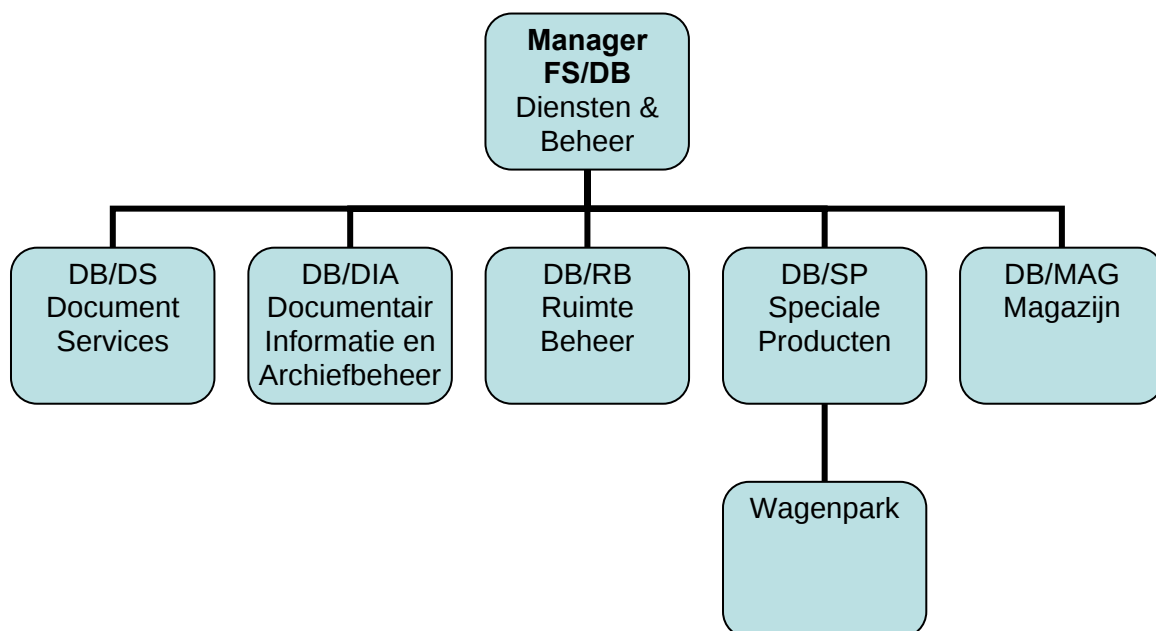
Deze processtappen zijn allen individueel vastgelegd met daarin beschreven het doel, proceseisen, verschillende stuurmaatregelen, TVBAI matrix¹⁴, overlegstructuur en management informatie.

De doelen van deze processen zijn als volgt:

- Programma van eisen: In een vaste (procesmatige) structuur beheren (ontwikkelen, implementeren en evalueren) van de eisen welke de organisatie stelt of dient te stellen (wet- en regelgeving) aan de huisvesting infrastructuur en werkplekken met bijbehorende dienstverlening.
- Implementeren: De implementatie van een goedgekeurd procesplan moet leiden tot de inrichting van het productieproces (mensen, middelen en procedures/werkinstructies).
- Inrichten: Een ingericht productieproces (organisatiestructuur, mensen, middelen, werkwijzen) voor de levering van de huisvesting, infrastructuur en werkplekken met bijbehorende dienstverlening.
- Afstemmen: Overeenstemming met afdelingshoofden over omvang en kwaliteit van te leveren producten en een onderbouwing van het procesplan en de betreffende afdelingsplannen.
- Leveren: Het leveren van huisvesting, infrastructuur en werkplekken met bijbehorende dienstverlening aan de interne klanten conform SLA's (Service Level Agreements) en PvE (Programma van Eisen) en binnen de vastgestelde begroting.

3.5 Diensten & Beheer

De onderafdeling Diensten & Beheer -DB- is een onderafdeling van de afdeling FS. Het wagenpark valt onder de afdeling special producten. Zie het volgende organigram:



¹⁴ Matrix met daarin de beschreven taken met de bijbehorende verantwoordelijkheden.



3.6 Samenvatting

De afdeling FS valt onder het dictoraat Corporate Resources Management en draagt bij aan de ondersteunende processen binnen LVNL. De visie en strategie van de afdeling is belangrijk voor het onderzoek, aangezien het wagenparkbeleid hierop aan moet sluiten. De visie luidt als volgt:

FS levert de LVNL huisvesting, werkplekken en een IT infrastructuur met daarbij behorende dienstverlening ter ondersteuning van het effectief en innovatief werken van de gehele organisatie.

De afdeling FS bereikt haar doelen efficiënt en effectief door:

- Optimale afstemming op de (toekomstige) behoefte van de klant;*
- Optimale onderlinge afstemming tussen ondersteunende processen en functies;*
- Doelgerichte inzet van de beschikbare middelen voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen;*
- Anticiperen op en faciliteren van voortdurende veranderingen in de (organisatie)omgeving;*
- Ontwikkelen van toekomstig benodigde competenties (investeren in medewerkers);*
- Uitbesteden van activiteiten, daar waar dat mogelijk en verantwoord is (veiligheid, behoud van essentiële kennis) en kostenvoordeel oplevert.*

De afdeling FS heeft een toplevel proces opgesteld waarin de processtappen PvE (programma van eisen), inrichten, implementeren, afstemmen en leveren de nadruk hebben. Het wagenpark moet nog plaats krijgen binnen het toplevel proces van de afdeling FS.

DEEL B

4 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van het wagenpark geschetst. Om een goed beeld te krijgen worden de verschillende componenten van het wagenpark geanalyseerd en beschreven. Er wordt nader ingegaan op de functie en het belang van de bedrijfsauto's, de actoren en factoren, bestaande afspraken en de inrichting van het wagenpark op dit moment.

4.1 Algemeen

In de tijd dat LVNL tot het Ministerie van Verkeer en Waterstaat behoorde, was er één centrale beheerder voor het wagenpark die werkzaam was in Den Haag. Er was een algemeen geldend beleid voor het gehele wagenpark van het ministerie. Deze regels waren vastgelegd in geschreven procedures. Toen LVNL in 1993 een zelfstandig bestuursorgaan werd is dit gehele wagenparkbeleid afgestoten. Sindsdien is er geen duidelijk beleid meer geformuleerd omtrent het wagenpark. Er zijn in de loop der tijd wel (mondelinge) afspraken gemaakt over het gebruik van bedrijfsauto's, maar deze zijn niet beschreven. De verschillende processen en werkwijzen die men hanteert zijn niet vastgelegd.

Na verloop van tijd is het wagenpark geplaatst als onderafdeling 'special products' van de afdeling D&B. De manager van afdeling D&B is de eindverantwoordelijke voor deze dienst. Het wagenpark heeft één medewerker, die de uitvoerende taken en het beheer op zich neemt.

Het wagenpark telt 48¹⁵ vervoersmiddelen in eigen beheer, waaronder bedrijfsauto's, directieauto's, aanhangwagens, minibussen en speciale auto's met meetinstrumenten. De meeste bedrijfsauto's zijn uitgeleend aan een afdeling die voor hun werkzaamheden de bedrijfsauto's nodig hebben. Een aantal bedrijfsauto's kunnen uitgeleend worden door de servicedesk. Dit heeft als doel om medewerkers die niet voorzien zijn van een bedrijfsauto de mogelijkheid te bieden om een bedrijfsauto te lenen voor verschillende werkzaamheden. Zie voor een overzicht van alle voertuigen de volgende tabel.

Soort voertuig	Aantal
Directieauto's	6
Standaard bedrijfsauto's op de afdelingen	15
Speciale voertuigen op de afdelingen	21
Bedrijfsauto's voor het uitlenen via de servicedesk	6



Naast de directieauto's zijn alle bedrijfsauto's omgebouwd volgens de eisen vanuit Schiphol Airport. Hier wordt in de volgende paragrafen nader op ingegaan.

¹⁵ Datum: 25-04-2006

4.2 Functie van de bedrijfsauto's

LVNL is zelf verantwoordelijk voor het onderhouden en beheren van verschillende onderdelen op Schiphol Airport. Voor deze werkzaamheden zijn bedrijfsauto's nodig die moeten voldoen aan een aantal eisen die zijn opgelegd door Schiphol Airport.

4.2.1 Eisen vanuit Schiphol Airport

Schiphol Airport heeft een reglement opgesteld, waarin alle feiten, regels en procedures zijn opgenomen die van belang zijn als men toegang wil tot het landingsterrein.

Belangrijk voor de bedrijfsauto's van LVNL is dat de bedrijfsauto's voorzien moeten zijn van duidelijke zichtbare letter/cijfercombinatie, geel zwaailicht, ten minste twee rondom schijnende rode toplichten en een mobilfooninstallatie. De bedrijfsauto's moeten dus na aankoop omgebouwd worden naar de specificaties volgens het reglement van Schiphol Airport.

4.2.2 Belang van de bedrijfsauto's

Elke afdeling die een bedrijfsauto ('s) toegewezen heeft gekregen gebruikt deze voor verschillende werkzaamheden. Een greep uit de werkzaamheden zijn:

- Beheer en onderhoud van de bakens;
- Goederen- en personenvervoer naar de verschillende bestemmingen om en nabij Schiphol;
- Beheer en onderhoud van de kabels op Schiphol terrein;
- Beheer en onderhoud aan de radarstations op het Schiphol terrein;
- Het verzorgen van de communicatie voor de luchtverkeersleiding.

Het is van belang dat de bedrijfsauto's 100% betrouwbaar zijn. Als er een storing is bij een radarstation op het Schiphol terrein moet deze direct gerepareerd worden. Daarom hebben sommige afdelingen storingsdiensten. Dit betekent dat de bedrijfsauto mee naar huis genomen mag worden. Mocht er dan een storing zijn, kan de medewerker van LVNL direct naar de storing toe en hoeft deze niet eerst een bedrijfsauto op te halen. Als een storing niet of niet snel genoeg verholpen kan worden kan dit grote (financiële) consequenties hebben voor Schiphol, omdat vliegtuigen niet kunnen landen of opstijgen. Bij sommige storingen kan het zelfs zijn dat alle vliegtuigen Nederland moeten verlaten. Het is dus van groot belang dat de bedrijfsauto's 100% in orde zijn.

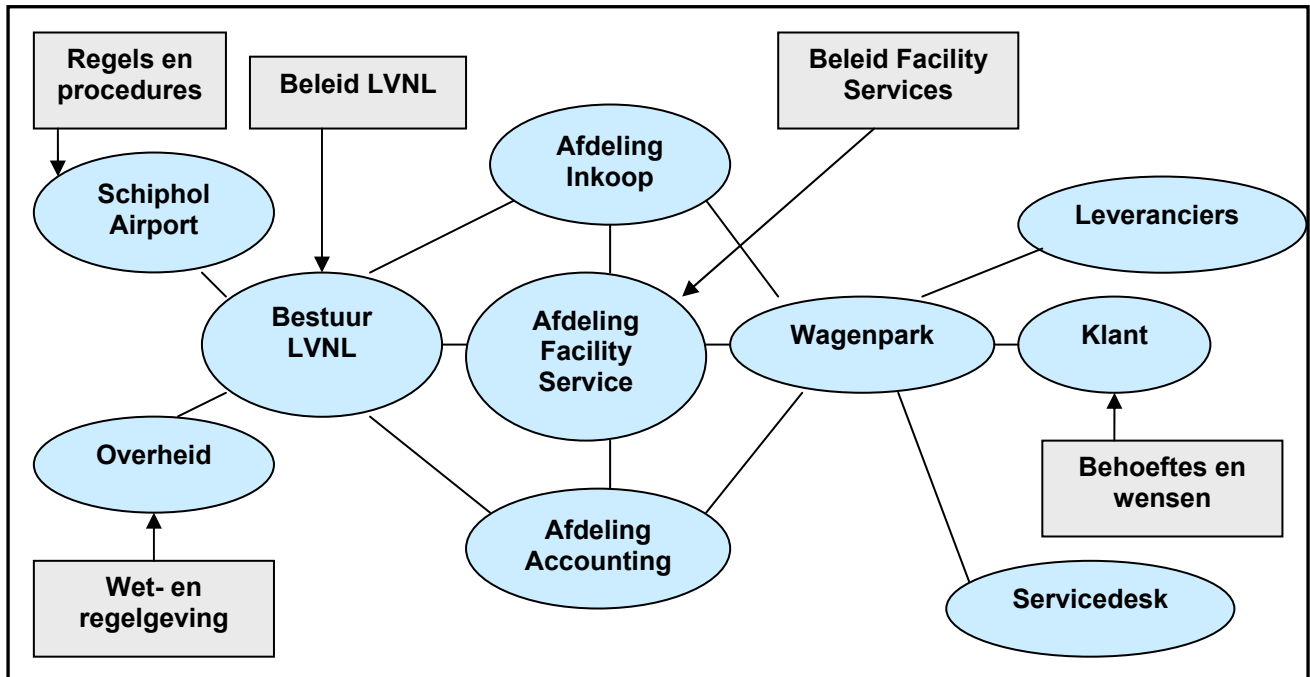
4.3 Gebruik bedrijfsauto's

Een 37 tal bedrijfsauto's zijn uitgeleend aan de afdelingen binnen de organisatie. Een duidelijk overzicht van de mate waarin de bedrijfsauto's gebruikt worden op de afdelingen heeft het wagenpark niet. Aan de hand van een kilometerregistratie kan de dienst een overzicht creëren van de bezetting van de bedrijfsauto's.

In het eerdere onderzoek van de afdeling Interne Controle is geconstateerd dat er met de bedrijfsauto's gebruik wordt gemaakt van woon-werkverkeer. De bedrijfsauto's zijn alleen bedoeld voor activiteiten die gerelateerd zijn met de verschillende werkzaamheden die het personeel uitvoert. De medewerkers die storingsdiensten hebben, krijgen een bedrijfsauto mee naar huis om zo snel ter plaatse te zijn indien zich een storing voordoet. Maar er zijn geen afspraken gemaakt omtrent het privé gebruik van de bedrijfsauto.

4.4 Factoren en actoren

Om een beeld te krijgen welke partijen en factoren een rol spelen en invloed hebben op het wagenpark, als dienst binnen LVNL, zijn deze als volgt in kaart gebracht.



Figuur 4: Factoren en actoren

Toelichting factoren en actoren

- *Schiphol Airport*: Vanuit Schiphol Airport gelden er regels en procedures voor het betreden van het Schiphol terrein (landingsterrein). De bedrijfsauto's van LVNL moeten hieraan voldoen om hun werkzaamheden op het Schiphol terrein uit te kunnen voeren.
- *Overheid*: Wet- en regelgeving vanuit de overheid zoals belastingwetgeving, bijhouden van administratie moeten worden nageleefd. Hieronder valt ook het Ministerie van Verkeer en Waterstaat waar LVNL verantwoording aan moet afleggen.
- *Bestuur LVNL*: Het beleid van LVNL wordt mede bepaald door het bestuur van LVNL. Dit beleid wordt ook doorgevoerd op de dienst het wagenpark.
- *Afdeling Inkoop*: Voor het aankopen van allerlei producten en middelen moet de gehele organisatie de afdeling inkoop raadplegen.
- *Afdeling Accounting*: De afdeling Accounting binnen LVNL verzorgt de gehele financiële administratie, zo ook de facturen van het wagenpark. Communicatie tussen deze twee afdelingen is dus van belang.
- *Afdeling Facility Service*: De afdeling FS verzorgt alle faciliteiten voor de gehele organisatie, zo ook het wagenpark. Het beleid wat binnen de afdeling FS wordt gevoerd moet zo ook worden doorgevoerd in het wagenpark.
- *Klant*: De klant van het wagenpark, 'de gebruiker van de bedrijfsauto', heeft behoeften en wensen wat betreft de bedrijfsauto's. Het wagenpark moet hiermee rekening houden en waar kan tegemoet komen.
- *Leveranciers*: Het onderhoud, het ombouwen en het aanschaffen van nieuwe bedrijfsauto's wordt in samenwerking met verschillende leveranciers gedaan. Het zijn de kosten die hieruit voortvloeien.
- *Servicedesk*: De klachten van de klanten die gebruik maken van bedrijfsauto worden officieel bij de servicedesk gemeld.

Het wagenpark kan men zien als de back office. Communicatie tussen deze twee actoren is van belang voor de snelle afhandeling van de klachten.

4.5 Gemaakte afspraken

Aangezien er geen beleid en processen zijn opgesteld voor het wagenpark, zijn er een aantal afspraken gemaakt met de directie van LVNL en de afdeling D&B. Deze afspraken zijn mondeling of via e-mail vastgelegd. De belangrijkste afspraken van het huidige wagenpark worden puntsgewijs weergegeven.

Belangrijkste richtlijnen van het wagenpark zijn;

- Vervanging van de bedrijfsauto na 6 jaar of bij een kilometerstand van ongeveer 100.000 kilometer;
- Medewerkers die recht hebben op een directieauto mogen voor een bedrag van maximaal € 35.000,- een auto aanschaffen. Deze auto blijft in eigendom van LVNL;
- Directieauto's worden na 3 jaar vervangen;
- De bedrijfsauto mag alleen gebruikt worden voor dagelijkse werkzaamheden of storingsdiensten;
- Klachten, vragen en/of opmerkingen op het gebied van wagenpark moeten gemeld worden via een e-mail aan de servicedesk;
- Alleen een vast medewerker mag een bedrijfsauto lenen van de servicedesk.

Budgetten (kosten per jaar) wagenpark:

- Het budget voor onderhoud: € 145.000,-
- Het budget voor brandstof: € 145.000,-
- Motorrijtuigenbelasting: € 34.000,-
- Budget voor huurauto's € 25.000,-

De budgetten voor onderhoud en brandstof kunnen variëren naar aanleiding van de grootte van het wagenpark. De motorrijtuigenbelasting is verplicht voor elke voertuig. Het budget voor huurauto's is bedoeld voor medewerkers die een bedrijfsauto of speciaal voertuig nodig hebben, die niet beschikbaar is via de servicedesk en in gehuurd moet worden bij een extern bedrijf.

Niet ondergebracht binnen het wagenpark zijn de verzekeringen van de bedrijfsauto's. Deze worden afgesloten en beheerd door afdeling Accounting.

4.6 Wagenpark als dienst

Het wagenpark als onderdeel van de ondersteunende diensten van LVNL levert zowel een dienst als een product. Onder product (tastbaar) wordt verstaan de bedrijfsauto en het onderhoud, aanschaf, uitlenen van de bedrijfsauto valt onder 'dienst'. Belangrijk van dienstverlening is het scheppen van een relatie met de klant en dit houdt meer in dan het eenmalig verlenen van een dienst. Zie voor verder geraadpleegde literatuur bijlage 8.

Om de dienstverlening van het wagenpark goed te analyseren is gebruik gemaakt van de volgende driedeling van het begrip 'dienstverlening':

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

In de volgende paragrafen komen de verschillende componenten van dienstverlening van het wagenpark aan bod.



4.6.1 De dienstverlening

Bij elke vorm van dienstverlening¹⁶ worden activiteiten verricht. Er zijn drie soorten activiteiten te onderscheiden: routinematig, planmatig en improvisatie. Zie voor een de indeling van de activiteiten van het wagenpark bijlage 9.

Voor het wagenpark wordt er verschil gemaakt in de volgende hoofdprocessen:

- Aankoop van bedrijfsauto's;
- Afleveren van bedrijfsauto's;
- Onderhoud aan bedrijfsauto's;
- Uitleenen bedrijfsauto's servicedesk.

Van al deze hoofdprocessen heb ik flowcharts gemaakt om een goed inzicht te krijgen in de huidige situatie. Zie voor alle flowcharts bijlage 11 t/m 14.

4.6.2 De dienst

Als resultaat van de in de vorige paragraaf besproken dienstverlening, beschikt elke afdeling, die voor de betreffende werkzaamheden vervoer nodig hebben, over een bedrijfsauto. Ook kunnen medewerkers die geen bedrijfsauto toegewezen hebben gekregen een bedrijfsauto lenen bij de servicedesk. Men streeft er dan ook naar om de bedrijfsauto in goede conditie (100%) af te leveren aan de klant. Als dienst streeft men naar een hoge kwaliteit, omdat het van belang is dat de bedrijfsauto's voor 100% betrouwbaar zijn.

Klachten

Klachten kunnen worden gemeld aan de servicedesk van de organisatie. De medewerkers van de servicedesk verwerken deze klachten in het programma Planon. De medewerker van het wagenpark heeft inzicht in het programma en kan op deze manier de verschillende klachten volgen en oplossen.

4.6.3 De dienstverlener

De dienstverlener van het wagenpark bestaat uit één persoon. De voordelen van het leveren van de dienst door één persoon is dat diegene volledig overzicht heeft over de gehele dienst. De dienstverlener is overal van op de hoogte. Er bestaat een duidelijk aanspreekpunt voor de klant.

De nadelen zijn dat er weinig tot geen (sociale) controle plaatsvindt. De dienstverlener moet wel verantwoording afleggen aan manager D&B. Het terugvallen op een tweede persoon, buiten de eindverantwoordelijke van de dienst, is op deze manier niet mogelijk. De medewerker van het wagenpark wordt één dag per week ondersteund door een andere medewerker binnen de afdeling Diensten & Beheer. Deze medewerker helpt met de administratie van o.a. rittenbonnen, facturen, enz.

4.7 Administratie

De opzet van de administratie van het wagenpark bestaat deels uit het gebruik van een wagenparkstelsel, het Microsoft Office programma Excel en papieren administratie. Er wordt per onderdeel een beschrijving gegeven.

¹⁶ Bron: Facility Management, drs. G.W.A. Maas en drs. J.W. Pleunis. 1e druk 2001. Kluwer Alphen aan den Rijn. ISBN 90-14077947 blz.323

4.7.1 Wagenparkstelsel

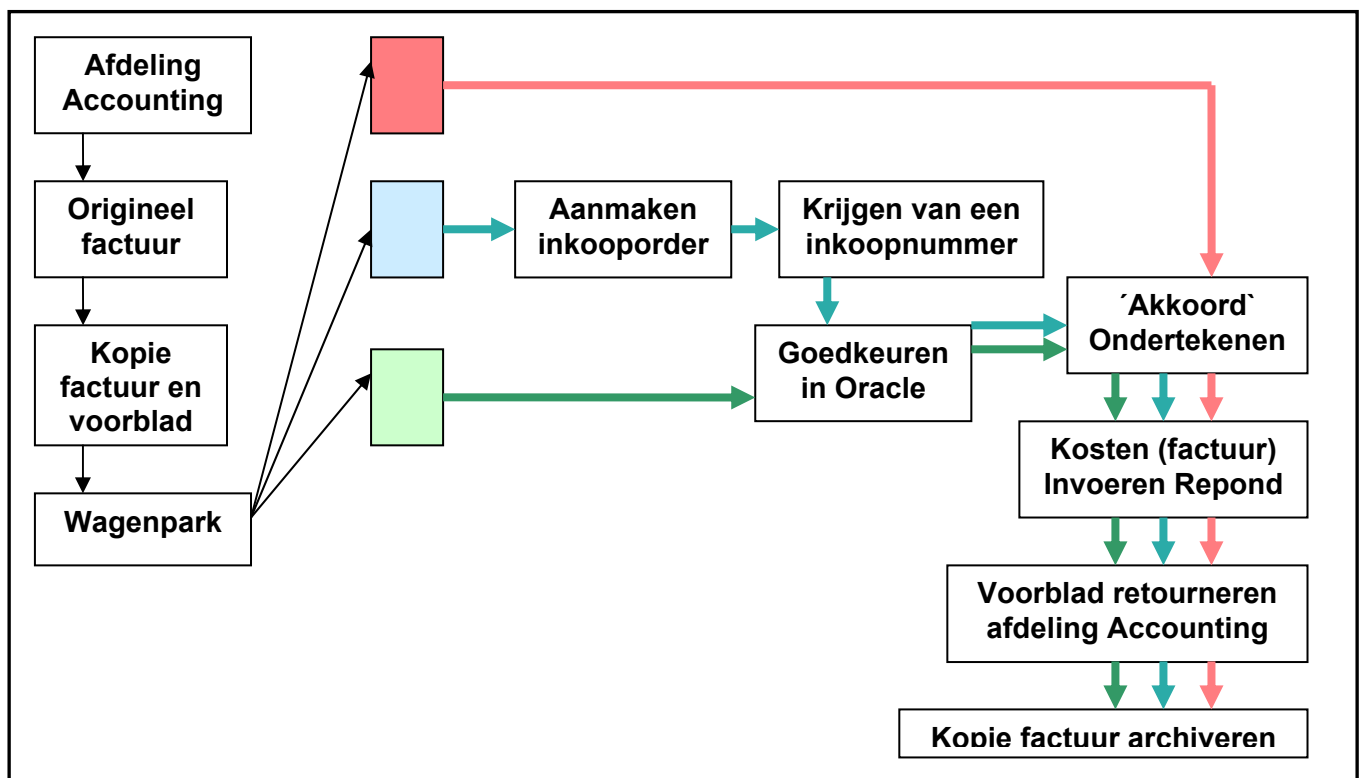
Sinds 1990 maakt het wagenpark gebruik van een wagenparkstelsel genaamd Repond. In dit stelsel kunnen alle gegevens van de bedrijfsauto's verwerkt worden. Hierin kan per bedrijfsauto worden bijgehouden: de kilometerstanden, het onderhoud en de financiën waaronder brandstofkosten, onderhoudskosten, bekeuringen, enz.

De begroting voor het aanschaffen van nieuwe bedrijfsauto's wordt gemaakt in een spreadsheet (Microsoft Office Excel). Verder wordt het onderhoud aan de bedrijfsauto's naast het wagenparkstelsel bijgehouden in een spreadsheetmodel, omdat alle gegevens nog niet up-to-date zijn in het wagenparkstelsel.

4.7.2 Financiële administratie

De financiële administratie van het wagenpark bestaat uit het verwerken en goedkeuren van alle facturen die bestemd zijn voor het wagenpark en die worden geboekt onder de kostenplaats 'wagenpark'.

De afdeling Accounting krijgt alle facturen binnen en stuurt het wagenpark een kopie van de factuur. Bij dit kopie zit een voorblad, dat drie kleuren kent. Rood is belasting, blauw is een factuur waar geen inkooporder voor aangemaakt is en groen is een factuur waar wel een inkooporder voor aangemaakt is. De facturen worden goedgekeurd in Oracle (inkoopstelsel) en ondertekend. De kopie factuur behoort tot het wagenpark, het voorblad moet worden geretourneerd naar de afdeling Accounting. Een duidelijk overzicht van het proces van de financiële administratie wordt in figuur 5 weergegeven.



Figuur 5: Proces financiële administratie

4.7.3 Ritregistratie

Het wagenpark moet een ritregistratie bijhouden, vanwege de belastingwetgeving. Elke rit die gereden wordt moet worden verantwoordt door middel van het invullen van een rittenbon. Deze rittenbonnen worden ingevoerd in het wagenparkstelsel om een overzicht te krijgen van de verreden kilometers. Een voorbeeld van een rittenbon kan men vinden in bijlage 27.

4.8 **Samenvatting**

In de tijd dat LVNL tot het Ministerie van Verkeer en Waterstaat behoorde was er één centrale beheerder voor het wagenpark die in Den Haag werkzaam was. Toen LVNL een ZBO is geworden is het wagenpark geplaatst onder de afdeling 'speciale producten' van de afdeling Diensten & Beheer.

LVNL is zelf verantwoordelijk voor het onderhouden en beheren van verschillende onderdelen op Schiphol Airport. Voor deze werkzaamheden zijn 100% betrouwbare bedrijfsauto's nodig omdat de medewerkers van LVNL direct ter plaatse moeten komen voor het verhelpen van eventuele storingen. Als er bij storingen niet snel iemand ter plaatse is, zijn de gevolgen groot.

Het wagenpark telt 48 vervoersmiddelen in eigen beheer, waaronder bedrijfsauto's, directieauto's, aanhangwagens, minibussen en speciale auto's met meetinstrumenten. De meeste bedrijfsauto's zijn uitgeleend aan een afdeling die voor hun werkzaamheden de bedrijfsauto nodig hebben. Een aantal bedrijfsauto's kunnen uitgeleend worden via de servicedesk.

Vanuit de theorie kan de dienstverlening van het wagenpark geanalyseerd worden aan de hand van drie componenten:

- Dienstverlening;
- Dienst;
- Dienstverlener.

Over de *dienstverlening* van het wagenpark kan gezegd worden dat er verschillende activiteiten plaats vinden, routinematig, planmatig en improviserend. Verder zijn er vier hoofdprocessen binnen de dienstverlening van het wagenpark, namelijk aankoop, afleveren, onderhoud en uitlenen van de bedrijfsauto's. De *dienst* van het wagenpark is het leveren van 100% betrouwbare bedrijfsauto's. Het wagenpark kent één medewerker, de *dienstverlener* en een eindverantwoordelijk, de manager van Diensten & Beheer. Ook wordt het wagenpark één dag per week bijgestaan door een andere medewerker van de afdeling Diensten & Beheer voor het bijwerken van de administratie.

Voor de administratie maakt het wagenpark gebruik van drie soorten middelen; een wagenparkstelsel, spreadsheetprogramma en een deel papieren administratie.

5 Onderzoeksresultaten

Voor het verkrijgen van gegevens zijn er vier onderzoeken gedaan. Ten eerste zijn er oriënterende gesprekken gehouden met het management omtrent de huidige situatie en gewenste situatie van het wagenpark. Daarnaast zijn er interviews gehouden met de managers van de afdelingen die een bedrijfsauto(s) ter beschikking hebben. Verder is er door middel van externe oriëntaties een beeld gevormd van de inrichting van het wagenpark bij (vergelijkbare) organisatie. Om te kijken waar het wagenpark efficiency kan behalen, omtrent het gebruik van de bedrijfsauto, is er onderzoek gedaan naar de bezettingsgraad van de verschillende bedrijfsauto's.

5.1 Literatuuronderzoek

Om te weten of er efficiency behaald kan worden moet eerst duidelijk zijn wat het begrip efficiency inhoud. Ook wordt er een theorie beschreven over wagenparkmanagement.

5.1.1 *Efficiency*

Definitie¹⁷

"Efficiency wil zeggen dat de mate waarin bij gegeven doelstellingen de te bereiken eindtoestand is bereikt met opoffering van zo weinig mogelijk middelen".

Efficiency zegt iets over de mate van doelmatigheid: de hoeveelheid hulpbronnen die nodig zijn voor het bereiken van een doel. Het gaat dus over hoe het (doel) bereikt wordt. Efficiency is ook wel synoniem met kosteneffectief.

Voor dit onderzoek is zijn er een aantal dingen van belang:

- Eventuele kostenbesparing waar mogelijk is;
- Tijdsbesparing waar mogelijk is.

Efficiëntieverbeteringen¹⁸ hebben eerder succes naarmate gebruik wordt gemaakt van kennis en kunde, inzet en motivatie van medewerkers. Waarom?

- Medewerkers beschikken zelf over de meeste kennis van fouten, omissies en doublures in hun eigen werkproces. Dat geldt ook voor de processen waarvan zij last hebben, zowel voor als na hen in de keten;
- Niemand weet beter hoe het proces optimaal functioneert, dan de meest direct betrokkene;
- De implementatie van efficiëntieverbetering loopt soepeler als medewerkers actief betrokken zijn. Zo worden verbeteringen al doende ingevoerd. Autorisatie achteraf is dan voldoende.

5.1.2 *Wagenparkmanagement*

Bij een goed draaiend wagenpark gaat het om drie belangrijkste aspecten¹⁹:

- Wagenparkmanagement;
- Kwaliteitsbeheersing;
- Kostenbewaking.

¹⁷ Bron: Management & Organisatie. Dr. D. Keuning en Dr. D.J. Eppink. 7^e druk 2000 Stenfert Kroese Groningen. ISBN 90-207-3130-0

¹⁸ Bron: www.twijnstragudde.nl

¹⁹ Bron: <http://www.technoservice.nl/organisatie/technocare.php?lang=NL>



Bij het wagenpark management gaat het voornamelijk om de inrichting en het beheer van de dienst. Welke middelen en hoeveel medewerkers zijn nodig om de dienst efficiënt en effectief te laten verlopen en aan te bieden? Hoe kan het wagenpark zo efficiënt mogelijk ingericht worden?

De afweging tussen kwaliteit en kosten is een belangrijke aspect waar het wagenpark zijn weg in moet kiezen. Gaat het wagenpark voor een hoge kwaliteit met hogere kosten of kiest zij voor lagere kosten met mindere kwaliteit? Ook de kostenbewaking van het wagenpark is belangrijk. Welke strategie zet het wagenpark uit voor het aankopen en verkopen van bedrijfsauto's met welke financiële middelen?

5.2 De klant

Voor het meten van de klanttevredenheid is er per afdeling, die gebruik maakt van een bedrijfsauto, een interview gehouden. Alle interviews zijn gehouden door middel van een gestructureerde vragenlijst. De interviews zijn gehouden met de managers of teamleiders van de afdelingen. Voor de verschillende interviews kan men bijlagen 20 t/m 26 raadplegen.

Onderwerpen interview

Om een duidelijk beeld te krijgen van de tevredenheid van het management van de verschillende afdelingen zijn de volgende hoofdlijnen uitgezet voor het interview:

- Tevredenheid van de verschillende processen zoals aankoop, aflevering, onderhoud en uitlenen van het wagenpark;
- Tevredenheid over de benadering door de dienstverlener (gericht op service, tegemoetkoming en flexibiliteit);
- Informatievoorziening (gericht op het inzichtelijk maken van de gegevens van het wagenpark).

Uitkomst interviews

De meeste afdelingen waren tevreden met de dienst zoals deze nu geleverd wordt. Er waren een aantal knelpunten, namelijk:

- De rittenbon wordt niet constant ingevuld, de klanten vinden dat te veel werk;
- De procedure bij het tanken is voor sommige gebruikers onduidelijk;
- Het wagenpark als dienst is niet opgenomen in de Service Level Agreements van de Facility Service.

5.3 Het management

Uit de oriënterende gesprekken, zie bijlage 10, met de manager van de afdeling D&B en de General Manager van de afdeling FS kwamen een aantal knelpunten naar voren, die hun graag verbeterd zien, namelijk:

- De dienst 'wagenpark' heeft weinig tot geen grip op het autogebruik van de verschillende afdelingen;
- Er is geen beleid geschreven voor het wagenpark;
- De ritregistratie is niet volledig, juridisch zou dit in orde moeten zijn;
- Er is geen duidelijkheid waar het wagenpark juridisch aan moet voldoen.

5.4 Externe oriëntatie

Voor de oriëntatie bij andere organisaties is er zoveel mogelijk gekeken naar vergelijkbare organisaties. De organisaties die redelijk vergelijkbaar zijn met LVNL zijn Schiphol Group en de Koninklijke Marechaussee. Elk van deze organisaties is bezocht en er is een interview gehouden met de eindverantwoordelijke van het wagenpark. Voor de verschillende interviews kan men bijlagen 15 en 16 raadplegen.

5.4.1 *Schiphol Group*

Schiphol Group is een exploitant²⁰ van luchthavens. Zij heeft de ambitie om een van de meest toonaangevende luchthavenondernemingen van de wereld te worden. Schiphol Group telt momenteel zo'n 1900 medewerkers. De bedrijfsvoering voltrekt zich via de vier *Business areas* Aviation, Consumers, Real Estate en Alliances & Participations. De Business Area Aviation levert diensten en faciliteiten aan luchtvaartmaatschappijen en hun passagiers op Amsterdam Airport Schiphol.

Belangrijke bevindingen voor het onderzoek zijn:

- Er is geen beleid geformuleerd, men gaat uit van het vertrouwen van de medewerker;
- Er zijn geen procedures en instructies gemaakt omtrent het gebruik van de bedrijfsauto's;
- Het onderhoud is in eigen beheer, vanwege de snelle responstijd, de diversiteit aan bedrijfsauto's en de specialiteiten;
- Bedrijfsauto's worden toegekend aan een afdeling en een deel wordt uitgeleend bij de receptie;
- Er wordt verder geen controle uitgeoefend op het gebruik van de bedrijfsauto's.

5.4.2 *Koninklijke Marechaussee*

Er zijn zo'n 6000 personen werkzaam bij de Koninklijke Marechaussee (KMar). In Nederland zijn de marechaussees werkzaam in vijf districten, waaronder het district Schiphol. De KMar voert de politietaak uit op alle Nederlandse burgerluchthavens. De Marechaussee is onder meer verantwoordelijk voor het handhaven van de openbare orde, hulpverlening, misdaadpreventie, projecten ter voorkoming van veelvoorkomende criminaliteit, het uitvoeren van verkeerscontroles, opnemen van aangiftes en het doen van onderzoek bij gepleegde strafbare feiten.

Belangrijke bevindingen voor het onderzoek zijn:

- Vanuit Den Haag is er een algemeen beleid opgesteld voor de gehele KMar. Een beleid voor het wagenpark van KMar op Schiphol is er niet;
- Er zijn geen procedures en instructies opgesteld voor het gebruik van de bedrijfsauto. De verantwoording ligt bij de districten zelf;
- KMar heeft een eigen garage voor maandelijkse controle van de bedrijfsauto. De rest van het onderhoud is uitbesteed aan de verschillende dealers.
- Er wordt gewerkt met een Black Box systeem, niet als controle middel voor het correct gebruik van de bedrijfsauto's, maar om te kijken welk vervoersmiddel het dichtst bij een incident is;
- KMar maakt gebruik van ritopdrachten en een tankpas;
- KMar maakt gebruik van een zelf ontworpen wagenparkbeheersysteem.

²⁰ Bron: Jaarverslag 2004 Schiphol Group

5.5 Onderzoek bedrijfsauto's

Het behalen van efficiency omtrent het gebruik van de bedrijfsauto's kan worden onderzocht door middel van het berekenen van de bezettingsgraad van de bedrijfsauto's. Maar wat is de meest ideale situatie omtrent het ter beschikking stellen van de bedrijfsauto's en wat is een efficiënte oplossing?

5.5.1 *Onderzoek*

1^e onderzoek

Voor dit onderzoek zijn alle speciaal ingerichte bedrijfsauto's buiten beschouwing gelaten. Er is gekeken naar de bedrijfsauto's die algemeen inzetbaar zijn voor alle medewerkers (de standaard bedrijfsauto's). Van de 27 bedrijfsauto's die beschikbaar zijn gesteld aan de verschillende afdelingen zijn er 15 standaard inzetbaar. Steekproefsgewijs is dit onderzoek gebaseerd op 12 bedrijfsauto's.

Het wagenpark heeft in verleden een standaard formulier ontworpen om de bezettingsgraad van de bedrijfsauto's te meten. Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van dit formulier. Volgens deze methode is er onderzoek gedaan naar het aantal dagen in de maand dat een bedrijfsauto gebruikt wordt. De weekenden zijn meegenomen in de het onderzoek aangezien het een 24-uurs bedrijf is. De bedrijfsauto's worden ook in de weekenden gebruikt.

Door middel van het analyseren van de rittenbonnen is er een globaal beeld verkregen van het gebruik van de bedrijfsauto's. Voor een overzicht omtrent de verreden kilometers per jaar kan men bijlage 17 raadplegen. Voor een overzicht van de bezettinggraad in procenten bijlage 19.

De bezettingsgraad van de bedrijfsauto's varieert van 24,4% tot 72,2% per auto. Een aantal bedrijfsauto's worden weinig ingezet en een aantal wat meer.

2^e onderzoek

Het nadeel van het meten van alleen het aantal dagen dat een bedrijfsauto is gebruikt in de maand is, is dat er nog geen duidelijk beeld is verkregen van het behalen van efficiency op deze bedrijfsauto's. De vraag is op welke tijdstippen worden de bedrijfsauto's gebruikt? Vallen deze tijdstippen vaak gelijk of is dit variërend? Om op deze vragen antwoord te krijgen moet er inzicht komen welke bedrijfsauto's op welke tijdstippen worden gebruikt. Aangezien er geen tijd meer was om bijvoorbeeld 3 weken te gaan turven welke bedrijfsauto wanneer aanwezig is, is er in samenwerking met de medewerker van het wagenpark het volgende beeld geschetst. Hierbij is uitgegaan van alle 15 standaard inzetbare bedrijfsauto's.

Dagen	Ochtend (09:00-12:30)	Middag (12:30-16:00)
Maandag	2 van de 15 afwezig	2 van de 15 afwezig
Dinsdag	10 van de 15 afwezig	10 van de 15 afwezig
Woensdag	10 van de 15 afwezig	10 van de 15 afwezig
Donderdag	10 van de 15 afwezig	10 van de 15 afwezig
Vrijdag	6 van de 15 afwezig	1 van de 15 afwezig

De conclusie is dat er maandag en vrijdag weinig gebruik wordt gemaakt van de bedrijfsauto's. De overige dagen zijn de bedrijfsauto's redelijk bezet.

5.5.2 Samenhang klanttevredenheid en bezettingsgraad

Uitgaande van het 1^e onderzoek wordt er gekeken of er een verband is tussen de klanttevredenheid en het aantal dagen dat de bedrijfsauto gebruikt wordt.

Er is geen duidelijke lijn in klanttevredenheid gekoppeld aan de bezettingsgraad. De afdeling NAV heeft over het algemeen een lagere bezettingsgraad en is over een aantal aspecten van het wagenpark ontevreden. Terwijl afdelingen met een hogere bezettingsgraad zoals SUR, OIS en WEB zeer tevreden zijn. In figuur 6 worden de onderzoeksgegevens schematisch weergegeven.

Kenteken	Afdeling	Bouwjaar bedrijfsauto	Gemiddelde bezettingsgraad	Conclusie interview
88-DR-VX	K&A	x	42,6%	Tevreden, kleine knelpunten.
XH-RR-78	NAV	x	46,6%	Ontevreden, grote knelpunten.
99-LL-DN	NAV	2003	24,4%	Ontevreden, grote knelpunten
74-NN-GK	WEB	2003	45,8%	Zeervreded.
37-GK-GH	NAV	2000	29,2%	Ontevreden, grote knelpunten
36-GK-GH	NAV	2000	32,0%	Ontevreden, grote knelpunten
33-JJ-LH	SUR	2002	72,2%	Zeervreded.
XH-RR-80	OIS	1998	59,6%	Zeervreded
33-GJ-XR	WEB	2000	63,1%	Zeervreded.
32-JJ-LH	K&A	2002	25,8%	Tevreden, kleine knelpunten.
89-DR-VX	MAG	1999	61,8%	Tevreden, kleine knelpunten.
XH-RR-79	NAV	x	42,5%	Ontevreden, grote knelpunten

Figuur 6: Klanttevredenheid in samenhang met de bezettingsgraad

Een reden voor deze bevinding is dat NAV hogere eisen stelt aan een bedrijfsauto dan een andere afdeling. Het eisenpakket van de afdeling NAV is uitgebreider, vanwege het verschil in werkzaamheden.

5.5.3 Ideale situatie

De meest ideale situatie omtrent het ter beschikking stellen van de bedrijfsauto's is alle bedrijfauto's uitleenen via de servicedesk. Zo heeft men de volledige controle en het overzicht over de bedrijfsauto's. Doordat er een duidelijk overzicht ontstaat kan men de bezettingsgraad van het wagenpark op een goede manier meetbaar maken, om zo te zien of er door middel van het afschaffen van bedrijfsauto's efficiency behaald kan worden. Er dient rekening gehouden te worden met de cultuur waarin de medewerkers de bedrijfsauto's zien als 'eigen' bedrijfsauto.

5.5.4 Passende oplossing(en)

De bezettingsgraad van de bedrijfsauto's varieert van 24,4% tot 72,2% per auto. Het is aan de afdeling Diensten & Beheer om te bepalen bij welke bezettingsgraad de bedrijfsauto niet meer op een afdeling mag worden vastgehouden en kan worden uitgeleend via de servicedesk.

Sommige afdelingen hebben de bedrijfsauto's bijna elke dag nodig, maar er zijn ook afdelingen die maar 5 keer in de maand een bedrijfsauto nodig hebben. Het is dan ook moeilijk om te bepalen of bepaalde afdelingen wel of geen bedrijfsauto's moeten hebben. De momenten dat medewerkers van deze afdelingen een bedrijfsauto nodig hebben kunnen ze deze via de servicedesk aanvragen.

In een beleid zou opgenomen kunnen worden dat bij een bezettingsgraad van minder dan 25% de bedrijfsauto afgegeven moet worden aan de servicedesk. Wel moet de afdeling D&B op de hoogte zijn van de activiteiten waar de bedrijfsauto voor nodig is.

De belangen voor beide partijen, zowel afdeling 'Diensten & Beheer' en de klant, moeten worden afgewogen. Het onderbrengen van alle standaard bedrijfsauto's bij de servicedesk zou de grootste efficiëncyslag zijn.

5.6 **Samenvatting**

Voor het meten van de klanttevredenheid is er per afdeling, die gebruik maakt van een bedrijfsauto, een interview gehouden. De klanten zijn over het algemeen tevreden met de dienst en hoe deze is ingericht. Er zijn een aantal operationele knelpunten/onduidelijkheden; incorrecte invulling rittenbon, onduidelijkheid bij het tanken en geen SLA voor het wagenpark.

Knelpunten vanuit het management zijn; ontbreken van het beleid, onvolledige ritregistratie, niet op de hoogte zijn van de juridische aspecten relevant voor het wagenpark en geen grip hebben op het autogebruik.

Vanuit de literatuur kan gezegd worden dat efficiency dat de mate is waarin bij gegeven doelstellingen de te bereiken eindtoestand is bereikt met opoffering van zo weinig mogelijk middelen. Voor dit onderzoek is zijn er een aantal dingen van belang:

- Eventuele kostenbesparing waar mogelijk is;
- Tijdbesparing waar mogelijk is.

Bij een goed draaiend wagenpark gaat het om drie belangrijkste aspecten:

- Wagenparkmanagement;
- Kwaliteitsbeheersing;
- Kostenbewaking.

Gekeken naar de externe oriëntatie bij de Schiphol Group en de Koninklijke Marechaussee zijn er vele overeenkomsten met het wagenpark van LVNL. Beide hebben geen beleid voor het wagenpark op Schiphol en hebben de bedrijfsauto's voor een groot deel in eigen beheer. Schiphol Group heeft het onderhoud in eigen beheer en KMar heeft de grote onderhoudsbeurten uitbesteedt aan de merkdealers.

Het behalen van efficiency omtrent het gebruik van de bedrijfsauto's is onderzocht middels het berekenen van de bezettingsgraad van de bedrijfsauto's. De bezettingsgraad van de bedrijfsauto's varieert van 24,4% tot 72,2% per auto. Tevens is er gekeken naar een verband tussen de klanttevredenheid en de bezettingsgraad. Hieruit bleek dat afdelingen verschillen in het stellen van eisen aan een bedrijfsauto. De afdeling die het meest ontevreden was over het wagenpark is de afdeling met de meeste bedrijfsauto's en met de meeste specifieke eisen.

In een beleid zou opgenomen kunnen worden dat bij een bezettingsgraad van minder dan 25% de bedrijfsauto afgegeven moet worden aan de servicedesk. Door alle standaard bedrijfsauto's (15 stuks) onder te brengen bij een servicedesk kan er het meeste efficiency behaald worden. Doordat er een duidelijk overzicht ontstaat kan men de bezettingsgraad van het wagenpark op een goede manier meetbaar maken, om zo te zien of er door middel van het afschaffen van bedrijfsauto's efficiency behaald kan worden. Bij het nemen van deze beslissing kan weerstand verwacht worden aangezien de medewerkers de bedrijfsauto zien als 'eigen' auto.



6 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe het wagenpark zo efficiënt mogelijk ingericht kan worden. Daarbij worden alle mogelijke oplossingen in kaart gebracht. Er wordt een beschrijving gegeven van de meest ideale situatie voor het wagenpark als onderdeel van de afdeling FS. Het beheren van de dienst, inrichting van de dienst en wet- en regelgeving komen nader aan bod.

6.1 Administratie

Ten eerste moet de vraag 'wat is administreren?' duidelijk zijn om te weten waaraan het wagenpark moet voldoen.

Administreren²¹ is het op systematische wijze verzamelen, vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een huishouding en ten behoeve van de verantwoording die daarvoor moet worden afgelegd.

Voordelen²² van een goede administratie

Administratie wil zeggen: alle gegevens over van de dienstverlening die op papier (ook kladaantekeningen) of elektronisch (bijvoorbeeld met de computer) vastgelegd zijn. Een goed opgezette en overzichtelijke administratie is van groot belang; niet alleen om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen, maar ook voor de dienstverlening. De drie belangrijkste voordelen van een goede administratie voor het wagenpark zijn:

- Snel inzicht in de ontwikkeling van de dienst;
- Snel inzicht in de kostprijs van het product;
- Vergelijking maken met de opgestelde begroting.

Door middel van de genoemde voordelen van een goede administratie kan het wagenpark de dienst beter beheren en besturen.

Om een goede administratie te voeren moet men weten waar deze aan moet voldoen. De regels omtrent een goede administratie kan men vinden in de algemene wet- en regelgeving, maar kunnen ook terug gevonden worden in het kwaliteitsmanagementsysteem van LVNL. De afdeling D&B die verantwoordelijk is voor documentatie service heeft het procedure 'Documentbeheer' opgesteld.

Inrichtingseisen vanuit regelgeving

Wat moet men bijhouden in een goede administratie en hoe lang moet deze bewaard blijven? Volgens de Kamer van Koophandel is er een verplichting om een financiële administratie bij te houden. De verplichting komt erop neer dat alles wat financiële gevolgen heeft voor de onderneming systematisch moet vastleggen in een administratie. Zie paragraaf 6.1.1.

De administratie moet volgens wet- en regelgeving 7 jaar bewaard blijven. Daarbij kan men denken aan in- en verkoopadministratie, facturen, kopieën van verzonden facturen, contracten, overeenkomsten, andere afspraken, software, databestanden, correspondentie en overige financiële aantekeningen.

²¹ Bron: Basisboek bedrijfseconomie, P. de Boer, M.P. Brouwers, W. Koetzier. 6^e druk Wolters Noordhoff bv Groningen. ISBN 90-01-09415-5.

²² Bron: www.kvk.nl

Procedure documentbeheer

LVNL hanteert een procedure omtrent het beheer van documentatie en registratie. Deze procedure beschrijft de afspraken die binnen LVNL zijn gemaakt ten aanzien van beheer, documentatie en registratie. De procedure gaat daarbij uit van de ISO-norm en vigerende wet- en regelgeving en is van toepassing op alle documenten binnen LVNL.

Het wagenpark moet dus, geldend voor alle documenten die zij genereert, voldoen aan deze procedure.

6.1.1 Financiële administratie

Financiële administratie van een dienst kan men ook omschrijven als boekhouden. Boekhouden is het op systematische wijze vastleggen van financiële feiten zoals inkoop, verkoop, betaling en ontvangst.

Binnen de organisatie van LVNL is er een afdeling Accounting die alle financiën regelt voor de gehele organisatie. Maar dit mag niet betekenen dat de dienst wagenpark maar geen financiële administratie kan bijhouden. Het is aan te raden kopieën van de facturen te bewaren, zodat men als dienst wel inzicht heeft in de verschillende kosten en gemakkelijk informatie kan terugvinden.

6.1.2 Efficiëntere administratie

Om de administratie efficiënter (doelmatiger) in te richten kan men aan een aantal aspecten verbeteren

Zoals al eerder besproken werkt het wagenpark in de huidige situatie met een rittenregistratie. Deze rittenbonnen worden vaak niet correct of onduidelijk ingevuld, tevens kost het de medewerker van het wagenpark veel tijd om al deze formulieren te verwerken. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn het aanschaffen van geautomatiseerd rittenregistratiesysteem. Een voorbeeld van zo'n systeem is 'Mobilex'. Dit systeem kan volautomatisch ritten registreren. Hierbij worden per rit beginpunt en tijdstip, eindpunt en tijdstip en het aantal gereden kilometers vastgelegd.

Om verdere administratie efficiënter in te richten is het van belang dat het wagenparkstelsel totaal geoperationaliseerd wordt. Vele gegevens worden dubbel geregistreerd en dit kost ook tweemaal zoveel tijd.

De beheerder van het wagenpark moet op de hoogte zijn van de wet- en regelgeving om te weten waar men aan moet voldoen. Zie voor alle relevante wet- en regelgeving bijlage 18.

6.2 Personeel wagenpark

Het wagenpark kent zoals besproken in de huidige situatie op dit moment maar één medewerker. Deze medewerker kent veel operationele activiteiten en heeft op deze manier weinig tijd voor het echt 'beheren' van de dienst. Om het wagenpark beter te gaan beheren moet een aantal van deze operationele activiteiten worden afgestoten. Dit wordt verder toegelicht in het hoofdstuk processen wagenpark.

6.3 Processen wagenpark

In de huidige situatie zijn de verschillende hoofdprocessen aan bod gekomen. Maar kunnen deze processen niet efficiënter worden ingericht? Per proces wordt er gekeken of het behalen van efficiency mogelijk is.

6.3.1 *Proces aankoop bedrijfsauto's*

De hoofdactiviteit van dit proces is het overleg met de klant over de wensen en eisen omtrent de nieuwe bedrijfsauto. Uit de interviews komt naar voren dat de managers van de verschillende afdelingen tevreden zijn met de huidige dienstverlening. De dienstverlener zou dit op dezelfde manier moeten voortzetten. Efficiency behalen binnen dit proces is niet van toepassing. De gesprekken met de klant en het opstellen van een PvE (programma van eisen) zijn nodig om deze dienst op een goede manier te leveren.

6.3.2 *Proces afleveren bedrijfsauto's*

Het proces afleveren kent meerdere hoofdactiviteiten, namelijk:

- Bestellen logo en inrichting bedrijfsauto;
- Aanmelden bedrijfsauto bij afdeling Accounting voor autoverzekering;
- Aanvragen tankpas;
- Auto leveren aan de klant.

Binnen dit proces kan financiële efficiency behaald worden, middels het onderbrengen van de verzekeringen van alle bedrijfsauto's bij het wagenparkbeheer of het maken van afspraken met de afdeling Accounting over het uitwisselen van financiële informatie betreffende het wagenpark. Voor het verkrijgen van een duidelijk financieel overzicht is het inzicht in alle kosten (kostprijsberekening per km) van het wagenpark noodzakelijk.

6.3.3 *Proces onderhoud bedrijfsauto's*

De klanten zijn tevreden over het proces onderhoud. Efficiency binnen dit proces kan behaald worden door een aantal operationele werkzaamheden anders in te delen.

Als er geen rekening wordt gehouden met de bedrijfscultuur van de organisatie, zou men het proces zo in kunnen richten dat de klant zelf met de bedrijfsauto naar de dealer gaat voor kleine schades of reparaties. Een eventuele samenwerking met bedrijven op de luchthaven zoals bijvoorbeeld Schiphol Group, die beschikt over een eigen garage, zou ook een oplossing kunnen zijn om efficiency te behalen. De klanten zouden voor kleine reparaties of schades daar terecht kunnen.

De afspraak met de dealer van Volkswagen en Opel is dat ze alle bedrijfsauto's ophalen en terug brengen. Dit geldt niet voor de 6 directieauto's die bij andere merkdealers zijn aangeschaft, deze moeten echter wel zelf door de dienst worden weggebracht en opgehaald.

Een oplossing zou zijn voor het afstoten van deze operationele werkzaamheden, namelijk afspraken maken met de overige merkdealers voor het ophalen en terugbrengen van de directieauto's. Een andere oplossing zou kunnen zijn een merkenbeleid te gaan voeren binnen het wagenpark, waardoor er met één of twee merkdealers vaste afspraken kunnen worden gemaakt.



6.3.4 Proces uitlenen servicedesk

Gekeken naar de vormgeving van het proces kan er niet direct efficiency behaald worden. Er kan door creëren van meer duidelijkheid en volledigheid een beter beheersbaar proces ontstaan. Dit is mogelijk door middel van het opstellen van een aantal instructies voor de medewerkers, het verbeteren van het uitgifteformulier en het organiseren van een informatiebijeenkomst.

6.4 Inrichting van de dienst

Op dit moment is er geen beleid geformuleerd voor het wagenpark. Als er wordt uitgegaan van de ideale situatie is een wagenparkbeleid een begin om een wagenpark efficiënt te beheren. Wat is precies een beleid en waar dient dit voor? Welke voordelen kan men er mee behalen?

6.4.1 Opstellen beleid

Wat is een beleid?

Om de definitie van beleid nader te verklaren zijn er een drietal omschrijvingen geraadpleegd.

“Een beleid²³ is een plan van aanpak voor het oplossen van problemen in de meest ruime zin.”

“Een beleid heeft communicatieve doelen²⁴ zoals informeren, adviseren en overtuigen, instrueren, motiveren”.

“Beleid²⁵: “Het streven naar / het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen in een bepaalde tijdsvolgorde. Beleid is een bepaald soort antwoord op een probleem. Het is een poging een probleem op een bepaalde manier, namelijk door doelgericht handelen, op te lossen, te verminderen of te voorkomen”

Een beleid grijpt in of ontwikkelt zich verder als er afwijkingen bestaan tussen een doelstellingen bijv. op een afdeling en daarvan afwijkend gedrag. Er zijn vier hoofdcriteria waarmee een beleidsbeslissing wordt genomen:

- Doelrealisatie / effectiviteit
 - o Wordt het doel met dit voorstel het beste bereikt?
 - o Heeft het voorstel de gewenste gevolgen?
- Haalbaarheid
 - o Is er voldoende draagvlak voor het gestelde doel / beleid?
- Efficiency
 - o Is dit het beste voorstel?
 - o Worden de taken efficiënt vervuld?
- Macht/continuïteit/systeemhandhaving
 - o Versterkt het voorstel de eigen dienst of afdeling?
 - o Versterkt het voostel de sterke punten en de goede kansen?
 - o Verdwijnen de zwakke punten en de bedreigingen van buiten?

²³ Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Beleid>

²⁴ Bron: [Beleidsstextwijzer](#). Dhr. R. Neutelings en D. Janssen. 1999 Sdu Uitgevers, Den Haag. ISBN 90-12-0856-0

²⁵ Bron: [Beleidsnota's](#). Dr. D.M.L.Janssen, Prof. Dr. P.J. van den Hoven, Drs. H.G.W. Munstermann en Dr. P.J.J. Stijnen, 1992. Stenfort Kroese en Open Universiteit te Heerlen. ISBN 90-207-2335-9.



Waarom een beleid?

Een beleid is een instrument om personen te informeren, te instrueren en te motiveren. Bij het instrueren gaat het bijvoorbeeld om het invullen van een formulier. Door duidelijk in het beleid naar voren te brengen wat het belang is van de genomen beslissingen of de opgestelde regels ontstaat er sneller draagvlak bij de medewerkers.

Een beleid dient ervoor te zorgen dat er duidelijkheid bestaat over het gewenste gedrag, de te volgen procedures en instructies.

Inhoud beleid

De inhoud van het wagenparkbeleid moet aansluiten op het beleid van de afdeling FS. Het algemene beleid van LVNL is hier al in verwerkt. Ook moet het wagenparkbeleid voldoen aan de ISO-norm, het kwaliteitsmanagementsysteem.

De visie van de afdeling FS is als volgt:

“FS levert de LVNL huisvesting, werkplekken en een IT infrastructuur met daarbij behorende dienstverlening ter ondersteuning van het effectief en innovatief werken van de gehele organisatie”.

Vanuit deze visie kan men een doelstelling voor het beleid van het wagenpark opstellen. Een voorbeeld van een doelstelling voor een beleid kan als volgt zijn:

“Een efficiënt wagenparkbeleid richt zich op het stimuleren van gewenst gedrag en geeft richtlijnen voor het correct gebruiken van de bedrijfsauto's”.

De grote lijnen die in het beleid aan bod zouden kunnen komen zijn:

- Regels omtrent het gebruik van de bedrijfsauto's;
- Regels omtrent toewijzing bedrijfs- en directieauto;
- Het voeren van merkenbeleid;
- Regels voor het uitlenen van de bedrijfsauto's.

6.5 Samenvatting

Het voeren van een goede, duidelijke en correcte administratie heeft voordelen voor het beheren van een dienst. De administratie van het wagenpark moet voldoen aan de procedure 'Documentbeheer' van de afdeling Diensten & Beheer. Efficiëntie op het gebied van de administratie kan door middel van het aanschaffen van geautomatiseerd ritregistratiesysteem. Verder kan middels het operationaliseren van het wagenparkstelsel efficiency worden behaald.

De nadruk van de werkzaamheden van het personeel moeten meer gericht zijn op het 'beheren' van het wagenpark. Binnen de verschillende processen kan er efficiency behaald worden op de volgende aspecten:

- Het maken van afspraken met de verschillende merkdealers (van de directieauto's) voor het ophalen en terugbrengen van bedrijfsauto's;
- Het onderbrengen van de verzekeringen van de bedrijfsauto's bij het wagenpark of het maken van vaste afspraken omtrent het uitwisselen van financiële gegevens om het wagenpark kosten inzichtelijk te maken;
- Opstellen van instructies, het verbeteren van uitgifteformulier voor leenauto's en het organiseren van een informatiebijeenkomst voor de servicedeskmedewerkers;

Het opstellen van een beleid voor het wagenpark zal een goed hulpmiddel zijn om de dienst beter te beheren en overzichtelijker te maken.



Belangrijke aspecten bij het opstellen van beleid zijn:

- Doelrealisatie / effectiviteit
 - o Wordt het doel met dit voorstel het beste bereikt?
 - o Heeft het voorstel de gewenste gevolgen?
- Haalbaarheid
 - o Is er voldoende draagvlak voor het gestelde doel / beleid?
- Efficiency
 - o Is dit het beste voorstel?
 - o Worden de taken efficiënt vervuld?
- Macht/continuïteit/systeemhandhaving
 - o Versterkt het voorstel de eigen dienst of afdeling?
 - o Versterkt het voorstel de sterke punten en de goede kansen?
 - o Verdwijnen de zwakke punten en de bedreigingen van buiten?

Het beleid moet aansluiten op het beleid vanuit de afdeling Facility Services. Een doelstelling van het wagenparkbeleid kan zijn:

“Een efficiënt wagenparkbeleid richt zich op het stimuleren van gewenst gedrag en geeft richtlijnen voor het correct gebruiken van de bedrijfsauto's” .

DEEL C

7 Conclusie

Deze conclusie dient als een samenvatting van het gehele onderzoek. Er wordt per besproken hoofdstuk van dit rapport deelconclusies gegeven met relevante informatie om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. In de eindconclusie wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling.

7.1 Conclusie organisatieanalyse

Door middel van het 7S model is de organisatie geanalyseerd. Daarbij is gekeken naar de S'en die van belang zijn voor het onderzoek, namelijk strategie, structuur en significante waarden. De *strategie* van LVNL splits zich in interne en externe strategische doelen, waarvan de interne doelstellingen van belang zijn voor het onderzoek. Belangrijke aspecten uit de analyse zijn het typeren van de organisatie als een professionele bureaucratie (*structuur*). De *bedrijfscultuur* (significante waarden) typeert zich als een 'verwende' organisatie. De ondersteunende diensten moeten worden aangeboden met een zo min mogelijke participatie van de klant (medewerkers).

Belangrijke componenten uit de organisatieanalyse die relevant zijn voor de beantwoording van de probleemstelling worden puntsgewijs weergegeven:

- Interne strategische doelen van LVNL;
 - o De ondersteunende processen moeten een gelijkblijvend serviceniveau leveren op steeds efficiëntere wijze;
 - o Het reduceren van de kosten van de bedrijfsvoering en het vergroten van het kostenbewustzijn bij de medewerker.
- Het kwaliteitsmanagementsysteem van LVNL volgens de ISO-norm;
 - o Het beschrijven van de processen;
 - o Het wagenpark opnemen in het toplevel proces van LVNL.
- In het advies aan het management moet er rekening gehouden worden met de bedrijfscultuur getypeerd als 'verwende' organisatie;
- Het advies moet aansluiten op de visie vanuit de afdeling Facility Services

7.2 Conclusie huidige situatie

LVNL is verantwoordelijk voor het onderhouden en beheren van verschillende onderdelen op Schiphol Airport. Voor deze werkzaamheden zijn 100% betrouwbare bedrijfsauto's nodig, omdat de medewerkers van LVNL direct ter plaatse moeten komen voor het verhelpen van eventuele storingen. Als er bij storingen niet snel iemand ter plaatse is, zijn de gevolgen groot.

Het wagenpark telt 48 vervoersmiddelen in eigen beheer, waaronder bedrijfsauto's, directieauto's, aanhangwagens, minibussen en speciale auto's met meetinstrumenten. De meeste bedrijfsauto's zijn uitgeleend aan een afdeling die voor hun werkzaamheden de bedrijfsauto nodig hebben. Een aantal bedrijfsauto's worden uitgeleend door middel van een servicedesk.

Vanuit de theorie kan de dienstverlening van het wagenpark geanalyseerd worden aan de hand van drie componenten:

- Dienstverlening;
- Dienst;
- Dienstverlener.

Over de *dienstverlening* van het wagenpark kan gezegd worden dat er verschillende activiteiten plaats vinden, routinematig, planmatig en improviserend. Verder zijn er vier hoofdprocessen binnen de dienstverlening van het wagenpark, namelijk aankoop, afleveren, onderhoud en uitlenen van de bedrijfsauto's. De *dienst* van het wagenpark is het leveren van 100% betrouwbare bedrijfsauto's. Het wagenpark kent één medewerker, de *dienstverlener*, en een eindverantwoordelijk, de manager van Diensten & Beheer. Ook wordt het wagenpark één dag per week bijgestaan door een andere medewerker van de afdeling Diensten & Beheer voor het bijwerken van de administratie. Voor de administratie maakt het wagenpark gebruik van drie soorten middelen; een wagenparkstelsysteem, spreadsheetprogramma en een deel papieren administratie.

Belangrijkste bevindingen in de huidige situatie zijn:

- De dienst kent één medewerker die te veel operationele werkzaamheden uitvoert, zodat het 'beheren' van de dienst minder aandacht krijgt;
- Het werken met de rittenbonnen kost het personeel veel arbeidsuren, mede doordat deze onvolledig worden ingevuld;
- Er wordt met dubbele systemen gewerkt, het wagenparkstelsysteem en een spreadsheetprogramma. Dit maakt het onoverzichtelijk en is arbeidsintensief;
- Er is geen wagenparkbeleid opgesteld, omdat de vorige eindverantwoordelijke (manager) dit niet nodig vond;
- Er zijn geen instructies, procedures en processen beschreven en het wagenpark heeft zich nog niet geïntegreerd in het kwaliteitsmanagementsysteem van LVNL.

7.3 Conclusie onderzoeksresultaten

Voor het meten van de klanttevredenheid is per afdeling, die gebruik maakt van een bedrijfsauto, een interview gehouden. De klanten zijn over het algemeen tevreden met de dienst en hoe deze is ingericht. Er zijn een aantal operationele knelpunten/onduidelijkheden, namelijk; incorrecte invulling rittenbon, onduidelijkheid bij het tanken en geen SLA (Service Level Agreements) voor het wagenpark.

Knelpunten vanuit het management zijn; ontbreken van het beleid, onvolledige ritregistratie, niet op de hoogte zijn van de juridische relevante aspecten voor het wagenpark en geen grip hebben op het autogebruik.

Vanuit de literatuur kan gezegd worden dat efficiency dat de mate is waarin bij gegeven doelstellingen de te bereiken eindtoestand is bereikt met opoffering van zo weinig mogelijk middelen. Voor dit onderzoek is zijn er een aantal dingen van belang:

- Eventuele kostenbesparing waar mogelijk is;
- Tijdbesparing waar mogelijk is.

Bij een goed draaiend wagenpark gaat het om drie belangrijkste aspecten:

- Wagenparkmanagement;
- Kwaliteitsbeheersing;
- Kostenbewaking.

Gekeken naar de externe oriëntatie bij de Schiphol Group en de Koninklijke Marechaussee zijn er vele overeenkomsten met het wagenpark van LVNL. Beide hebben geen beleid voor het wagenpark op Schiphol en hebben de bedrijfsauto's voor een groot deel in eigen beheer. Schiphol Group heeft het onderhoud in eigen beheer en KMar heeft de grote onderhoudsbeurten uitbesteedt aan de merkdealers.

Het behalen van efficiency omtrent het gebruik van de bedrijfsauto's is onderzocht middels het berekenen van de bezettingsgraad van de bedrijfsauto's. De bezettingsgraad van de bedrijfsauto's varieert van 24,4% tot 72,2% per auto. Tevens is er gekeken naar een verband tussen de klanttevredenheid en de bezettingsgraad. Hieruit bleek dat afdelingen verschillen in het stellen van eisen aan een bedrijfsauto. De afdeling die het meest ontevreden was over het wagenpark is de afdeling met de meeste bedrijfsauto's en met de meeste specifieke eisen.

In een beleid zou opgenomen kunnen worden dat bij een bezettingsgraad van minder dan 25% de bedrijfsauto afgegeven moet worden aan de servicedesk. Door alle standaard bedrijfsauto's (15 stuks) onder te brengen bij een servicedesk kan er het meeste efficiency behaald worden. Doordat er een duidelijk overzicht ontstaat kan men de bezettingsgraad van het wagenpark op een goede manier meetbaar maken, om zo te zien of er door middel van het afschaffen van bedrijfsauto's efficiency behaald kan worden. Bij het nemen van deze beslissing kan weerstand verwacht worden aangezien de medewerkers de bedrijfsauto zien als 'eigen' auto.

Belangrijkste bevindingen vanuit de onderzoeksresultaten zijn:

- Ontevredenheid vanuit de klant en het management over gebruik van de rittenbonnen;
- Het ontbreken van beleid als knelpunt vanuit het management;
- Het inefficiënte gebruik van een de standaard bedrijfsauto's;
- Het wagenpark is niet opgenomen in de SLA van de afdeling Facility Services;
- De ontevredenheid over de inrichting van de bedrijfsauto's;

7.4 Conclusie gewenste situatie

De administratie van het wagenpark moet voldoen aan de procedure 'Documentbeheer' van de afdeling Diensten & Beheer. Efficiëntie op het gebied van de administratie kan door middel van het aanschaffen van geautomatiseerd kilometerregistratiesysteem. Verder bespaart het operationaliseren van het wagenparkstelsel veel en wordt, er ook efficiency mee behaald.

De nadruk van de werkzaamheden van het personeel moeten meer gericht zijn op het 'beheren' van het wagenpark. Binnen de verschillende processen kan er efficiency behaald worden op de volgende aspecten:

- Het maken van afspraken met de verschillende merkdealers (van de directieauto's) voor het ophalen en terugbrengen van bedrijfsauto's;
- Het onderbrengen van de verzekeringen van de bedrijfsauto's bij het wagenpark of het maken van vaste afspraken omtrent het uitwisselen van financiële gegevens om het wagenpark kosten inzichtelijk te maken;
- Opstellen van instructies, het verbeteren van uitgifteformulier voor leenauto's en het organiseren van een informatiebijeenkomst voor de servicedeskmedewerkers;

Het opstellen van een beleid voor het wagenpark zal een goed hulpmiddel zijn om de dienst beter te beheren en overzichtelijker te maken.

Belangrijke aspecten bij het opstellen van beleid zijn:

- Doelrealisatie / effectiviteit
- Haalbaarheid
- Efficiency
- Macht/continuïteit/systeemhandhaving

Het beleid moet aansluiten op het beleid vanuit de afdeling Facility Services. Een doelstelling van het wagenparkbeleid kan zijn:

“Een efficiënt wagenparkbeleid richt zich op het stimuleren van gewenst gedrag en geeft richtlijnen voor het correct gebruiken van de bedrijfsauto's”.

7.5 Eindconclusie

De volgende probleemstelling heeft tijdens het onderzoek centraal gestaan:

“Op welke wijze kan de afdeling Diensten en Beheer binnen Luchtverkeersleiding Nederland het beheer van het wagenpark zo efficiënt mogelijk inrichten, waarbij rekening wordt gehouden met de organisatorische, financiële en juridische consequenties, zodat deze aansluiten op de behoeften van de klant en het management binnen Luchtverkeersleiding Nederland?”

Om antwoord te geven op de probleemstelling kan worden gezegd dat de afdeling D&B het beheer van het wagenpark efficiënter kan inrichten door één of meerdere aanbevelingen op te pakken. Door het opstellen van een wagenparkbeleid en een handboek zal er in de toekomst efficiënter gewerkt kunnen worden. Om een grote efficiëncyslag te behalen voor het wagenpark zouden de standaard bedrijfsauto's ondergebracht moeten worden bij de servicedesk, zodat de bezettingsgraad verbeterd wordt. Om volledig inzicht te krijgen in alle gereden kilometers, dit in verband met wet- en regelgeving, moeten er aanpassingen worden aangebracht in het huidige rittenregistratiesysteem. Het wijzigen van diverse werkzaamheden levert een bijdrage aan een efficiënter beheerd wagenpark.

Het antwoordt op deze probleemstelling is als volgt:

Het beheren van het wagenpark kan efficiënter ingericht worden middels een aantal veranderingen. De belangrijkste veranderingen worden hier puntsgewijs weergegeven:

- Het opstellen van een wagenparkbeleid;
- Het opstellen van een handboek;
- Het onderbrengen van de standaard bedrijfsauto's bij de servicedesk;
- Het wijzigen van diverse werkzaamheden;
- Het aansluiten op het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie (ISO 9001:2000);
- Het aanschaffen van een geautomatiseerd rittenregistratiesysteem.

Het opstellen van beleid

Om de dienst beter en efficiënter te beheren en in te richten kan er door middel van het opstellen van een beleid een grote stap de goede richting in gezet worden. Door het vastleggen van alle afspraken, regels en procedures ontstaat er meer duidelijkheid. Het beleid moet aansluiten op het beleid van de afdeling Facility Services. Middels het invoeren van beleid komt het wagenpark de klant en het management tegemoet, omdat er meer duidelijkheid en houvast wordt gegeven.



Het opstellen van handboek

Hierin wordt omschreven welke processen er binnen het wagenpark plaats vinden. De verdere inrichting van de dienst, gebruik van systemen en registratiemiddelen, het aanspreekpunt voor de klant en de afhandeling van de klachten kunnen mede hierin worden beschreven. Het handboek moeten dienen als informatiebron/leidraad voor de klant.

Onderbrengen standaard bedrijfsauto's bij de servicedesk

Om een grote efficiëncyslag te behalen voor het wagenpark zouden de standaard bedrijfsauto's ondergebracht moeten worden bij de servicedesk, zodat de bezettingsgraad verbeterd wordt. Hierdoor ontstaat er een beter overzicht in het gebruik van de bedrijfsauto's.

Wijzigen van diverse werkzaamheden

Efficiency kan ook behaald worden door het wijzigen van een deel van de werkzaamheden van het personeel.

Voldoen aan ISO-norm

Het wagenpark moet geïntegreerd worden in het kwaliteitsmanagementsysteem van LVNL. De dienst moet aansluiting vinden binnen toplevel proces van de afdeling Facility Services.

Aanschaffen geautomatiseerd ritregistratiesysteem

Om te voldoen aan de juridische en fiscale consequenties kan het wagenpark het beste gaan werken met een geautomatiseerd ritregistratiesysteem. Hierdoor valt een deel van de administratie werkzaamheden weg en ontstaat er een volledig overzicht betreft de gereden kilometers.

Al deze adviezen worden in het hoofdstuk 'Adviezen en consequenties' verder beschreven en uitgewerkt.

8 Adviezen en consequenties

Vanuit de conclusies kan een advies geformuleerd worden die antwoord geeft op de vraag hoe het wagenpark efficiënter ingericht kan worden. Deze adviezen en de organisatorische en juridische consequenties die hieruit voortvloeien zullen in dit hoofdstuk besproken worden.

8.1 Beleid opstellen

Belangrijk voor het wagenpark is het opstellen van een beleid omtrent het gebruik van bedrijfsauto's. Door duidelijk in het beleid naar voren te brengen wat het belang is van de genomen beslissingen en opgestelde regels ontstaat er een draagvlak bij de medewerkers. Een beleid dient ervoor te zorgen dat er duidelijkheid bestaat over het gewenste gedrag en de te volgen procedures en instructies.

Het beleid moet aansluiten op de visie en de missie van de afdeling Facility Services. Belangrijke aspecten uit deze visie en missie voor het beleid zijn:

- Het beschikbaar stellen van huisvesting, werkplekken en IT infrastructuur met de door de klant gevraagde functionaliteit en beschikbaarheid;
- Het afhandelen van klachten en storingen binnen de afgesproken periode (Service Level Agreements);
- Optimale afstemming op de (toekomstige) behoefte van de klant;
- Optimale onderlinge afstemming tussen ondersteunende processen en functies;
- Anticiperen op en faciliteren van voortdurende veranderingen in de (organisatie) omgeving;

Ook moet deze voldoen aan de ISO-norm en opgesteld worden volgens het kwaliteitsmanagementsysteem.

In het beleid kunnen de volgende componenten worden opgenomen aan de hand van de gedane onderzoeken:

- Een instructie omtrent het gebruik van de bedrijfsauto; algemene regels voor het gebruik.
- Een instructie voor het tanken: om meer duidelijkheid te creëren voor de klant dient er instructie opgesteld te worden. Het betreft een instructie die uitleg geeft over het tanken. Welke aspecten moeten in deze instructie aan bod komen:
 - o Hoe het tanken werkt met deze bedrijfsauto;
 - o Welke brandstof moet er in deze bedrijfsauto;
 - o Wat wordt er van de gebruiker gevraagd;
 - o Hoe kan de gebruiker betalen;
 - o Contactpersoon voor informatie (servicedesk).
- Het opstellen van een procedure voor de afdelingen omtrent de toewijzing van een bedrijfsauto/directieauto. Hierin kan worden meegenomen de minimale bezettingsgraad van een bedrijfsauto, om de toewijzing te verkrijgen.
- Het opstellen van regels omtrent het uitlenen van bedrijfsauto's via de servicedesk. Welke regels gelden voor het uitlenen:
 - o Bedrijfsauto's mogen alleen uitgeleend worden aan vaste medewerkers, tijdelijke medewerkers met toestemming van de afdelingsmanager;
 - o Bij het ophalen van de bedrijfsauto aantonen van rijbevoegdheid;
 - o Het niet langer dan een aantal dagen (moet nader worden bepaald) in bezit hebben van een bedrijfsauto van de servicedesk.
- Het vaststellen van de aanschafprijs van de bedrijfs- en directieauto's;
- Het vaststellen van de richtlijn omtrent de vervanging van de bedrijfs- en directieauto's;

- Opstellen van Service Level Agreements: Door het opnemen van de dienstverlening van het wagenpark in de SLA van de afdeling Facility Services kunnen er afspraken met de klant worden gemaakt. Aspecten die kunnen worden opgenomen in de SLA zijn : tijdsduur van klachtafhandeling, communicatie met de klant, het aanspreekpunt voor klachten/vragen/informatie, welke kosten er aan de dienst verbonden zijn, enz;
- Het voeren van een merkenbeleid voor bedrijfsauto's en eventueel directieauto's.

Consequenties

De consequenties die men ervaart als dit advies wordt uitgevoerd zijn opgedeeld in de drie componenten zoals in de probleemstelling is aangegeven, namelijk organisatorisch, en juridisch.

Organisatorische consequenties

Het beleid dat wordt opgesteld moet draagvlak krijgen binnen de organisatie. Dit kan middels het organiseren van informatiebijeenkomst(en) voor de klant of afdelingsmanager. Sommige klanten/afdelingsmanagers die in de huidige situatie niet volgens de procedures of instructies werken moeten hun werkzaamheden aanpassen aan het beleid.

Juridische consequenties

Het beleid moet zo worden opgesteld dat het wagenpark voldoet aan de wet- en regelgeving.

8.2 Het opstellen van een handboek

Om de dienstverlening van het wagenpark duidelijk naar buiten uit te dragen kan er een handboek worden opgesteld. Hierin moeten de dienstverlening, de dienst zelf en de dienstverlener in worden toegelicht. Dit kan middels een omschrijving te geven van de verschillende processen, van het geleverde product en bijbehorende dienst en de taken van de dienstverlener.

Vormgeving van de inhoud zou kunnen zijn:

- Uitleg verschillende processen van het wagenpark volgens de ISO-norm:
 - o Proces in beeld brengen (flowchart)
 - o Toelichting per proces;
 - o Aangeven eindverantwoordelijke;
- Beschrijving van de inrichting van de dienst:
 - o Dienstverlening: de verschillende activiteiten van het personeel van het wagenpark;
 - o Dienst: het product en de bijbehorende diensten die het wagenpark levert;
 - o Dienstverlener; aanspreekpunt van de dienst.
- Uitleg verschillende systemen: wagenparkstelsysteem, tanksysteem en het rittenregistratiesysteem;
- Uitleg klachtenafhandeling.

Consequenties

De consequenties die men ervaart als dit advies wordt uitgevoerd zijn opgedeeld in de drie componenten zoals in de probleemstelling is aangegeven, namelijk organisatorisch, en juridisch.

Het handboek dient men te zien als middel om duidelijkheid te verkrijgen over de inrichting van het wagenpark en alle aspecten die daaraan gekoppeld zijn. Veel van deze aspecten zullen terug komen in het implementatieadvies.



Organisatorische consequenties

Alle klanten moeten op de hoogte worden gebracht van dit handboek. Sommige klanten die in de huidige situatie niet volgens de procedures of instructies werken moeten hun werkzaamheden aanpassen aan het handboek. Overige organisatorische consequenties zijn dat het wagenpark zijn werkzaamheden moet uitvoeren volgens de opgestelde processen (ISO).

Juridische consequenties

De processen moeten voldoen aan de ISO-norm. Tevens moeten alle gegevens die gepresenteerd worden in het handboek in overeenstemming zijn met de wet- en regelgeving.

8.3 Onderbrengen standaard bedrijfsauto's bij de servicedesk

Om een grote efficiëncyslag te behalen voor het wagenpark zouden de (15) standaard bedrijfsauto's ondergebracht moeten worden bij de servicedesk, zodat de bezettingsgraad verbeterd wordt. Hierdoor ontstaat er een beter overzicht in het gebruik van de bedrijfsauto's. De klanten kunnen middels het huidige Planon systeem (front office systeem) een bedrijfsauto reserveren. Aangezien het belangrijk is dat bedrijfsauto's beschikbaar moeten blijven voor storingen, kan de afdeling Diensten & Beheer stellen dat bijv. 2 bedrijfsauto's als reserve moeten worden vastgehouden op de servicedesk.

Als na enige tijd de standaard bedrijfsauto's uitgeleend worden via de servicedesk kan de afdeling Diensten & Beheer de bezettingsgraad gaan meten. Als hieruit zal blijken dat er bedrijfsauto's regelmatig niet worden ingezet, kan men door middel van inkrimping van het wagenpark een financiële besparing doorvoeren.

Gebleken uit het onderzoek is dat de medewerkers de bedrijfsauto's zien als hun 'eigen' auto. Door deze verandering kan dit stuitten op weerstand bij de medewerkers, omdat ze niet meer een 'eigen' bedrijfsauto bezitten.

Weerstand van de medewerkers

Weerstand ontstaat wanneer de medewerkers het niet eens zijn met de verandering en weerstand kan ook ontstaan door gebrek aan informatie. Het is belangrijk dat de afdeling Diensten & Beheer dit probeert te voorkomen. De manier van omgaan met weerstand verschilt per situatie en per individu, aangezien de onderliggende redenen alsook de omstandigheden verschillend kunnen zijn. De belangrijkste adviezen²⁶ voor het omgaan met weerstand zijn:

- Betrek mensen die weerstand bieden bij het veranderingsproces;
- Bied ondersteuning aan;
- Communiceer over het hoe, wat en wanneer van de verandering;
- Onderbouw de noodzaak en de voorstellen met duidelijke argumenten;
- Licht de medewerkers in over de voordelen van de nieuwe werkwijze en hoe de kloof tussen de actuele en toekomstige situatie gedicht moet worden;
- Ga in gesprek met mensen die weerstand vertonen en geef een gedetailleerde reactie op al hun bezwaren.

Zie bijlage 1 voor een overzicht die enkele redenen van weerstand beschrijft en de daarbijbehorende acties om deze weerstand te buigen.

²⁶ Bron: Personeelsmanagement. Mevr. W. v.d. Heuvel. Afdeling Facility Management. 2005. code 2360.

**Consequenties**

De consequenties die men ervaart als dit advies wordt uitgevoerd zijn opgedeeld in de drie componenten zoals in de probleemstelling is aangegeven, namelijk organisatorisch, en juridisch.

Organisatorische consequenties

De medewerkers van de servicedesk krijgen meerdere aanvragen te behandelen. Er moet gekeken worden of de servicedesk de capaciteit heeft om de extra werkzaamheden te kunnen dragen.

Juridische consequenties

Er zijn geen directe juridische consequenties.

8.4 Wijziging van diverse werkzaamheden

Door de nadruk van een aantal operationele werkzaamheden te verleggen naar het 'beheren' van de dienst, dient men de huidige werkzaamheden anders in te vullen.

- Het afstoten van het ophalen en terugbrengen van de directieauto's, door afspraken te maken met de desbetreffende merkdealers of het voeren van een merkenbeleid;
- Door het operationaliseren van het wagenparksysteem ontstaat er een beter overzicht van alle gegevens betreft het wagenpark. Hierdoor vervalt het werken met het spreadsheetprogramma, waardoor het werken met twee systemen verdwijnt;
- Het meer richten op het klachtenafhandelingsysteem via Planon.

Consequenties

De consequenties die men ervaart als dit advies wordt uitgevoerd zijn opgedeeld in de drie componenten zoals in de probleemstelling is aangegeven, namelijk organisatorisch, en juridisch.

Organisatorische consequenties

Alle bovenstaande veranderingen hebben organisatorische consequenties. Door deze verbeteringen verandert de inrichting van de dienst.

Juridische consequenties

Er zullen contracten moeten worden opgesteld met de merkdealers omtrent het ophalen en terugbrengen van de bedrijfsauto's.

8.5 Voldoen aan de ISO 9001:2000

Uit de analyse van de huidige situatie is naar voren gekomen dat er geen beleid, processen, procedures of instructies zijn opgesteld. Om te voldoen aan de ISO 9001:2000 moeten deze allen aanwezig zijn. Voor alle activiteiten die voor het wagenpark gelden moeten processen worden geschreven, geïntegreerd worden in het Top Level Proces van de afdeling FS.

Consequenties

De consequenties die men ervaart als dit advies wordt uitgevoerd zijn opgedeeld in de drie componenten zoals in de probleemstelling is aangegeven, namelijk organisatorisch, en juridisch.

Organisatorische consequenties

Dit advies kent geen organisatorische consequenties.

Juridische consequenties

Voldoen aan de ISO-norm.

8.6 Aanschaffen geautomatiseerd rittenregistratiesysteem

De belangrijkste reden voor dit advies is het voldoen aan de huidige wetgeving omtrent de ritregistratie. De huidige rittenbonnen worden onvolledig en niet correct ingevuld. Als men hier geen verandering in aanbrengt kan dit juridische en/of fiscale gevolgen hebben voor de afdeling Diensten & Beheer.

Een voorbeeld van zo'n systeem is 'Mobilex'. Bij het aanschaffen van een geautomatiseerd rittenregistratiesysteem moet verder geïnventariseerd worden of eventuele andere systemen tevens geschikt zijn voor het gebruik. Tevens moet men rekening houden dat de beide systemen (wagenparksysteem en geautomatiseerd rittenregistratiesysteem) softwarematig aan elkaar gekoppeld kunnen worden. De reden hiervan is dat alle gegevens gecentraliseerd worden en er overzichtelijke managementrapportages opgevraagd kunnen worden.

Consequenties

De consequenties die men ervaart als dit advies wordt uitgevoerd zijn opgedeeld in de drie componenten zoals in de probleemstelling is aangegeven, namelijk organisatorisch, en juridisch.

Organisatorische consequenties

De administratie betrekking hebbend op de rittenbonnen verdwijnt. Door de administratie te automatiseren komt de nadruk te liggen op het beheren van het wagenpark.

Juridische consequenties

Het opstellen van een contract met een potentiële aanbieder van een geautomatiseerd rittenregistratiesysteem volgens de wet- en regelgeving.

8.7 Overige aanbevelingen

De overige aanbevelingen zijn veelal operationele aanbevelingen om de dienst efficiënter te laten verlopen, meer duidelijkheid te verkrijgen of om het werken prettiger te maken. Door middel van dit onderzoek en eigen observaties zijn er een aantal aanbevelingen.

8.7.1 Managementrapportage naar de verschillende afdelingen

Door te voldoen aan de doelstellingen van de organisatie om de klant (medewerker) kostenbewust te laten worden, is het voor het wagenpark een idee om door middel van een managementrapportage, van de door de afdeling gebruikte bedrijfsauto, de afdeling een idee te geven van de kosten van bedrijfsauto's.

**8.7.2 Verhogen klanttevredenheid**

Uit het klanttevredenheidsonderzoek (paragraaf 5.5) is gebleken dat er problemen zijn die betrekking hebben op de specificaties van de bedrijfsauto's. Een afdeling is niet tevreden over de inrichting van de bedrijfsauto en zouden graag willen dat hier verbetering in komt. De communicatie tussen de betreffende afdelingen moet verbeterd worden aangaande de specificaties van de bedrijfsauto's.

8.7.3 Kosteninzichtelijk maken van het wagenpark

Door alle verzekeringen onder te brengen bij wagenpark wordt de dienst kosteninzichtelijk. De wagenparkbeheerder heeft dan tevens ook inzicht in de verschillende verzekeringen, de no-claim enz. Men kan er ook voor kiezen de verzekeringen bij de afdeling Accounting te laten, maar vaste afspraken te maken omtrent het jaarlijks uitwisselen van financiële gegevens.

8.7.4 Verbeteren uitgifteformulier servicedesk

Door op het formulier aan te geven of deze persoon wel of niet rijbevoegd is ontstaat er een extra controle moment.



9 Financiële consequenties

In dit hoofdstuk wordt de investering- en exploitatiebegroting gepresenteerd. Uitgaande van een globale schatting van de benodigde arbeidsuren. De kosten zijn gebaseerd op de tarieven die worden gehanteerd binnen de organisatie.

Uurtarieven:

- Laag tarief	€ 30,00	(operationele medewerkers)
- Midden tarief	€ 37,00	(senior medewerkers)
- Hoog tarief	€ 45,00	(managers)

9.1.1 Investeringsbegroting

Investeringsbegroting per mei 2006

Het opstellen van een wagenparkbeleid

Beleid opstellen niveau 3 (medewerker wagenpark)	50 uren	
- Procedures/instructies;	20 uren	€ 600,00
- Beleid.	30 uren	€ 900,00
Beleid aanvullen niveau 2 (manager Diensten & Beheer)	15 uren	€ 675,00
Beleid goedkeuren niveau 1 (general manager FS)	4 uren	€ 180,00
Opstellen SLA wagenpark	4 uren	€ 180,00
Totaal		€ 2535,00

Het maken van een handboek

<u>Beschrijving inrichting van het wagenpark</u>	40 uren	€ 1200,00
<u>Overige beschrijving</u>	10 uren	€ 300,00
<u>Processen beschrijven</u>		
Processen beschrijven niveau 3 (medewerker wagenpark)	12 uren	€ 360,00
Processen aanvullen niveau 2 (manager Diensten & Beheer)	15 uren	€ 675,00
Processen goedkeuren niveau 1 (general manager FS)	4 uren	€ 180,00
Totaal		€ 2715,00


Operationaliseren van het wagenparkstelsel

Operationaliseren	20 uren	€ 600,00
-------------------	---------	----------

Totaal		€ 600,00
---------------	--	-----------------

**Integreren van wagenpark proces
in toplevel proces van afdeling FS**

Integreren processen	10 uren	€ 450,00
----------------------	---------	----------

Totaal		€ 450,00
---------------	--	-----------------

Het aanschaffen van ritregistratiesysteem

Ritregistratiesysteem (32 bedrijfsauto's)		€ 2560,00
---	--	-----------

Totaal		€ 2560,00
---------------	--	------------------

TOTAAL		€ 8860,00
---------------	--	------------------

9.1.2 Exploitantbegroting
Exploitantbegroting per mei 2006

Beleid aanvullen/wijzigen	10 uur	€ 450,00
Handboek aanvullen/wijzigen	10 uur	€ 450,00
SLA aanpassen	4 uur	€ 180,00
Processen aanvullen/wijzigen	10 uur	€ 450,00
Ritregistratie abonnement (32 bedrijfsauto's)	á € 25,00	€ 800,00
Afschrijving ritregistratiesysteem (5 jaar)		€ 512,00
Bedrijfsauto's voorzien van reader ritregistratie (bij aanschaf van nieuwe bedrijfsauto uitgaande van 3 bedrijfsauto's per jaar)	á € 80,00 ²⁷	€ 240,00

TOTAAL		€ 3082,00
---------------	--	------------------

²⁷ Rekening gehouden moet worden met inflatie.



10 Implementatieadvies

De doelstelling van dit implementatieplan is dat alle adviezen per 1 januari 2007 uitgevoerd zijn. Hieronder volgt de globale planning om deze doelstelling te behalen.

Activiteiten	Wie?	Wanneer?
1. Beslissing nemen welke geautomatiseerd rittenregistratiesysteem aangeschaft wordt.	Manager D&B	25-30
2. Informeren alle medewerkers betreft werking nieuw ritregistratiesysteem	Medewerker wagenpark en Manager D&B	31-35
3. Implementeren ritregistratiesysteem	Medewerker wagenpark en Manager D&B	36-50
4. Operationaliseren wagenparkstelsel	Medewerker wagenpark	25-27
5. Maken instructies en procedures (beleid)	Medewerker wagenpark en Manager D&B	27-32
6. Afspraken maken met merkdealers i.v.m. ophalen en brengen voor onderhoud directieauto's	Medewerker wagenpark en Manager D&B	25-27
7. Beslissing maken efficiëncyslag bedrijfsauto's	Manager D&B en Manager FS.	25-30
8. Informatiebijeenkomst medewerkers servicedesk	Manager D&B	31
9. Informeren alle medewerkers betreft efficiëncyslag	Manager FS	32
10. Overplaatsen bedrijfsauto's naar servicedesk	Manager D&B	35
11. Beleid schrijven wagenpark	Medewerker wagenpark, Manager D&B en Manager FS	36-45
12 Handboek opstellen wagenpark	Medewerker wagenpark, Manager D&B en Manager FS	36-45
13. Opstellen SLA wagenpark	Assistent Manager FS	46-47
14. Processen wagenpark integreren in toplevel proces van afdeling FS	Medewerker wagenpark, kwaliteitsmedewerker ISO, Manager D&B en Manager FS	46-51
15. Informatiebijeenkomst(en) afdelingsmanagers aangaande wagenparkbeleid.	Manager D&B	46-47
16. Informeren van alle medewerkers betreft wagenparkbeleid en handboek	Medewerker wagenpark en Manager D&B	48-51



Literatuuropgave

Internetbronnen

- www.vandale.nl (meerdere data geraadpleegd 16-02-2006 t/m 10-05-2006)
Geraadpleegd voor verschillende definities zoals efficiency, effectiviteit, cultuur enz.
- <http://www.hcg.net/publicaties/ontwikkel/no42.html#missie> 11-04-2006.
Geraadpleegd voor informatie omtrent het begrip missie van een organisatie.
- <http://www.floor.nl/management/7s-model.html> 20-04-2006. Geraadpleegd vanwege informatie op het gebied van het 7S model.
- <http://www.roc-i-partners.nl/Studiemateriaal%20Informatiemanagement/Individuele%20papers/7S%20model%20jan%20bartling.doc> 20-04-2006. Geraadpleegd vanwege informatie op het gebied van het 7S model.
- <http://studenten.samenvattingen.com/documenten/show/6468084/>. 20-04-2006.
Geraadpleegd omtrent literatuur over professionele bureaucratie.
- <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1264> (meerdere data geraadpleegd 22-03-2006 en 26-04-2006). Geraadpleegd voor informatie op het gebied van factoren en actoren binnen een organisatie.
- www.kvk.nl 24-03-2006. Geraadpleegd voor informatie omtrent de eisen aan een administratie.
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Beleid> 02-05-2006. Literatuur geraadpleegd op het gebied van beleid.
- www.tno-certification.nl 25-04-2006. Geraadpleegd voor literatuur op het gebied van ISO 9001.
- <http://www.nationaalarchief.nl/archiefbeheer/archiefzorg/archiefwet/> 22-04-2006.
Informatie omtrent de archiefwet.
- <http://rittenadministratie.bestelauto.leaseautovoordeel.nl/?p1=vp&p2=leaseautovoordeel.nl&p3=> 23-04-2006. Regelgeving omtrent rittenadministratie.
- <http://www.effectiveworld.nl/terminologie.htm> 13-04-2006. Geraadpleegd voor de definitie van effectiviteit.
- www.technoservice.nl/organisatie/technocare.php?lang=NL 21-05-2006.
geraadpleegd omtrent literatuur wagenparkmanagement.

Boeken

- Facility Management, drs. G.W.A. Maas en drs. J.W. Pleunis. 1e druk 2001. Kluwer Alphen aan den Rijn. ISBN 90-14077947;
- Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006, afdeling Facility Management Haagse Hogeschool, R.F. Bouter, coördinator-4e jaar.
- Basisboek Methoden en Technieken. Dr. D.B. Baarda en Dr. M.P.M. de Goede. Derde druk. Stenfort Kroese Groningen. Wolters Noordhoff bv Groningen 90-207-3030-4.



- Basisboek Kwalitatief onderzoek. Dr. D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede en Dr. J. Teunissen. 1^e druk. Stenfort Kroese Groningen. Eduactieve Partners Nederland BV Houten. 90-207-2485-1.
- Basisboek bedrijfseconomie. P. de Boer, M.P. Brouwers, W. Koetzier. 6^e druk Wolters Noordhoff bv Groningen. ISBN 90-01-09415-5.
- Beleidsstkwijzer. Dhr. R. Neutelings en D. Janssen. 1999 Sdu Uitgevers, Den Haag. ISBN 90-12-0856-0;
- Beleidsnota's. Dr. D.M.L. Janssen, Prof. Dr. P.J. van den Hoven, Drs. H.G.W. Munstermann en Dr. P.J.J. Stijnen, 1992. Stenfort Kroese en Open Universiteit te Heerlen. ISBN 90-207-2335-9;
- Management & Organisatie. Dr. D. Keuning en Dr. D.J. Eppink. 7^e druk 2000 Stenfort Kroese Groningen. ISBN 90-207-3130-0.

Syllabi

- Handleiding schriftelijke rapportage. Mevr. Y. Mante. Den Haag: Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management. 2002. code 2318;
- Personeelsmanagement. Mevr. W. v.d. Heuvel. Den Haag: Haagse Hogeschool Afdeling Facility Management. 2005. code 2360.

Rapporten

- Interne Audit Rapportage inzake het gebruik en beheer van bedrijfsauto's, Afdeling Control, maart 2004;
- Jaarverslag Luchtverkeersleiding Nederland 2004;
- Jaarverslag Luchtverkeersleiding Nederland 2005;
- Jaarverslag Schiphol Group 2004.

Brochure

- 'In search of Operational Excellence': Luchtverkeersleiding Nederland 2006

Personen

- Manager Diensten & Beheer: Dhr. A. Duker;
- Medewerker wagenpark: Dhr. R. J. Siebers;
- General Manager: Dhr. J. Haring;
- Afdeling Control: Dhr. J. Akkermans;
- Schiphol Group: Dhr. J. Vermeulen;
- Koninklijke Marechaussee: Dhr. J. Goudkuil

Overige

- Persoonlijke regelingen. Luchtverkeersleiding Nederland, versie 1.0 dec. 2005;
- Uitvoeringsregelingen. Luchtverkeersleiding Nederland. Versie 1.0 2005

**Afkortingenlijst**

LVNL	Luchtverkeersleiding Nederland
CRM	Corporate Resource Management
FS	Facility Services
DB	Diensten & Beheer
AC	Accounting
WEB	Werktuigkundige, Elektronische en Bouwkundige voorzieningen
COM	Communicatie
SUR	Surveillance
K&A	Kabels & Antennes
MAG	Magazijn
NAV	Navigatie
ZBO	Zelfstandig bestuursorgaan
SLA	Service Level Agreement
ATM	Air Traffic Management

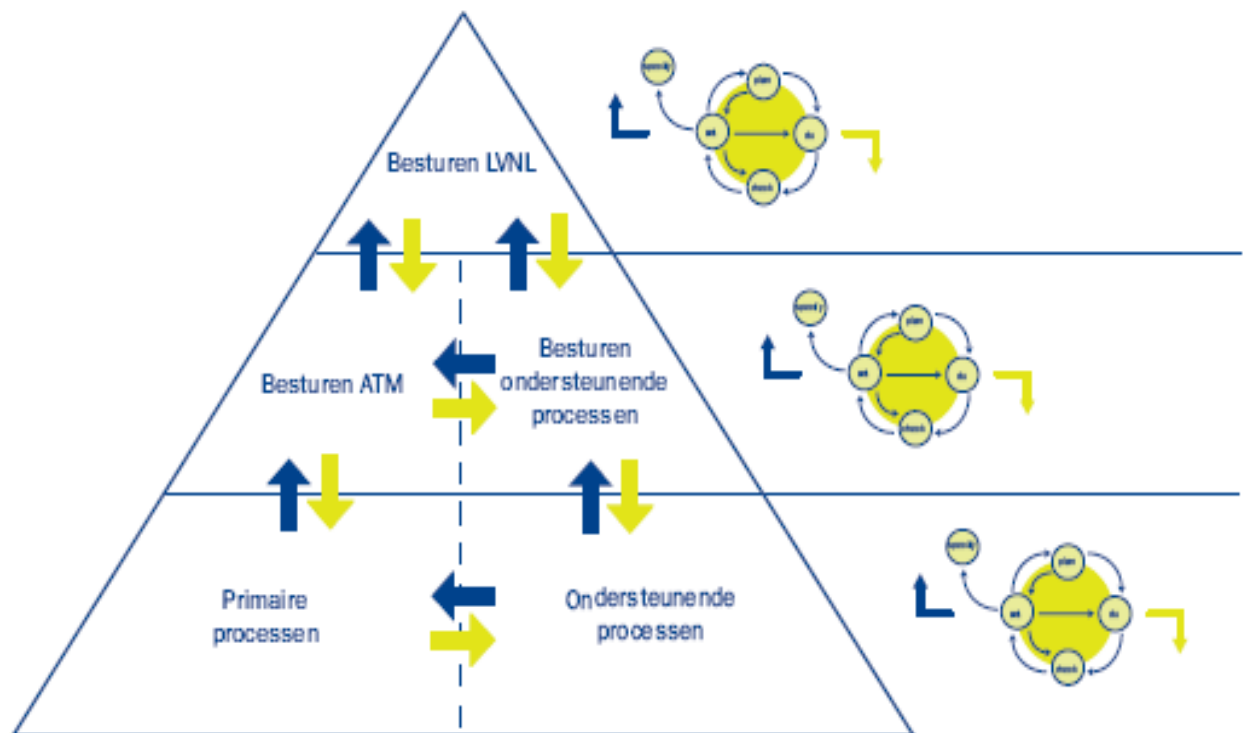
Bijlagen

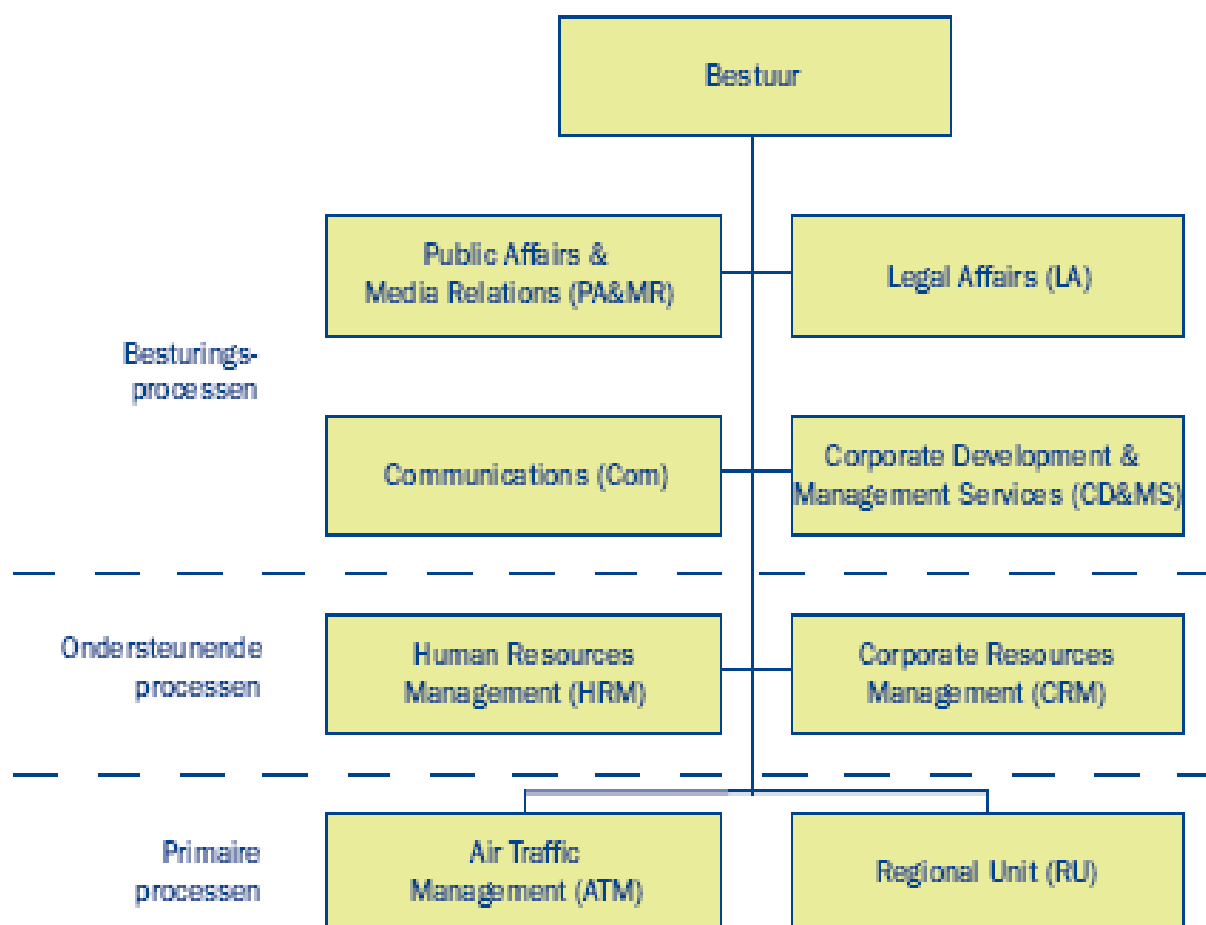
Bijlage 1: Omgaan met weerstand

Tab. 2 Weerstandbronnen en mogelijke acties

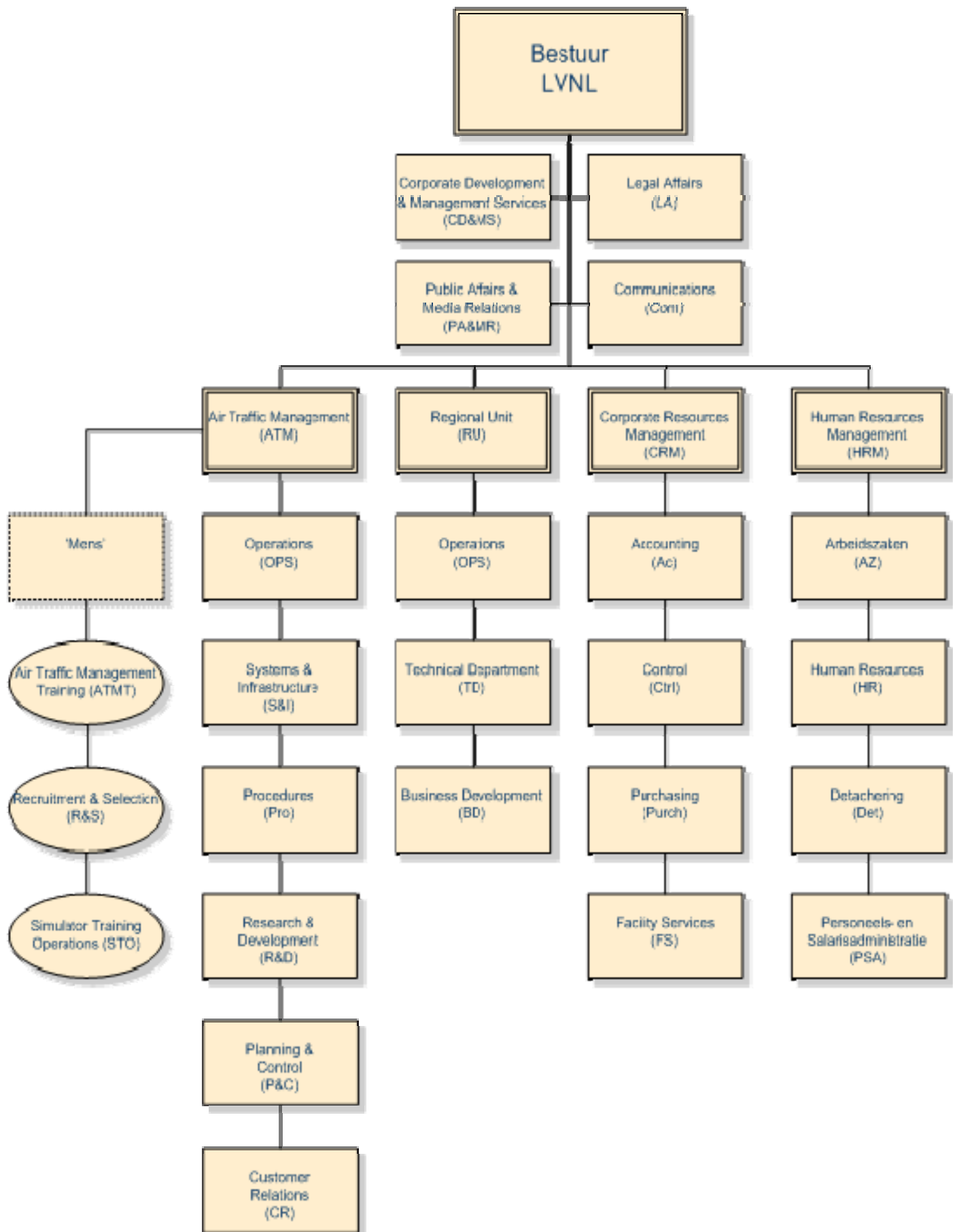
Verandering opgelegd	Laat mensen meedenken over in te zetten verbeteringen of veranderingen. Laat ze met alternatieven komen. Geef ruimte om te participeren in de planning en eventueel in de volgorde van de verandering. Laat keuzevrijheden binnen de kaders van de veranderbeslissing. Zorg ervoor dat gesproken wordt over 'wij veranderen' in plaats van 'zij moeten zonnodig veranderen'
Teveel onzekerheid	Geef maximale informatie over de veranderplannen. Communiqueer zowel mondeling als schriftelijk. Communiqueer frequent, volledig en op tijd. Geef een duidelijk beeld (een visie) met mogelijke details over de situatie, die na de verandering ontstaat. Maak in elke stap expliciet wat er gaat gebeuren. Voorbeeldgedrag van het management (woorden = daden)
Verrassing; donderslag bij 'heldere hemel'	Planting seeds: tijdig de vernieuwing inweken en daarna formaliseren. Zorg voor een gedeelde visie op de business, waartegen de verandering wordt begrepen. Plan een 'incubatietijd' tussen het aankondigen van de verandering en het doen.
Gezichtsverlies	Creëer nieuwe waarden voor de mensen door de oude aan de context van het verleden te koppelen. Omstandigheden veranderen, dus de manier van handelen ook.
Het verschil	Verander niet alles tegelijk maar doe het stapsgewijs en geleidelijk. Besteed extra aandacht aan mensen die 'moeilijker' meekunnen. Versterk de positieve elementen uit de bestaande situatie en integreer ze in de nieuwe gewenste situatie. Verander alleen dat wat echt nodig is. Laat nostalgie over de goede oude tijden toe, maar creëer ook enthousiasme over de toekomst.
Kan ik het?	Beperk verrassingen; deel mee welke nieuwe eisen aan medewerkers worden gesteld. Deel ook mee hoe de eventuele kloof naar de nieuwe eisen gedicht worden (bijvoorbeeld door training en opleiding). Verdeel grote veranderingen in bekende kleine stappen; creëer succesansen door mensen een kleine stap te laten zetten. Creëer mogelijkheden de verandering te verwerken alvorens betrokkenheid te vragen voor een nieuwe rol. Zorg voor voldoende middelen: training, opleiding, een experimenteerfase, een vraagbaak, een begeleidende en coachende leidinggevende. Stel kleine veranderingen en successen actief als voorbeeld. Markeer de nieuwe situatie. Gebruik positieve versterkingstechnieken; laat mensen weten dat ze het kunnen en beloon veranderingsgericht gedrag.
Onbedoelde bijeffecten	Wees alert op mogelijke neveneffecten. Wees flexibel en vermijd abrupte overgangen.
Meer werk	Creëer een klimaat waarin men zich beloond voelt voor veranderingsgericht gedrag. Zoek immateriële en eventueel materiële beloningen en buit deze uit.
Rancune uit het verleden	Luister naar wat men te zeggen heeft: participatie.
Echte dreiging	Vermijd dat medewerkers veranderingen niet aankunnen ('losers'); indien dit onvermijdelijk is, wees dan zo spoedig mogelijk duidelijk hierover. Meld slecht nieuws zo snel mogelijk en zoek gezamenlijk oplossingen

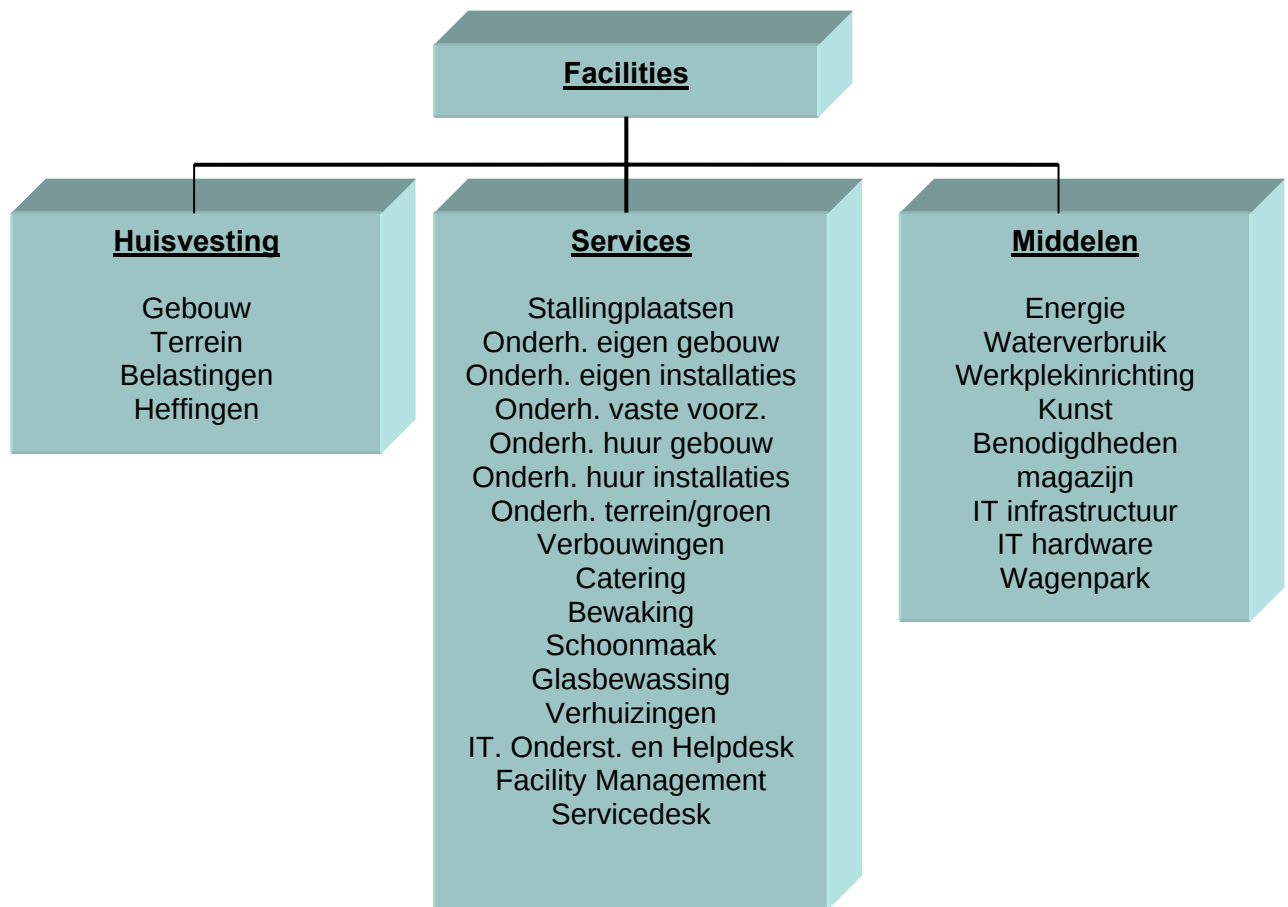
Bijlage 2: Besturingsmodel LVNL



Bijlage 3: Procesingerichte organisatie

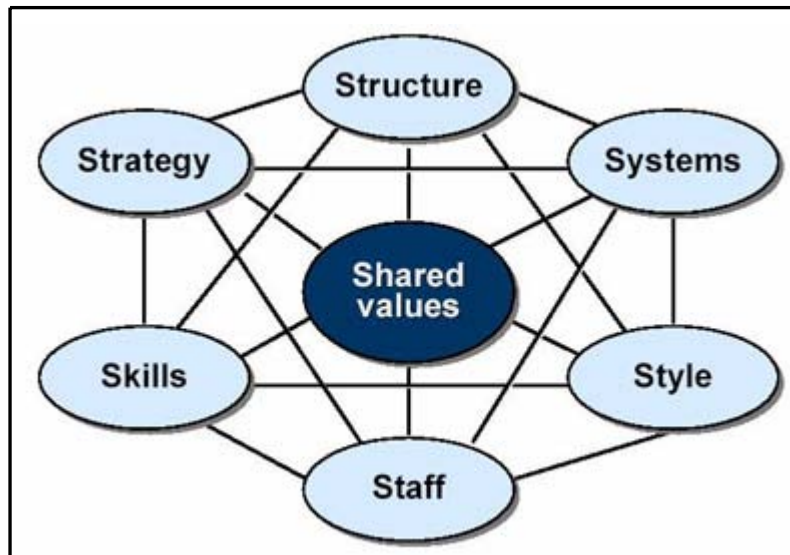
Bijlage 4: Organigram



Bijlage 5: Verdeling facilities

Bijlage 6: 7S model

Het 7S model is een systeem, ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' - strategie, structuur en systemen - en vier 'zachte' - stijl, significante waarden, sleutelbekwaamheden en staf (in de zin van personeel).



Figuur 7: 7S model

Naar aanleiding van het 7Smodel wordt er per 'S' een beknopte beschrijving gegeven van bijbehorende theorie²⁸ en de situatie binnen de organisatie van LVNL. De S'en skills en style zijn niet verder uitgewerkt aangezien deze niet relevant zijn voor het verdere onderzoek.

Systemen

Bij systemen wordt snel gedacht aan informatiesystemen, maar dit moet breder worden gezien. Met systemen wordt bedoeld welke formele, maar ook uitdrukkelijk informele, regels en procedures er gelden. Hoe wordt het werk gedaan, wie is daarbij betrokken en welke regels gelden er.

Informatiesystemen

De medewerkers van LVNL kunnen gebruik maken van een aantal systemen:

- Oracle → inkoopstelsel;
- Post-it → opslaan van digitale documenten;
- Artemis → Urenregistratiesysteem;
- Intranet.

Voor de afdeling Facility Services maakt met gebruik van de volgende systemen:

- Planon → front office systeem;
- Repond → wagenparkbeheersysteem;
- Autocad → tekeningen kantoorinrichting.

Niet alle medewerkers binnen de afdeling FS zijn geautoriseerd voor het gebruik van deze systemen. Het zijn functiegerelateerde systemen.

²⁸ Bron: <http://www.roc-i-partners.nl>



Regels en procedures

LVNL hanteert drie soorten regelingen²⁹ namelijk de rechtspositiereglement, de uitvoeringsregelingen en de persoonlijke regelingen, die tot doel hebben het personeelbestand van LVNL vast te leggen en daaraan uitvoering te geven.

Rechtspositiereglement: In dit reglement kan men de volgende onderwerpen terugvinden zoals de algemene bepalingen, aanstelling en loopbaanvorming, rechten en plichten, leeftijdsbewust personeelsbeleid, ontslag enz.

Uitvoeringsregelingen: bij deze regelingen gaat het om bijv, bezoldigingsregeling, regeling werving en selectie, werkkledingregeling, regeling kinderopvang enz.

Persoonlijke regeling: dit bevat voorschriften van blijvende aard met betrekking tot personele onderwerpen welke niet in het rechtspositiereglement staan, die van belang zijn voor alle of een groot deel van de LVNL-medewerkers. In dit reglement kan onderwerpen vinden zoals, studiekostenfinanciering, planning en functionerings-gesprekken, vakantieregeling, stageregeling enz.

Staff

Met staff wordt het voltallige personeel bedoeld (dus niet alleen de stafeenheden). Hoe wordt er met personeel omgegaan, hoe wordt het personeel binnengehaald, scholing geregeld?

Scholing³⁰

Binnen de LVNL heeft elke afdeling een budget voor scholing van zijn medewerkers. Onder studie verstaat LVNL: een studie geïnitieerd door de werknemer, waarbij sprake is van een gedeeld belang tussen de organisatie enerzijds en de individuele medewerker anderzijds. De studie dient noodzakelijk te zijn om te voldoen aan de vakbekwaamheidseis zoals deze is vastgelegd in de functiebeschrijving, maar bijdraagt aan de loopbaanontwikkeling van de werknemer.

De aanvraag voor een studie en de bijbehorende studiekosten moeten worden ingediend bij de budgethouder. De budgethouder kan na overleg met de HRM-consultant goedkeuring verlenen voor de gehele studie(periode). De budgethouder beoordeelt jaarlijks op basis van de tussentijds door de werknemer in te dienen begroting, of voortzetting van de studiefinanciering verantwoordt is.

Werving en selectie³¹

Een vacature wordt eerst intern kenbaar gemaakt, en nadat is gebleken dat de geschikte interne kandidaten ontbreken, wordt deze vervolgens extern bekend gemaakt.

Plaatsing vacature

De vacature, als deze extern bekend wordt gemaakt, geplaatst op de website van LVNL. Voor sommige vacatures wordt er een advertentie geplaatst in de grotere kranten in de omgeving van Schiphol.

Procedure sollicitatie

Bekendmaking van vacature → ontvangst sollicitatieformulieren → sluiting vacature → bevestiging van sollicitatiebrieven versturen → eerste selectie → selectiegesprekken → opvulling vacature.

²⁹ Bron: Persoonlijke regelingen. Luchtverkeerleiding Nederland, versie 1.0 dec. 2005

³⁰ Bron: Persoonlijke regelingen. Luchtverkeerleiding Nederland, versie 1.0 dec. 2005

³¹ Bron: Uitvoeringsregelingen. Luchtverkeerleiding Nederland. Versie 1.0 2005



De resultaten van het onderzoek waren als volgt:

	<i>Persoonlijke waardes</i>	<i>Huidige situatie</i>	<i>Ideale situatie</i>
1	- Betrokkenheid op het werk	- Eigen winkel gedachte	- Klantgerichtheid
2	- Eerlijkheid	- Betrokkenheid op het werk	- Resultaatgerichtheid
3	- Betrouwbaarheid	- Bureaucratie	- Aanpassingsvermogen
4	- Verantwoordelijkheid nemen	- Professionaliteit	- Continue verbetering

De verschillende kenmerken van de bedrijfscultuur binnen LVNL zijn:

- Bureaucratisch: LVNL is een organisatie waarin veelal alles volgens de regels en met papieren en formulieren geregeld wordt. Men³⁴ noemt dit wel de 'ambtelijke molen' of 'parafen cultuur';
- Introvert: De medewerkers zijn in zich zelf gekeerd. De betrokkenheid bij het eigen werk is erg groot, gekeken naar de organisatie is dit duidelijk minder;
- Open cultuur: Binnen de organisatie heerst er een open en informele cultuur. De medewerkers zijn bereid om elkaar te helpen. Men kan ook wel spreken van een opendeuren cultuur.

'Verboden fouten te maken'

Een belangrijk aspect van de cultuur van de LVNL vormt de werkgedachte van de groep luchtverkeersleiders. Zij zijn vanaf de eerste dag ermee geconfronteerd dat het maken van fouten fatale gevolgen kan hebben. Het vermijden van vliegtuigbotsingen in het luchtruim en op het vliegveld is de primaire taak van de LVNL.

Deze manier van denken, dat het maken van fouten tot fatale gevolgen kan leiden, is doorgesijpeld naar de rest van de organisatie. Het is namelijk een feit dat luchtverkeersleiders op verscheidene managementfuncties van de ondersteunende diensten hebben plaatsgenomen. Op deze plekken in de organisatie heerst, door de achtergrond van de luchtverkeersleiders, ook het 'fouten maken is verboden' – gevoel. Als je niets anders hebt geleerd dan het voorkomen van fouten dan is het moeilijk om van daaruit zelfstandig de gedachtesprong te maken naar een 'fouten maken is niet erg' – cultuur. Dit belemmert de gedachte van een lerende organisatie en zorgt ervoor dat openheid en vertrouwen in het geding komen.

³⁴ Bron: www.vandale.nl



Bijlage 8: Literatuur dienstverlening

Maar wat is er dienstverlening nu precies?

Om het begrip dienstverlening³⁵ te verklaren wordt er eerst een overzicht gegeven van de zes belangrijkste kenmerken van het begrip dienst:

- Diensten zijn ontastbaar, zowel fysiek als mentaal;
- De afnemer produceert mee: De dienstverlener is afhankelijk van de wijze waarop de afnemer zijn wensen kenbaar kan maken. De medewerkers van de facilitaire organisatie moeten de klant betrekken in de dienstverlening en gezamenlijk komen tot afspraken over de te verlenen dienst;
- De productie en consumptie van een dienst vallen samen;
- Het dienstaanbod is vergankelijk: Bij diensten geldt dat voorraadvorming niet mogelijk is;
- Een dienst is persoonsgebonden: Een medewerker van een dienst levert de dienst soms persoonlijk soms onpersoonlijk. De kwaliteit van de dienst wordt dan vaak gemeten aan het personeel; Diensten zijn processen: Het dienstverleningsproces bestaat uit drie onderdelen, namelijk pre-, core- en post-service. Pre-service is de oriëntatie van de dienst door de afnemer. Vanaf het besluit over de dienst en alle contacten behoren tot de core-service. Onder de post-service vallen klachtenafhandeling en after sales.

Om een dienstverlening te beoordelen is het goed daarbij een aantal zaken te onderscheiden die elk voor zich object van beoordeling kunnen zijn. Zo zijn aan elke vorm van dienstverlening altijd drie componenten te onderkennen:

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

³⁵ Bron: Facility Management, drs. G.W.A. Maas en drs. J.W. Pleunis. 1e druk 2001. Kluwer Alphen aan den Rijn. ISBN 90-14077947 blz.323

Bijlage 9: Activiteiten wagenpark

Routinematige activiteiten

Routinematige activiteiten zijn zich telkens herhalende activiteiten met een bekend resultaat en een beheerst proces. Voorbeelden van routinematige activiteiten voor het wagenpark zijn;

- Invoeren van kilometerstanden van bedrijfsauto's in het wagenparkstelsel;
- Controle ritregistratie;
- Het maken van een begroting voor het aanschaf van de bedrijfsauto's;
- Het leveren van managementrapportages;
- Brandstofbeheer;

Planmatige activiteiten

Reeks van tevoren qua inhoud en volgorde bekende, zich niet-herhalende activiteiten, met min of meer bekende (tussen) resultaten en een goed te faseren proces.

- Het aankopen van de bedrijfsauto's;
- Het gebruiksklaar maken van de bedrijfsauto;
- Inventariseren eisen en wensen klant;
- Het plannen van periodiek onderhoud aan bedrijfsauto.

Improvisatie

Reeks van niet voorgenomen, opeenvolgende, overwegende kortstondige activiteiten, met onbekende (tussen) resultaten en een onvoorspelbaar proces.

- Het inspelen op klachten van de klant;
- Het plannen van reparatie aan bedrijfsauto als er schade is.

Bijlage 10: Notulen oriënterende gesprekken

Notule oriënterend gesprek
Manager Diensten & Beheer
Datum 15 maart 2006

Hoe omschrijft u de bedrijfscultuur van deze organisatie?

Bureaucratisch, er zijn veel regels en procedures. Het is te vergelijken met een ambtenarencultuur. Mensen mogen heel veel binnen deze organisatie. De verschillende afdelingen waar de bedrijfsauto's aan uitgeleend zijn, hebben het idee dat het hun eigen auto is. Sommige medewerkers die vaak gebruik maken van een bedrijfsauto zien het als een privé auto.

Hoe omschrijft u de bedrijfsstructuur van deze organisatie?

Boven aan de organisatie zit een bestuur, daaronder vallen de verschillende dictatorialen waaronder CRM (Corporate Research Management). Daaronder vallen verschillende afdelingen zoals FS (Facility Services). Diensten en Beheer is een onderafdeling van FS en het wagenpark is daar een productgroep.

Hoe omschrijft u de manier van beheren van het wagenpark op dit moment?

Er zijn een zestal beheersaspecten:

- Aanschaf van de auto's;
- Inbouw van de auto's;
- Contact met gebruiker;
- Het gebruik van de auto's (brandstof en onderhoud);
- Vervanging van de auto's;
- Administratief.

Wat zijn de knelpunten binnen het wagenparkbeheer op dit moment?

De belangrijkste knelpunten zijn:

- Geen grip op autogebruik van de afdeling;
- Geen sturing op uitvoering;
- Ontbreken van beleid;
- Geen duidelijkheid aan de administratieve eisen waar men aan moet voldoen.

Welke aspecten zou u krijg verbeterd zien binnen het wagenpark?

Het belangrijkste aspect wat opgelost moet worden is het ontwikkelen van beleid. Als er een duidelijk beleid wordt geschreven en op een goede en duidelijke manier wordt gecommuniceerd naar de gebruiker worden de andere knelpunten ook verholpen.

Welke aspecten spelen er volgens u mee in het optimaal beheren van een dienst?

Bij beheren van een dienst in het algemeen gaat het als manager om een tweetal aspecten:

- Een duidelijk overzicht van hoe de afdeling draait.
- Dat de verschillende kosten van de afdeling inzichtelijk zijn.

Welke afspraken zijn er gemaakt met de directie op het gebied van wagenparkbeheer?

Per kwartaal moet er een rapportage worden gemaakt door de medewerkers wagenpark. Hierin moeten de gemaakte kosten van de gebruikte auto's van de verschillende afdelingen inzichtelijk gemaakt worden.

Verder wil de directie dat er een goede administratie komt en dat er een duidelijk beleid wordt geformuleerd.

Welke balans zoekt u tussen de aspecten kosten en de kwaliteit van de dienst?

Kwaliteit is een aspect dat zwaarder weegt dan de kosten. Vanwege de specifieke bedrijfsauto's (logo's, apparatuur, zwaailichten enz.)

Hoe belangrijk is de klant en welke grenzen stelt u aan hun eisen en wensen?

De klant mag zijn eisen en wensen altijd op tafel leggen. Zijn er specifieke eisen of wensen dan moet de afdeling daar een motivatie voor schrijven. Er wordt dan gekeken of deze motivatie redelijk is. Aan de hand van deze beslissing wordt er wel of niet gehoor gegeven aan de eisen en wensen.

Welke veranderingen in de toekomst binnen de organisatie hebben invloed op het leveren van deze dienst?

Als er meer werkzaamheden komen waar bedrijfsauto's voor nodig zijn kan dit uitbreiding van het wagenpark inhouden. Als er geen uitbreiding plaats vindt streeft de dienst naar efficiency.

Notulen oriënterend gesprek**General Manager afdeling Facility Service****Datum 15 maart 2006**1) Hoe omschrijft u de bedrijfscultuur van deze organisatie?

Introvert, de medewerkers zijn in zichzelf gekeerd. De betrokkenheid bij het eigen werk is groot, maar bij de organisatie minder. Ook kan men spreken van een eilandencultuur. Er zijn veel verschillende groepen binnen de organisatie, zoals de luchtverkeersleiders, engineers enz. Dit komt door het verschil in werkzaamheden. Verder is de bedrijfscultuur redelijk open.

2) Waar liggen volgens u de problemen binnen het wagenparkbeheer?

Er ligt geen beleid voor het wagenpark. Verder zijn er problemen met de rittenbonnen die niet volledig en correct worden ingevuld.

3) Welke aspecten spelen er volgens u mee in het optimaal beheren van een dienst?

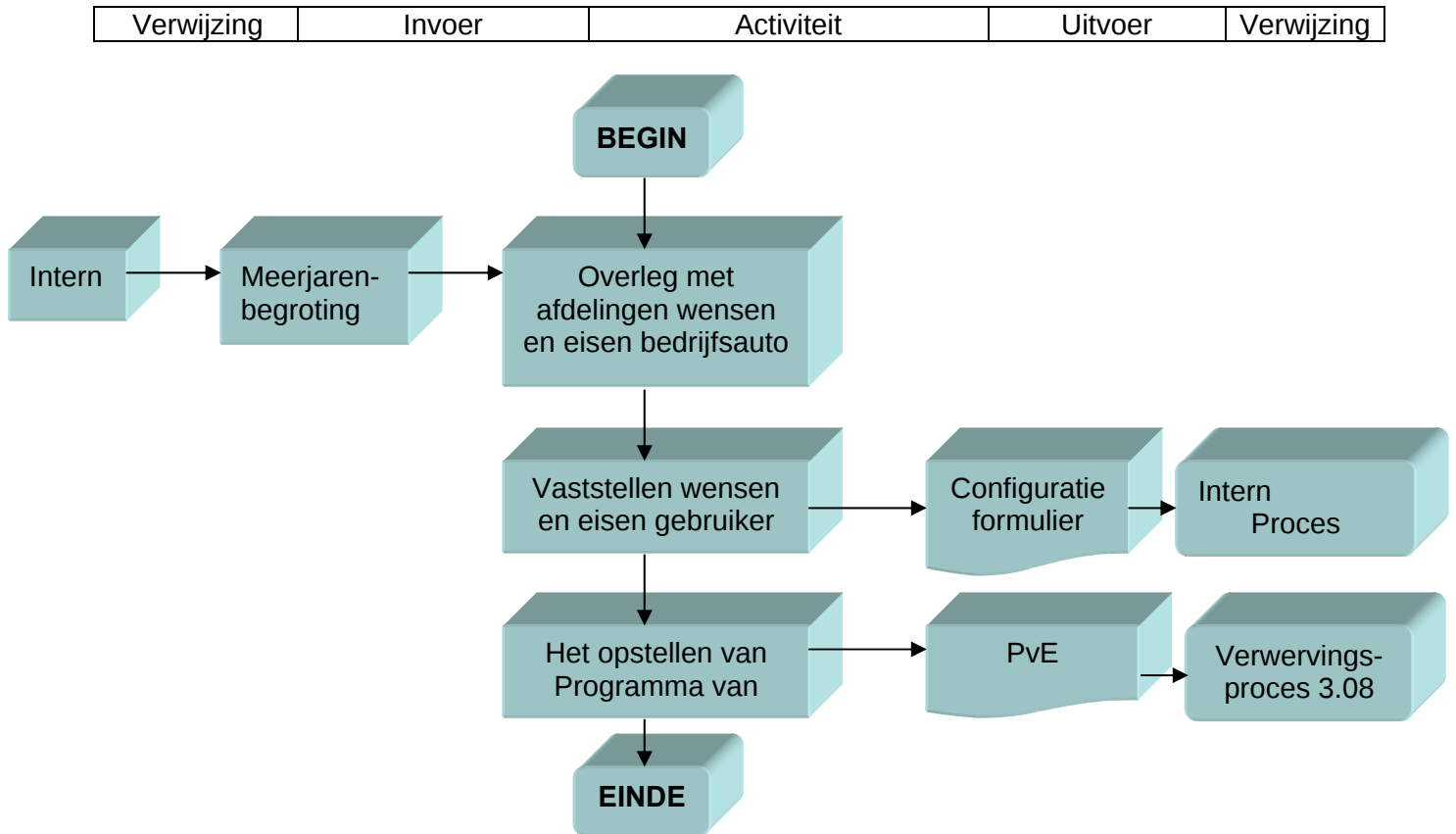
- Rechtmatigheid;
- Doelmatigheid;
- Kosten moeten worden verantwoordt;
- Leveren wat de klant wil, kwalitatief en kwantitatief;
- Efficiency.

4) Welke balans zoekt u tussen de aspecten kosten en de kwaliteit van de dienst?

Kwaliteit is belangrijk, de bedrijfsauto's moeten bijna 100% betrouwbaar zijn. Daarna de kosten die marktconform moeten zijn.

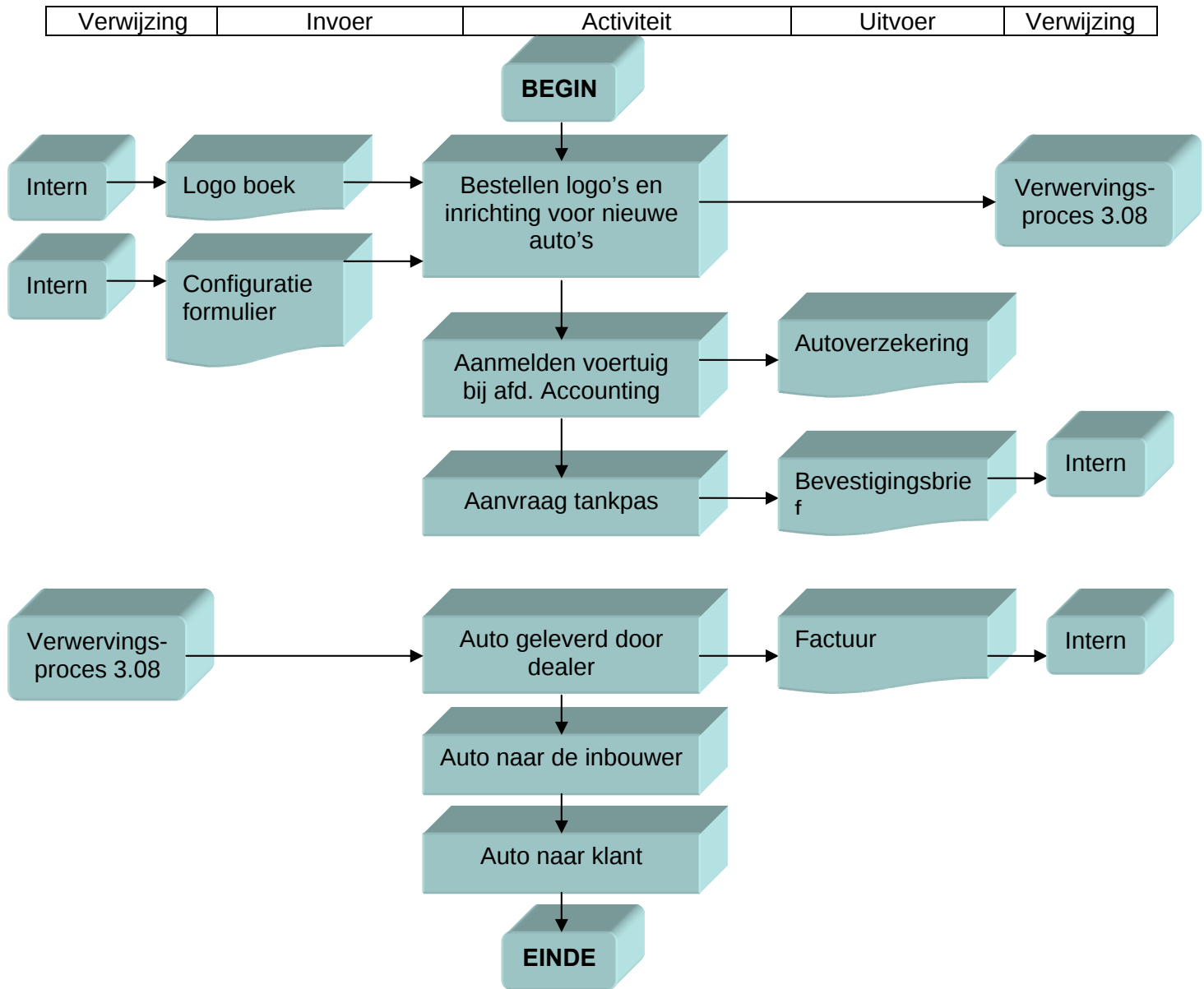
Bijlage 11: Proces aankoop bedrijfsauto

Proces aankoop bedrijfsauto



Bijlage 12: Proces afleveren bedrijfsauto

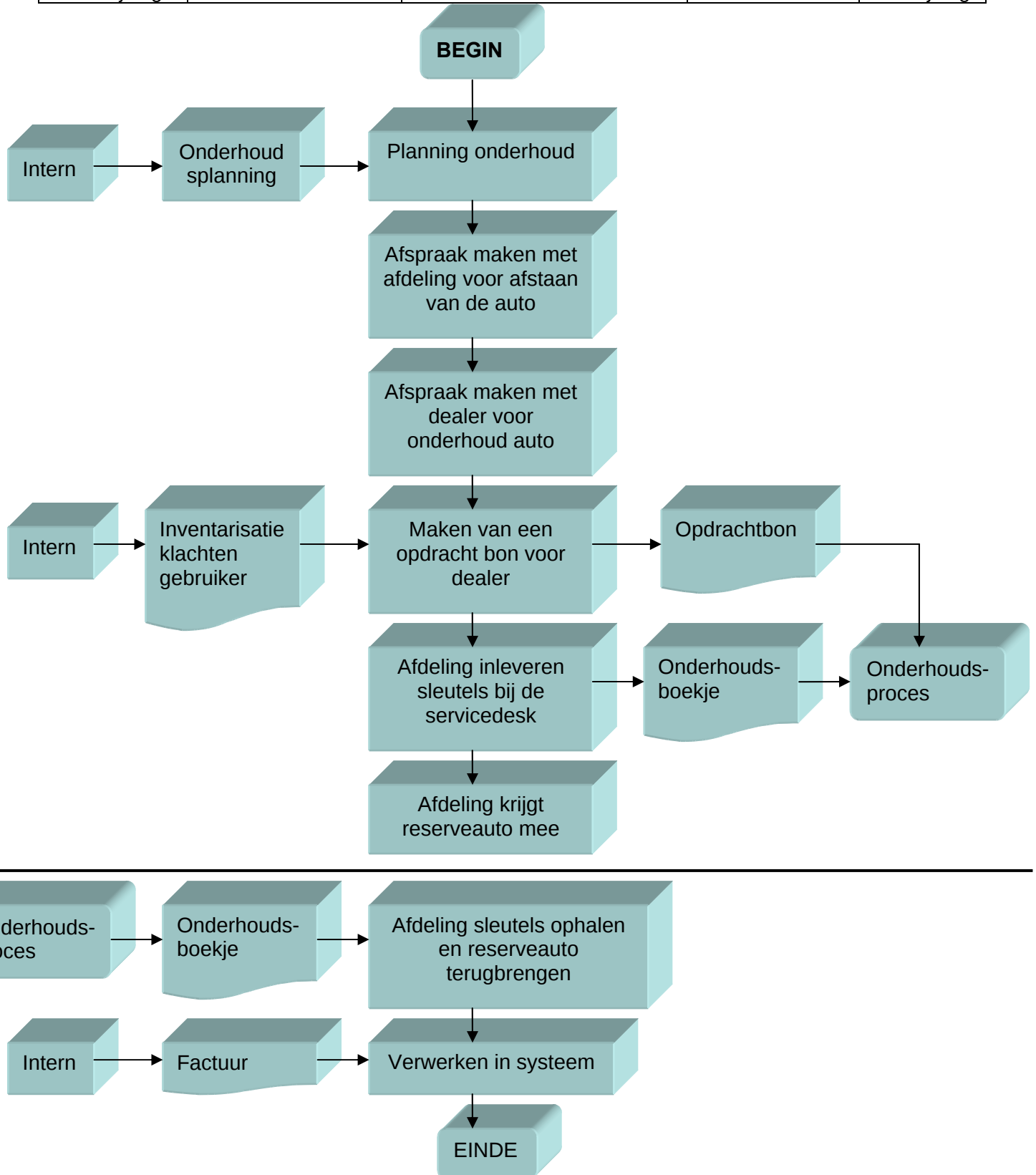
Proces afleveren bedrijfsauto



Bijlage 13: Proces onderhoud bedrijfsauto

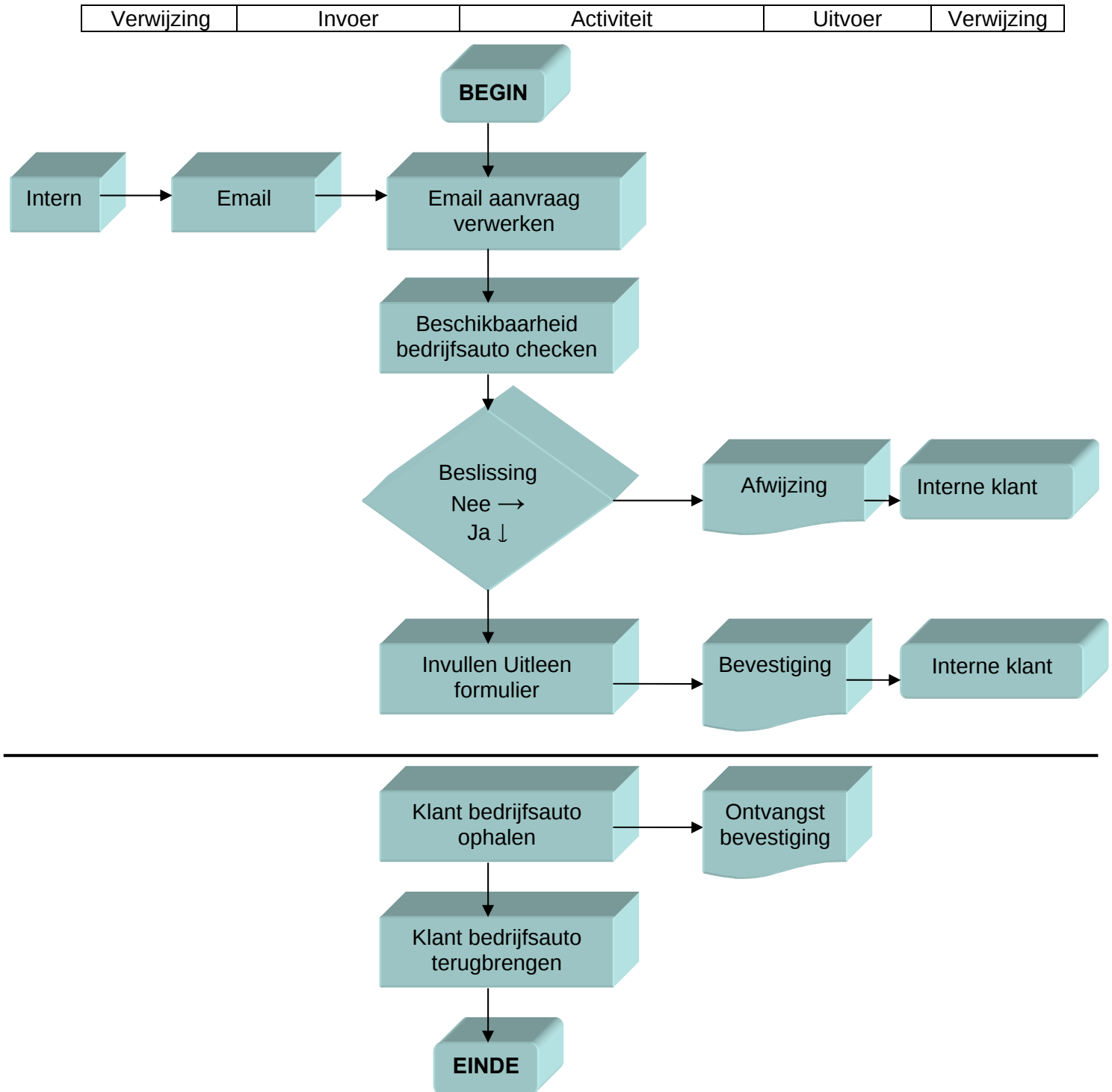
Proces onderhoud bedrijfsauto

Verwijzing	Invoer	Activiteit	Uitvoer	Verwijzing
------------	--------	------------	---------	------------



Bijlage 14: Proces uitlenen bedrijfsauto servicedesk

Proces uitlenen bedrijfsauto via de servicedesk



Bijlage 15: Oriëntatie Schiphol Group

Organisatie: Schiphol Group

Bezoekersadres: Evert van de Beekstraat 202
1118 ZG Schiphol

Profiel

Schiphol Group is een exploitant³⁶ van luchthavens. Zij willen duurzame waarde voor hun stakeholders creëren door het ontwikkelen van AirportCities en het positioneren van Amsterdam Airport Schiphol als de meest toonaangevende AirportCity. Zij hebben de ambitie om een van de meest toonaangevende luchthavenondernemingen van de wereld te zijn. Een AirportCity is een dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistiek en winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken. Het is een efficiënt multimodaal vervoersknooppunt van lucht-, rail- en wegverbindingen.

Schiphol Group heeft te maken met veel stakeholders die soms verschillende belangen hebben. De overheid als aandeelhouder, regelgever en toezichthouder, luchtvaartmaatschappijen, passagiers en andere gebruikers van de luchthavens, omwonenden van en gemeenten rond deze luchthavens, werknemers en investeerders. De bedrijfsvoering voltrekt zich via de vier *Business areas* Aviation, Consumers, Real Estate en Alliances & Participations.

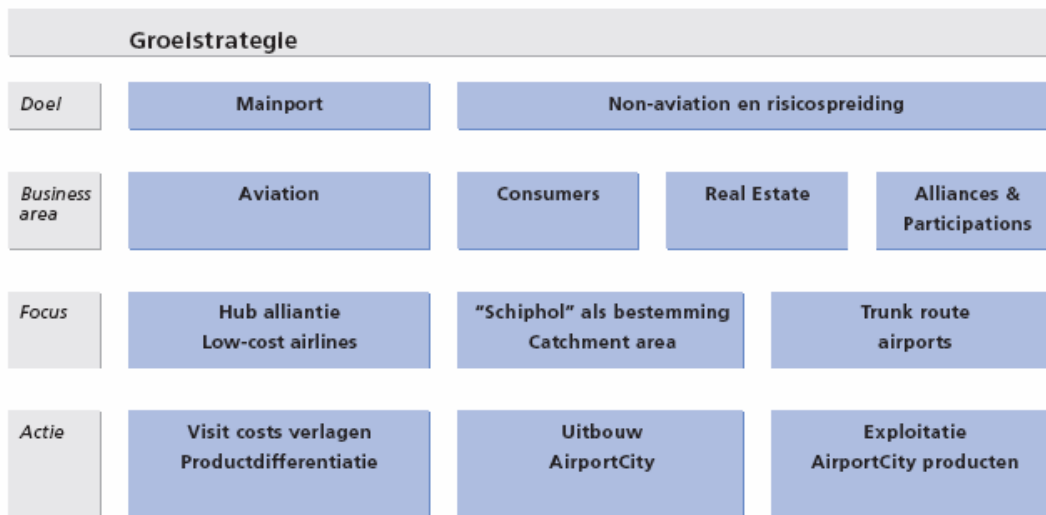
Doelstellingen

De belangrijkste doelstellingen³⁷ die Schiphol Group zich heeft gesteld, zijn het creëren van duurzame waarde voor de stakeholders, het positioneren van Amsterdam Airport Schiphol als de meest toonaangevende AirportCity en een van de meest toonaangevende luchthavenondernemingen van de wereld zijn. De strategie om dit te bereiken bestaat uit drie hoofdonderdelen:

- Het behouden en versterken van de concurrentiepositie van Amsterdam Airport Schiphol als mainport;
- Het verhogen van de inkomsten uit non-aviation activiteiten;
- Risicospreiding door op selectieve basis activiteiten op andere (inter-)nationale locaties te ontwikkelen.

³⁶ Bron: Jaarverslag 2004 Schiphol Group

³⁷ Bron: Jaarverslag 2004 Schiphol Group



De Business Area Aviation levert diensten en faciliteiten aan luchtvaartmaatschappijen en hun passagiers op Amsterdam Airport Schiphol. Een belangrijke doelstelling is om concurrerend te blijven ten opzichte van de andere grote Europese luchthavens.

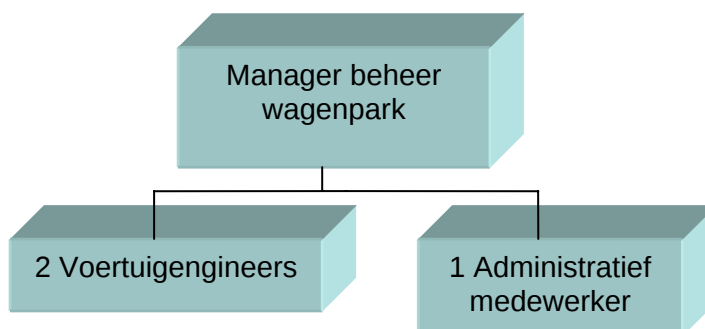
Het interview extern

Naam: Johan Vermeulen
Functie: Voertuigengineer
Tel: 020 601 26 57

Datum interview: 09-03-2006

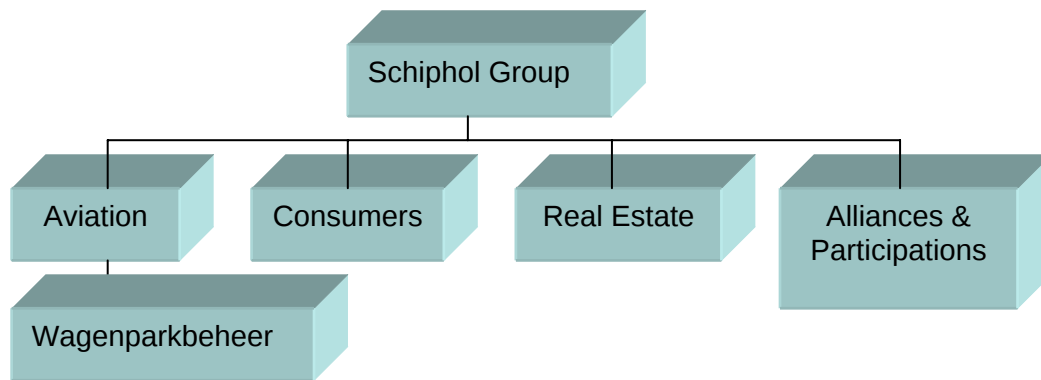
1) Wat is uw functie binnen Schiphol Group?

Dhr. J. Vermeulen is voertuigengineer binnen Schiphol Group. Dhr. J. Vermeulen is verantwoordelijk voor de aanschaf tot afvoer van de bedrijfsauto's.



2) Hoe omschrijft u de bedrijfsstructuur van de organisatie?

Schiphol Group is opgedeeld in business units:



Schiphol Group telt momenteel zo'n 1900 medewerkers.

3) Hoe omschrijft u de bedrijfscultuur van de organisatie?

Gekeken naar de werkvloer is het vrij informeel. Hoe hoger in de organisatie hoe formeler het wordt.

4) Hoeveel bedrijfsauto's telt uw organisatie?

In totaal zijn er 453 bedrijfsauto's. Deze zijn als volgt verdeeld binnen de organisatie:

- Business units Aviation heeft beschikking over 200 bedrijfsauto's in eigen beheer;
- Er zijn 3 directieauto's;
- Er zijn 150 lease auto's.

5) Waarvoor worden de bedrijfsauto's gebruikt?

- Verschillende werkzaamheden op de luchthaven Schiphol;
- Onderhoud terreinen;
- Havendienst.

6) Is er een beleid geformuleerd voor het wagenpark binnen Schiphol Group?

De schiphol Group voert een merkenbeleid. Dit houdt in dat de bedrijfsauto's die men aanschafft afkomstig zijn van gecontracteerde merken. Dit vanwege de korting bij aankoop van nieuwe auto's en de snelle responstijd van de garages. Verder is er vastgelegd dat het voertuig geschikt moet zijn voor de functie voor toekenning van een bedrijfsauto.

Wie formuleert dat beleid?

De voorstellen worden gemaakt door de voertuigengineers en worden voorgelegd aan het management. Die kan er een eventueel aanvulling aangeven en dan wordt het goedgekeurd.

7) Zijn er procedures of instructies opgesteld voor het gebruik van de bedrijfsauto's?

Er zijn geen speciale regels of procedures op papier gezet over het gebruik van de auto's. Er wordt vanuit gegaan dat de medewerkers weten hoe ze ermee om moeten gaan. Verder zijn er wel gedragsregels vastgesteld in de CAO, maar niet specifiek voor het gebruik van de auto's.

8) Hoe verloopt het uitleenproces van de bedrijfsauto's?

Gekeken naar de Business unit Aviation worden er auto's toegekend aan de verschillende afdelingen die in hun dagelijkse werkzaamheden afhankelijk zijn van een auto. De overige 21 bedrijfsauto's worden uitgeleend via de receptie van Schiphol Group op aanvraag via een email.

9) Hoe verloopt het aankopen van de bedrijfsauto's?

Het aanschaffen van de bedrijfsauto's verloopt als volgt:

- Afdeling wagenpark in overleg met de klant over de soort auto en specificaties;
- Opstellen van een programma van eisen;



- Na goedkeuring van het PVE door het management gaat het richting de inkoopafdeling;
- De inkoopafdeling gaat na het ontvangen van PVE offertes aanvragen en maakt afspraken met de leveranciers en afdelingen;
- Levering van de auto.

10) Wie pleegt het onderhoud aan de verschillende bedrijfsauto's?

Schiphol Group is in bezit van een eigen garage waarin 6 automonteurs werkzaam zijn, een planner en een supervisor. Het merendeel van het onderhoud is in eigen beheer. Het onderhoud wordt gepleegd aan de hand van de kilometerstanden.

Een jaar geleden is er onderzoek gedaan naar uitbesteding van het onderhoud aan de bedrijfsauto's, maar uit dit onderzoek kwam duidelijk naar voren dat het in eigen beheer houden van de bedrijfsauto's een betere optie was. De redenen hiervoor zijn:

- De meeste bedrijfsauto's zijn specialistische auto's;
- Er zijn veel verschillende soorten auto's, daardoor zouden er veel verschillende contracten afgesloten moeten worden;
- Vanwege de taken die uitgevoerd moeten worden op Schiphol Airport m.b.v. een bedrijfsauto is het van belang dat er een snelle responstijd is op het repareren van de auto's.

11) Wordt er controle uitgeoefend op het gebruik van de bedrijfsauto's?

Nee, er wordt geen controle uitgeoefend op het gebruik van de auto's.

Maar hoe wordt misbruik van de bedrijfsauto voorkomen, zoals bijv. gebruik voor woon- en werkverkeer?

Alleen de storingsdienst mag de bedrijfsauto gebruiken om mee naar huis te gaan, vanwege hun functie. Verder wordt er vanuit gegaan dat mensen geen misbruik maken van de bedrijfsauto's.

12) Komen er op gebied van het wagenparkbeheer nog enige veranderingen gekeken naar de toekomst?

De verschillende rapportages richting het management moeten verbeterd worden, om zo een beter beeld te krijgen van het wagenpark. Verder wordt er gesproken over het intern doorbelasten van de kosten van het wagenpark aan de verschillende afdelingen.

Bijlage 16: Oriëntatie Koninklijke Marechaussee

Oriëntatie Koninklijke Marechaussee

Organisatie: Koninklijke Marechaussee

Bezoekersadres: District garage cateringweg 13 Schiphol

Profiel

Er zijn zo'n 6000 personen werkzaam bij de KMar. In Nederland zijn de marechaussees werkzaam in vijf districten, te weten district West, district Noord-Oost en district Zuid, district Schiphol en district Landelijke en Buitenlandse eenheden (Centrale Justitiële Dienst, de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten en de Sectie Controle Opslag en Vervoer Gevaarlijke Stoffen). Daarnaast is in Apeldoorn het Opleidingscentrum Koninklijke Marechaussee (OCKMar) gevestigd.

De Koninklijke Marechaussee voert de politietaak uit op alle Nederlandse burgerluchthavens. De Marechaussee is onder meer verantwoordelijk voor het handhaven van de openbare orde, hulpverlening, misdaadpreventie, projecten ter voorkoming van veelvoorkomende criminaliteit, het uitvoeren van verkeerscontroles, opnemen van aangiftes en het doen van onderzoek bij gepleegde strafbare feiten.

Grotere strafrechterlijke onderzoeken zoals onderzoeken naar overvallen, drugsmokkel en mensensmokkel op de luchthavens worden uitgevoerd door de Justitiële Diensten, ofwel de districtsrecherche van de Marechaussee. Bij de bestrijding van de verschillende vormen van drugsmokkel wordt nauw samengewerkt met de Douane.





Het interview

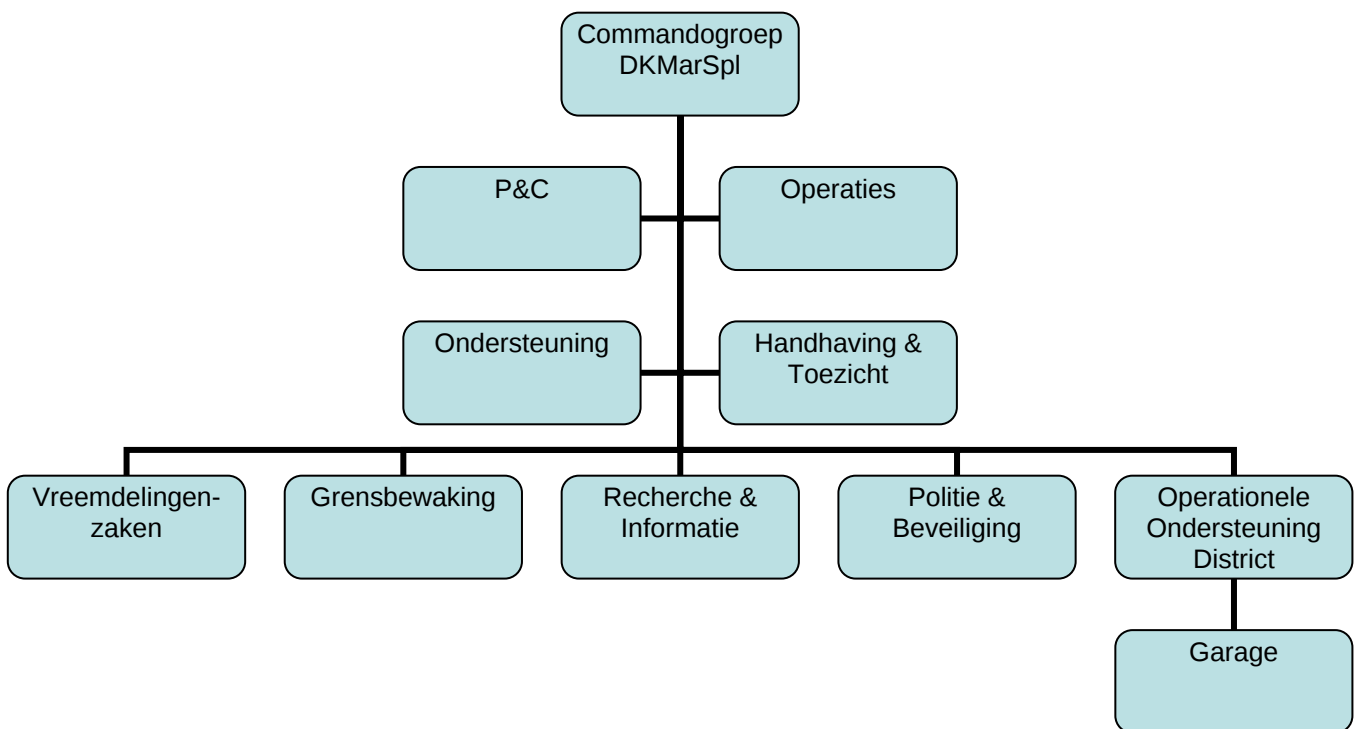
1) Wat is uw functie binnen de Koninklijke Marechaussee?

Wagenparkbeheerder (rang adjudant) van het district Schiphol waaronder verschillende brigades vallen.

2) Hoe omschrijft u de bedrijfsstructuur van de organisatie?

Het wagenparkbeheer is ondergebracht bij de afdeling Operationele Ondersteuning. Men spreekt van de 'district garage' waar het wagenpark vanuit beheert wordt. Binnen het district garage zijn 7 personen werkzaam. Waarvan 3 kantoorfuncties en 4 technisch/monteurs personeel.

De organisatie is als volgt opgebouwd.



3) Hoe omschrijft u de bedrijfscultuur van de organisatie?

Binnen KMar is wordt er onderscheidt gemaakt tussen burger en militair. De bedrijfscultuur heeft de volgende kenmerken:

- Informeel;
- Open;
- Autonom;
- Iedereen wordt hetzelfde behandeld en wordt in zijn waarde gelaten;

4) Hoeveel bedrijfsauto's telt uw organisatie?

De KMar heeft 300 bedrijfsauto's, waarvan 95% in eigen beheer en 5% fluctuerend (ingehuurd).

5) Waarvoor worden de bedrijfsauto's gebruikt?

Voor de verschillende werkzaamheden op Schiphol. Zie profiel omschrijving.

6) Is er een beleid geformuleerd voor het wagenpark binnen KMar?

Vanuit ministerie van Defensie in Den Haag is er een algemeen wagenpark opgesteld. Voor het district op Schiphol is dit beleid geen leidraad.



De gemaakt afspraken op beleidsniveau zijn algemeen bekend voor de medewerkers in de district garage, maar zijn niet schriftelijk vastgelegd. De nieuwe medewerkers worden mondelijke geïnstrueerd over de geldende regelt omtrent het wagenpark.

7) Zijn er procedures of instructies opgesteld voor het gebruik van de bedrijfsauto's?

Er zijn geen procedure of instructies opgesteld voor de bedrijfsauto's bij KMar. Er zijn binnen de KMar verschillende regels omtrent het gebruik van de bedrijfsauto's, maar deze zijn niet schriftelijk vastgelegd. De verschillende brigades krijgen hun eigen bedrijfsauto's en zijn daar ook zelf verantwoordelijk voor. De verschillende processen zijn niet beschreven.

8) Hoe verloopt het uitleenproces van de bedrijfsauto's?

De garage regelt extra vervoer als dit nodig mocht zijn. Ook heeft de garage beschikking over een aantal extra vervoersmiddelen.

9) Hoe verloopt het proces aankopen van de bedrijfsauto's?

Er wordt per jaar gekeken welke bedrijfsauto's vervangen moeten worden. Daarna wordt er een voorstel ingediend bij het ministerie van Defensie in Den Haag. Hier wordt het voorstel nader bekeken en wordt er gekeken welke bedrijfsauto wel of niet vervangen mogen worden. Aan de hand van een terugkoppeling van het voorstel krijgt de garage toestemming om bedrijfsauto's aan te schaffen.

10) Wie pleegt het onderhoud aan de verschillende bedrijfsauto's?

De KMar maakt verschil in twee soorten onderhoud:

- Maandelijks controle;
- Onderhoud bij merkdealer.

KMar heeft een eigen garage waar eigen automonteurs werkzaam zijn die de maandelijks controle uitvoeren en eventuele kleine reparaties. Het gaat hier vooral om het oliepeilen, controle banden, lampje maken enz.

Voor reparatie onderhoud, APK en keuringen gaan de bedrijfsauto's naar de merkdealer. Met de merkdealer lopen contracten. De district garage verzorgt het vervoer naar de garage en terug. Het is aan de brigade om zelf eigen vervangingsauto te regelen.

11) Wordt er controle uitgeoefend op het van de bedrijfsauto's?

Ja, er zijn verschillende systemen waarmee de KMar controle uitoefent. De KMar oefent geen controle uit op het gebruik van de bedrijfsauto, maar gebruiken het systeem om te kijken welk voertuig het dichts bij een incident is. De bedrijfsauto's met de markeren (striping) zijn voorzien van een black box systeem.

- Black Box systeem met een sleutel → ingebouwd bij de auto's van 2 brigades.
- Black Box systeem met een kaart → steekproef bij een aantal auto's.

Genaamd het Simens VDO systeem.

12) Wat zijn de verschillende knelpunten binnen uw wagenpark?

- Reperatietijd bij de dealers is te lang. De omlooptijd is te hoog;
- Kwaliteit van de verschillende auto's moet hoger vanwege de het gebruik, de inrichting enz.
- Bij in gebruik name van een voertuig als taak van de marechaussee is er geen eigen wegsleepwagen aanwezig;
- Het wagenpark breidt zich elk jaar uit met zo'n 25 auto's. her moet beter op ingespeeld worden.
- Vanuit Den Haag een lage responstijd.



12) Komen er op gebied van het wagenparkbeheer nog enige veranderingen gekeken naar de toekomst?

- Personeelsbestand: komen steeds meer mensen en taken bij.
- Diversiteit van het werk: er komen steeds meer werkzaamheden bij.

Overige opmerkingen

KMar werkt met een aantal formulieren voor de administratie namelijk:

- Rijopdracht → kilometerstand, plaats, handtekening;
- Tankpas → Travelcard systeem;
- Brandstofverbruiks- en onderhoudsbehoefte-kaart → kilometerstand, soort brandstof, bedrag, eerstvolgende onderhoudsbeurt.

Bijlage 17: Tabel gereden kilometers**Gereden kilometers 2005**

	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Gereden Kilometers
88-DR-VX	96.128	96.907	97.331	98.909	100.864	101.575	102.369	102.741	103.958	105.332	106.315	107.440	11.312
XH-RR-78	137.220	138.959	141.328	143.019	145.478	147.695	149.087	150.402	151.675	152.949	153.795	154.225	17.005
99-LL-DN	24.241	25.209	25.887	26.320	26.830	27.699	28.526	29.290	29.744	30.768	33.536	34.721	10.480
74-NN-GK	24.302	27.024	28.489	30.080	32.021	34.638	36.503	38.233	40.655	42.433	44.535	45.450	21.148
37-GK-GH	117.752	120.286	122.565	125.558	128.556	131.528	135.110	136.332	138.394	140.953	143.399	145.328	27.576
36-GK-GH	116.213	118.105	120.265	122.925	125.292	X	130.009	132.980	136.568	139.630	141.670	143.382	27.169
33-JJ-LH	115.830	119.839	124.146	128.537	132.076	136.104	X	144.166	147.568	151.404	154.940	158.687	42.857
XH-RR-80	204.712	206.590	208.875	212.867	215.407	216.631	217.315	217.980	218.613	219.308	220.106	221.116	16.404
33-GJ-XR	78.132	79.721	81.398	82.933	84.558	86.155	87.406	89.657	90.609	92.774	94.234	95.366	17.234
32-JJ-LH	41.600	X	42.363	X	46.470	48.791	49.286	49.645	50.848	51.541	52.478	53.668	12.068
89-DR-VX	159.379	161.526	163.645	X	166.320	168.339	169.142	171.733	174.002	176.465	178.908	180.503	21.124
XH-RR-79	151.754	152.429	153.208	155.155	155.939	157.545	158.825	161.002	162.727	163.960	165.048	166.090	14.336

Bijlage 18: Relevante wet- en regelgeving

Archiefwet

Overheidsorganisaties moeten voldoen aan een aantal wettelijke verplichtingen ten aanzien van hun archiefvorming en -beheer. Ook digitale informatie valt onder de werking van deze regels.

Een aantal onderdelen van de Archiefwet³⁸ is nader uitgewerkt in het Archiefbesluit. Het Archiefbesluit is de voornaamste uitvoeringsregeling van de Archiefwet. Verschillende artikelen uit het Archiefbesluit zijn weer verder uitgewerkt in ministeriële regelingen.

De Archiefwet 1995 is van toepassing op overheidsorganen. In grote lijnen sluit de werkingssfeer van Archiefwet 1995 aan bij die van de Algemene Wet Bestuursrecht. De Archiefwet 1995 is een wet op hoofdlijnen. Deze hoofdlijnen zijn de volgende:

- Archiefvorming en -beheer door overheidsorganisaties;
- Vernietiging, overbrenging en vervreemding;
- Openbaarheid van Archieven.

Belastingwetgeving

Belastingwetgeving omtrent autogebruik³⁹

Voor de belastingwetgeving is er alleen gekeken naar de regels in de belastingwet die van toepassing zijn voor het wagenpark. Hierbij gaat het om twee aspecten:

- Bijtelling voor auto van de zaak voor privé-gebruik;
- Voldoen aan rittenadministratie.

Bij de bijtelling voor het privé-gebruik van de auto van de zaak gaat het om het aantal gereden kilometers. Deze heeft vooral betrekking op de directieauto's die LVNL heeft, omdat deze naast woon- en werkverkeer ook privé worden gebruikt. De overige bedrijfsauto's zijn alleen bedoeld voor werkzaamheden relevant voor de organisatie.

Bijtelling auto van de zaak

Als een werknemer een auto van de werkgever ter beschikking heeft, gebruikt men die waarschijnlijk niet alleen voor zakelijke ritten, maar ook voor privé-ritten. Dit privé-gebruik geldt als inkomsten uit arbeid. Het voordeel dat men van het privé-gebruik heeft, is belast. Daarbij geldt het volgende:

- De regels voor het privé-gebruik gelden niet alleen voor personenauto's, maar ook voor bestelauto's;
- Men moet ook privé-gebruik aangeven als men naast de auto van de werkgever een eigen auto ter beschikking heeft.

Als men een eigen auto heeft, maar de werkgever neemt hiervoor in principe alle kosten voor zijn rekening (inclusief afschrijvingen en dergelijke), dan moet men ook voor die auto het privé-gebruik aangeven.

Berekening privé-gebruik

Er zijn twee methoden om het privé-gebruik te berekenen:

- Hoofdregel: het privé-gebruik is een bepaald percentage van de cataloguswaarde van de auto;
- In bijzondere situaties: het privé-gebruik is de werkelijke waarde van het privé-gebruik.

Het resultaat van deze berekening is het privé-gebruik. Van dit bedrag trekt men de eventueel door de werknemer betaalde vergoeding voor privé-gebruik af.

³⁸ Bron: <http://www.nationaalarchief.nl/archiefbeheer/archiefzorg/archiefwet/>

³⁹ Bron: <http://rittenadministratie.bestelauto.leaseautovoordeel.nl/?p1=vp&p2=leaseautovoordeel.nl&p3=>



Bij de hoogte van de bijtelling voor de auto van de zaak wordt het feitelijke privé-gebruik zoals eerder gemeld nog belangrijker dan dat nu al het geval is. De afstand tussen de woning en het werk is in de nieuwe wetgeving daarentegen niet meer van belang voor de fiscale bijtelling. Wel zullen de kilometers in het woon-werkverkeer net als voorheen worden aangemerkt als zakelijke kilometers.

De hoogte van de bijtelling wordt als volgt bepaald. De hoofdregel is dat 25% van de catalogusprijs bij het inkomen moet worden geteld. Rijdt men privé minder dan 8.000 kilometers per jaar, dan gelden lagere percentages. Zo bedraagt de bijtelling 20%, als het aantal privé-kilometers meer dan 6.000 en minder dan 8.000 bedraagt. Rijdt men minder dan 6.000 maar wel meer dan 3000 kilometers, dan is de bijtelling 15%.

Onder de 500 privé-kilometers is er helemaal geen bijtelling. In dat geval is het autokostenforfait niet van toepassing en hoeft u de werkelijke waarde van het privé-gebruik niet bij het belastbaar inkomen op te tellen. Dat laatste is ook nieuw, want in het huidige stelsel moet het privé-gebruik (privé-kilometers maal de prijs per kilometer) nog wel bij het belastbaar inkomen worden opgeteld, zodra het autokostenforfait niet van toepassing is. Voor personenwagens wordt de bijtelling berekend over de catalogusprijs inclusief BTW en BPM.

Aantal privé-kilometers per jaar		Percentage van de catalogusprijs dat u bij uw loon moet optellen.
Meer dan	Maar niet meer dan	
-	500	-
500	3.000	10%
3.000	6.000	15%
6.000	8000	20%
8.000	-	25%

Bij auto's die meer dan 15 jaar oud zijn, wordt de bijtelling anders berekend. Hier moet het percentage worden toegepast op de huidige marktprijs. Deze afwijkende regeling is met name bedoeld voor classic cars, waarvan de waarde op dit moment vaak ver boven de oorspronkelijke cataloguswaarde ligt.

Eigen bijdrage aan werkgever blijft aftrekbaar

De eigen bijdrage die men voor het privé-gebruik aan de werkgever betaalt, mag de werknemer ook onder het nieuwe belastingstelsel aftrekken van het autokostenforfait. Zoals de huidige regeling geldt dit uitsluitend voor de eigen bijdrage in verband met privé-gebruik. Aftrek van de eigen bijdrage kan er overigens niet toe leiden dat de fiscale bijtelling negatief wordt.

Lagere bijtelling

Om in aanmerking te komen voor de lagere bijtelling, dient de werknemer het aantal werkelijk gereden privé-kilometers aan te tonen aan de hand van een rittenadministratie. Deze administratie hebt u ook nodig, als u de auto slechts voor een deel van het jaar ter beschikking hebt gehad. Het aantal gereden kilometers dient u dan om te rekenen naar een vol jaar.



2005

Vanaf het jaar 2005 zal het woon-werkverkeer bij de afstand woning-werk van minder dan 10 kilometer en meer dan 30 kilometer, volledig als privé-kilometers gelden. Voor 2005 gelden de oorspronkelijk voorgestelde kilometerklassen.

Privé-kilometers Bijtelling 2005

0-500	0%
501-4000	10%
4001-8000	15%
8001-10.000	20%
10.000 en meer	25%

Eisen aan de kilometerregistratie:

- Een sluitende kilometerregistratie lopend van 1 januari tot en met 31 december van het betreffende jaar.
- Eventuele garagenota's, agenda, benzinebonnetjes en/of ander dergelijk bewijs bewaren.
- Voldoen aan de officiële regels aangaande de rittenstaat.

Normen voor het bijhouden van een rittenadministratie

1. De rittenregistratie dient ten minste de volgende gegevens bevatten:

a) Merk, type en kenteken van de auto;

b) Periode van terbeschikkingstelling van de auto;

c) Per rit:

- Datum
- Beginstand en eindstand van de kilometerteller
- Beginadres en eindadres
- De gereden route indien deze afwijkt van de meest gebruikelijke
- Het karakter van de rit

2. In afwijking van het 1e lid bevat de rittenregistratie van een auto die op jaarbasis meer dan 500 kilometer voor privé-doeleinden wordt gebruikt, de in het 1e lid genoemde gegevens van uitsluitend de privé-ritten, zo nodig aangevuld met andere bewijsmiddelen.

De rittenstaat die reeds jaren geaccepteerd wordt door de fiscus heeft de volgende indeling:

Datum	Ritnr.	Beginstand	Eindstand	Van-naar	Gereden route	Bezoekadres	Zakelijk of Privé

Wegenverkeerswetgeving

De Wegenverkeerswet⁴⁰ 1994 (WVW) is een Nederlandse wet. Het is de basis voor de verkeersregelgeving in Nederland. Een aantal hoofdlijnen is nader uitgewerkt in een 'Algemene Maatregel van Bestuur' (AMvB). Een voorbeeld hiervan is het Reglement Verkeersregels en Verkeerstekens uit 1990. In het RVV zijn de verkeersregels en verkeerstekens te vinden die in Nederland van toepassing zijn.

⁴⁰ Bron: www.wikipedia.nl



Het Reglement Verkeersregels en Verkeerstekens (RVV) uit 1990 is een uitvoeringsbesluit bij de Wegenverkeerswet. In het RVV zijn de verkeersregels en verkeerstekens te vinden die in Nederland van toepassing zijn.

In de wegenverkeerswet staan alle regels vermeld die betrekking hebben op het deelnemen in het verkeer. Elke gebruiker van de bedrijfsauto's moeten dus op de hoogte zijn van deze wegenverkeerswet.

Luchtvaartwet

Volgens deze wet is LVNL verantwoordelijk voor:

- Het geven van luchtverkeersdienstverlening binnen het vluchtinformatiegebied Amsterdam;
- Het definiëren, verwerven, installeren, beheren en instandhouden van technische installaties en systemen ten behoeve van luchtverkeersbeveiliging;
- Het verstrekken van luchtvaartinlichtingen en het uitgeven van luchtvaartpublicaties en luchtvaartkaarten;
- Het verzorgen of doen verzorgen van opleidingen ten behoeve van luchtverkeersbeveiliging;
- Het doen van voorstellen aan de Minister van Verkeer en Waterstaat betreffende het tarief van de heffingen aan luchtverkeer voor luchtverkeersdienstverlening, ter dekking van de kosten voor luchtverkeersbeveiliging;
- Het adviseren van de Minister van Verkeer en Waterstaat als mede de Minister van Defensie betreffende aangelegenheden op het gebied van de luchtverkeersbeveiliging;
- Het verrichten van andere bij of krachtens de Wet luchtvaart opgedragen taken.

In het Luchthavenverkeerbesluit, een algemene maatregel van bestuur, gebaseerd op de Wet luchtvaart, zijn regels voor route- en baangebruik vastgelegd waaraan LVNL dient te voldoen (zie paragraaf ??).

Daarnaast is in hetzelfde besluit de verantwoordelijkheid om de grenswaarden voor geluid, externe veiligheid en lokale luchtverontreiniging na te leven vastgelegd. Het luchtverkeer afhandelen binnen deze grenswaarden is een gezamenlijke zorgplicht van LVNL, de luchtvaartmaatschappijen en de exploitant van de luchthaven Schiphol.

Bijlage 19: Bezettingsgraad bedrijfsauto's

Bezettingsgraad bedrijfsauto's

	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Totaal
88-DR-VX	22,6%	28,6%	35,5%	50,0%	54,8%	56,7%	41,9%	58,1%	53,3%	35,5%	46,7%	25,8%	42,5%
XH-RR-78	48,4%	39,3%	38,7%	63,3%	38,7%	60,0%	48,4%	58,1%	30,0%	51,6%	56,7%	25,8%	46,6%
99-LL-DN	25,8%	25,0%	32,3%	23,3%	32,3%	30,0%	29,0%	12,9%	13,3%	32,3%	26,7%	9,7%	24,4%
74-NN-GK	32,3%	14,3%	29,0%	50,0%	45,2%	60,0%	67,7%	64,5%	33,3%	38,7%	60,0%	54,8%	45,8%
37-GK-GH	19,4%	39,3%	32,3%	33,3%	19,4%	40,0%	16,1%	38,7%	30,0%	19,4%	36,7%	25,8%	29,2%
36-GK-GH	29,0%	57,1%	19,4%	16,7%	22,6%	X	64,5%	58,1%	23,3%	22,6%	10,0%	29,0%	32,0%
33-JJ-LH	67,7%	82,1%	77,4%	70,0%	71,0%	80,0%	51,6%	77,4%	73,3%	71,0%	73,3%	71,0%	72,2%
XH-RR-80	45,2%	33,3%	48,4%	33,3%	38,7%	40,0%	77,4%	100,0%	76,7%	87,1%	76,7%	58,1%	59,6%
33-GJ-XR	61,3%	75,0%	51,6%	63,3%	61,3%	70,0%	51,6%	80,6%	46,7%	83,9%	60,0%	51,6%	63,1%
32-JJ-LH	19,4%	X	58,1%	X	16,1%	36,7%	16,1%	12,9%	33,3%	16,1%	33,3%	16,1%	25,8%
89-DR-VX	45,2%	64,3%	58,1%	X	100,0%	40,0%	32,3%	77,4%	66,7%	64,5%	73,3%	58,1%	61,8%
XH-RR-79	22,6%	28,6%	35,5%	50,0%	54,8%	56,7%	41,9%	58,1%	53,3%	35,5%	46,7%	25,8%	42,5%

Bijlage 20: Notulen interview afdeling Kabels

Functie: Teamleider Kabels

Kerntaak afdeling: Onderhouden en beheren van binnen en buiten kabels.

1) Hoeveel bedrijfsauto's heeft u afdeling?

4 Opel Astra's

1 VW bus

2) Hoe vaak worden de bedrijfsauto's echt gebruikt?

De bus een aantal keer per week voor grotere klussen. Verder verwijzing naar de rittenbonnen.

3) Voor welke werkzaamheden worden de bedrijfsauto's gebruikt?

- Storingen buitenkabels;
- Onderhoud buitenkabels;
- Werkzaamheden luchthaven;
- Werkzaamheden KNMI.

4) Heeft u enige controle/toezicht op het gebruik van de bedrijfsauto?

Ja, de gebruikers zijn zelf verantwoordelijk voor de bedrijfsauto.

5) Heeft u vaak/wel eens behoeftes aan extra vervoer?

Bijna nooit.

6) Hoe wordt dit opgelost?

Als dit voorkomt dan gaan de gebruikers naar de servicedesk.

7) Lukt dit altijd?

Ja.

8) Bent u tevreden over de manier van communiceren bij het aanschaftraject van de bedrijfsauto?

Ja. Geen knelpunten

9) Wordt er voldoende gehoor gegeven aan uw wensen en eisen betreft de aanschaf van de bedrijfsauto?

Ja.

10) Gekeken naar het gebruik van de bedrijfsauto zijn de volgende aspecten duidelijk:

Rittenbon: het is duidelijk hoe deze gebruikt moeten worden, maar de afdeling vindt het geen handig systeem. Het zo wat moderner en makkelijker kunnen.

Tanken: het is niet echt duidelijk wat er nu precies verwacht wordt van de gebruiker en wat de essentie is achter de handelingen die verricht moeten worden.

11) Zou u het prettig vinden om meer inzicht te krijgen in het gebruik van de bedrijfsauto's op uw afdeling?

Ja zeker, liefst per kwartaal.

12) Zou u daar zelf meer controle over willen krijgen?

Nee.

13) Wat vindt u van de manier waarop het onderhoud wordt ingepland?

Goed.



14) Is er een duidelijk aanspreekpunt voor uw vragen / problemen?

Ja meestal direct naar medewerker wagenpark.

15) Als er klachten of problemen zijn omtrent de bedrijfsauto is het duidelijk waar u die klacht neer kan leggen?

Ja meestal direct naar medewerker wagenpark, omdat er zo sneller gehoor gegeven wordt aan de klachten of problemen.

16) Worden er veranderingen op het gebied van wagenpark duidelijk kenbaar gemaakt?

Ja.

17) Bent u geïnteresseerd in de kosten van de bij u ingezette bedrijfsauto's?

Ja, liefst per kwartaal.

18) Heeft u verder nog opmerkingen?

Nee.

Bijlage 21: Notulen interview afdeling COM

Functie: Manager Communicatie

Kerntaak afdeling: Het verzorgen en onderhouden van communicatie voor de luchtverkeersleiding.

1) Hoeveel bedrijfsauto's heeft u afdeling?

- 1 Opel Astra voor Schiphol
- 2 Opel Astra voor luchthaven Rotterdam

2) Hoe vaak worden de bedrijfsauto's echt gebruikt?

Dit kan verschillend zijn. Gemiddeld wordt de bedrijfsauto om de dag gebruikt. Maar het kan ook zo zijn dat er vier storingen zijn op een dag en dan is de bedrijfsauto vier keer nodig.

3) Voor welke werkzaamheden worden de bedrijfsauto's gebruikt?

Voor het onderhouden van de communicatie in omgeving Schiphol. De locatie zijn voornamelijk:

- Schiphol centrum;
- Schiphol omgeving;
- Rotterdam;
- 1 x per half jaar in het buitenland.

4) Heeft u enige controle/toezicht op het gebruik van de bedrijfsauto?

De verantwoordelijkheid ligt bij de gebruiker.

5) Heeft u vaak/wel eens behoeftes aan extra vervoer?

Ja, er is wel eens behoefte aan extra vervoer.

6) Hoe wordt dit opgelost?

Dan wordt er bij de servicedesk een bedrijfsauto aangevraagd. Er wordt niet gevraagd bij andere afdelingen.

7) Lukt dit altijd?

Ja.

8) Bent u tevreden over de manier van communiceren bij het aanschaftraject van de bedrijfsauto?

Over het gehele aanschaftraject is de afdeling COM tevreden.

9) Wordt er voldoende gehoor gegeven aan uw wensen en eisen betreft de aanschaf van de bedrijfsauto?

Ja.

10) Gekeken naar het gebruik van de bedrijfsauto zijn de volgende aspecten duidelijk:

- Rittenbon: duidelijk
 - Tanken: duidelijk
- Verder geen knelpunten.

11) Zou u het prettig vinden om meer inzicht te krijgen in het gebruik van de bedrijfsauto's op uw afdeling?

Nee.

12) Zou u daar zelf meer controle over willen krijgen?

Nee.



13) Wat vindt u van de manier waarop het onderhoud wordt ingepland?

Prima, alleen bij de bedrijfsauto's die bij Rotterdam worden gebruikt worden ze voor onderhoud naar Schiphol gehaald. Dit is wel omslachtig. Men zou het onderhoud daar lokaal uit kunnen besteden.

14) Is er een duidelijk aanspreekpunt voor uw vragen / problemen?

Ja, de afdeling gaat naar de medewerker van het wagenpark.

15) Als er klachten of problemen zijn omtrent de bedrijfsauto is het duidelijk waar u die klacht neer kan leggen?

Voor klachten of problemen gaat de afdeling naar de medewerker van het wagenpark.

16) Worden er veranderingen op het gebied van wagenpark duidelijk kenbaar gemaakt?

Ja.

17) Bent u geïnteresseerd in de kosten van de bij u ingezette bedrijfsauto's?

Nee.

18) Heeft u verder nog opmerkingen?

Tevreden over de dienst.

Bijlage 22: Notulen interview afdeling MAG

Functie: Teamleider magazijn

Kerntaak afdeling: Het leveren van spullen

1) Hoeveel bedrijfsauto's heeft u afdeling?

- Opel Astra;
- Vw LT;
- Vw transporter

2) Hoe vaak worden de bedrijfsauto's echt gebruikt?

Elke dag worden alle drie de bedrijfsauto's gebruikt.

3) Voor welke werkzaamheden worden de bedrijfsauto's gebruikt?

- Goederenvervoer;
- Personenvervoer.

4) Heeft u enige controle/toezicht op het gebruik van de bedrijfsauto?

Ja, de teamleider weet precies wie waarheen is met welke bedrijfsauto.

5) Heeft u vaak/wel eens behoeftes aan extra vervoer?

Regelmatig.

6) Hoe wordt dit opgelost?

Een bedrijfsauto via de servicedesk en anders wordt er speciaal vervoer geregeld via een autoverhuurbedrijf.

7) Lukt dit altijd?

Ja altijd.

8) Bent u tevreden over de manier van communiceren bij het aanschaftraject van de bedrijfsauto?

Redelijk tevreden, alleen bij veranderingen aan de inrichting van de bedrijfsauto komt er geen terugkoppeling naar de afdeling.

9) Wordt er voldoende gehoor gegeven aan uw wensen en eisen betreft de aanschaf van de bedrijfsauto?

Ja.

10) Gekeken naar het gebruik van de bedrijfsauto zijn de volgende aspecten duidelijk:

- Rittenbon: dit geheel duidelijk
- Tanken: het is duidelijk, alleen worden de kilometerstanden niet ingevuld omdat het meestal wordt vergeten.

11) Zou u het prettig vinden om meer inzicht te krijgen in het gebruik van de bedrijfsauto's op uw afdeling?

Ja.

12) Zou u daar zelf meer controle over willen krijgen?

x

13) Wat vindt u van de manier waarop het onderhoud wordt ingepland?

Dit is een punt wat niet goed loopt. Er wordt via de servicedesk een klacht aangemeld, maar er wordt laat respons gegeven. Er loopt bijvoorbeeld nu een klacht waar al andere halve week niet naar gekeken is en wat zeker urgent is.



14) Is er een duidelijk aanspreekpunt voor uw vragen / problemen?

Ja, medewerker wagenpark.

15) Als er klachten of problemen zijn omtrent de bedrijfsauto is het duidelijk waar u die klacht neer kan leggen?

Ja via een mail naar de servicedesk.

16) Worden er veranderingen op het gebied van wagenpark duidelijk kenbaar gemaakt?

Nog niet meegemaakt.

17) Bent u geïnteresseerd in de kosten van de bij u ingezette bedrijfsauto's?

Ja.

18) Heeft u verder nog opmerkingen?

Op de afdeling is er één bedrijfsauto die niet op het veld hoeft te rijden, die wel geheel opgebouwd is. Dit kost veel geld terwijl dit niet nodig is. Andere afdelingen maken ook geen gebruik van deze bedrijfsauto.

Sommige bedrijfsauto die bij de servicedesk uitgeleend worden zijn erg smerig van binnen en dit is niet representatief als er personen vervoert moeten worden. Hier zo meer aandacht aan besteedt moeten worden.

Bijlage 23: Notulen interview afdeling NAV

Functie: Teamleider uitvoering

Afdeling NAV: hoofdtak het beheren en onderhouden van bakens.

1) Hoeveel bedrijfsauto's heeft u afdeling?

9 bedrijfsauto's.

- 2 speciale meetauto's;
- 2 bedrijfsauto's voor storingsdienst;
- 5 algemeen inzetbare bedrijfsauto's.

2) Hoe vaak worden de bedrijfsauto's gebruikt?

Alle bedrijfsauto's zijn de gehele week in gebruik. De storingsdienstmedewerkers nemen de bedrijfsauto's mee naar huis, om vanuit daar flexibel in te kunnen springen op storingen in heel Nederland.

3) Voor welke werkzaamheden worden de bedrijfsauto's gebruikt?

- Onderhoud aan de bakens (95% van de werkzaamheden);
- Medewerkers begeleiden binnen Schiphol;
- Algemene zaken zoals vergaderingen en andere afspraken.

4) Heeft u enige controle/toezicht op het gebruik van de bedrijfsauto?

De manager is wel verantwoordelijk voor het gebruik van de bedrijfsauto's door de afdeling. Er wordt wel toezicht gehouden, maar van controle is niet zozeer sprake. Wel wordt er twee keer per dag een briefing gehouden, als er zich dan problemen voordoen dan wordt dit gemeld.

5) Heeft u vaak/wel eens behoeftes aan extra vervoer?

Er is wel eens behoefte aan een extra bedrijfsauto.

6) Hoe wordt dit opgelost?

Meestal wordt er eerst bij de andere afdelingen gekeken of er een bedrijfsauto beschikbaar is. Zo niet, dan gaat men naar de servicedesk.

7) Lukt dit altijd?

Er is tot nog toe altijd een oplossing voor gevonden.

8) Bent u tevreden over de manier van communiceren bij het aanschaftraject van de bedrijfsauto?

Ja en nee, op zich verloopt meestal alles goed, alleen zijn er een aantal knelpunten namelijk;

- Er is geen sprake van terugkoppeling van de afgesproken specificaties. Dit zou eigenlijk meer officieel moeten verlopen;
- Er zou meer structuur moeten komen in dit gehele proces en dan gekeken naar de communicatie.

9) Wordt er voldoende gehoor gegeven aan uw wensen en eisen betreft de aanschaf van de bedrijfsauto?

Ja, in de meeste gevallen gaat dit goed. De Opel Astra is als auto niet meer geschikt voor de diverse apparatuur die nodig is voor de afdeling.

10) Gekeken naar het gebruik van de bedrijfsauto zijn de volgende aspecten duidelijk:

Rittenbon: deze zijn niet duidelijk. Het is niet duidelijk hoe deze ingevuld moeten worden.



Tanken: dit is niet duidelijk. Het is niet duidelijk wat er verwacht wordt van de gebruiker van de bedrijfsauto.

11) Zou u het prettig vinden om meer inzicht te krijgen in het gebruik van de bedrijfsauto's op uw afdeling?

Nee, er is op dit moment een duidelijk beeld van de verschillende processen.

12) Zou u daar zelf meer controle over willen krijgen?

Nee, de verantwoordelijkheid ligt bij de gebruiker zelf. Deze mensen zijn vakbekwaam en weten zelf goed hoe ze met de bedrijfsauto moeten omgaan en wat er van hun verwacht wordt.

13) Wat vindt u van de manier waarop het onderhoud wordt ingepland?

Het onderhoudsproces duurt te lang. De afdeling zou liever zelf naar de garage gaan dat het probleem gelijk opgelost kan worden. Dit proces zou flexibeler moeten verlopen. Er moet sneller gehoor worden gegeven aan vervanging van onderdelen of eventuele klachten.

14) Is er een duidelijk aanspreekpunt voor uw vragen / problemen?

Het aanspreekpunt is onduidelijk. Moet de afdeling nu naar de servicedesk of de medewerker wagenpark.

15) Als er klachten of problemen zijn omtrent de bedrijfsauto is het duidelijk waar u die klacht neer kan leggen?

De klachten worden gemaild naar de servicedesk, ook wordt er wel contact opgenomen met de medewerker van het wagenpark. Maar dit is ook weer onduidelijk.

16) Worden er veranderingen op het gebied van wagenpark duidelijk kenbaar gemaakt?

Veranderingen worden duidelijk gecommuniceerd.

17) Bent u geïnteresseerd in de kosten van de bij u ingezette bedrijfsauto's?

Nee, alleen als er uitvallers zijn.

18) Heeft u verder nog opmerkingen?

Wagenpark zou opgenomen moeten worden in de SLA. Over het algemeen is de afdeling NAV tevreden over deze dienst.

Bijlage 24: Notulen interview afdeling OIS

Functie: Hoofd OIS

Kerntaak afdeling: onderhoud, ontwerp van computersystemen.

1) Hoeveel bedrijfsauto's heeft u afdeling?

1 Opel Astra

2) Hoe vaak worden de bedrijfsauto's echt gebruikt?

Elke dag.

3) Voor welke werkzaamheden worden de bedrijfsauto's gebruikt?

Storingsdienst.

4) Heeft u enige controle/toezicht op het gebruik van de bedrijfsauto?

X

5) Heeft u vaak/wel eens behoeftes aan extra vervoer?

Nooit

6) Hoe wordt dit opgelost?

X

7) Lukt dit altijd?

X

8) Bent u tevreden over de manier van communiceren bij het aanschaftraject van de bedrijfsauto?

Ja.

9) Wordt er voldoende gehoor gegeven aan uw wensen en eisen betreft de aanschaf van de bedrijfsauto?

Ja, er wordt altijd gehoor gegeven aan de wensen en eisen. Er zijn eigenlijk geen specifieke eisen voor de bedrijfsauto, omdat de bedrijfsauto alleen gebruikt wordt om naar de verschillende bestemmingen te rijden.

10) Gekeken naar het gebruik van de bedrijfsauto zijn de volgende aspecten duidelijk:

- Rittenbon → is het duidelijk hoe deze ingevuld moet worden;
- Tankpas → voor standaard gebruikers duidelijk, maar voor een nieuwe gebruiker niet duidelijk.

11) Zou u het prettig vinden om meer inzicht te krijgen in het gebruik van de bedrijfsauto's op uw afdeling?

Nee.

12) Zou u daar zelf meer controle over willen krijgen?

X

13) Wat vindt u van de manier waarop het onderhoud wordt ingepland?

Duidelijk en goed gecommuniceerd.

14) Is er een duidelijk aanspreekpunt voor uw vragen / problemen?

Ja.



15) Als er klachten of problemen zijn omtrent de bedrijfsauto is het duidelijk waar u die klacht neer kan leggen?

Altijd via de servicedesk, anders naar medewerker wagenpark.

16) Worden er veranderingen op het gebied van wagenpark duidelijk kenbaar gemaakt?
Goed.

17) Bent u geïnteresseerd in de kosten van de bij u ingezette bedrijfsauto's?

Ja, zie opmerkingen.

18) Heeft u verder nog opmerkingen?

Het gebruik van de bedrijfsauto zou opgenomen moeten worden in de SLA van de afdeling Facility Services. Hierdoor wordt het kosteninzichtelijk.

Bijlage 25: Notulen interview afdeling SUR

Functie: Teamleider SUR (10 pers. werkzaam)

Kerntaak afdeling: beheer en onderhoud aan de radarstations

1) Hoeveel bedrijfsauto's heeft u afdeling?

2 bedrijfsauto's

- 1 Opel Astra;

- 1 VW bus → speciaal voor de afdeling

2) Hoe vaak worden de bedrijfsauto's echt gebruikt?

De opel elke dag en de bus met enige regelmaat.

3) Voor welke werkzaamheden worden de bedrijfsauto's gebruikt?

- Beheer en onderhoud radarstations;

- Storingsdiensten.

4) Heeft u enige controle/toezicht op het gebruik van de bedrijfsauto?

Ja, maar de verantwoordelijkheid ligt bij de gebruiker van de bedrijfsauto.

5) Heeft u vaak/wel eens behoeftes aan extra vervoer?

Komt bijna niet voor dat er extra vervoer nodig is.

6) Hoe wordt dit opgelost?

Via de servicedesk als dit wel voor zou komen.

7) Lukt dit altijd?

Ja.

8) Bent u tevreden over de manier van communiceren bij het aanschaftraject van de bedrijfsauto?

Ja, communicatielijnen erg duidelijk en kort.

9) Wordt er voldoende gehoor gegeven aan uw wensen en eisen betreft de aanschaf van de bedrijfsauto?

Ja.

10) Gekeken naar het gebruik van de bedrijfsauto zijn de volgende aspecten duidelijk:

- Rittenbon : duidelijk

- Tanken: duidelijk

Zeer tevreden.

11) Zou u het prettig vinden om meer inzicht te krijgen in het gebruik van de bedrijfsauto's op uw afdeling?

Ja. Per kwartaal.

12) Zou u daar zelf meer controle over willen krijgen?

X

13) Wat vindt u van de manier waarop het onderhoud wordt ingepland?

Zeer tevreden.

14) Is er een duidelijk aanspreekpunt voor uw vragen / problemen?

Ja, medewerker wagenpark.



15) Als er klachten of problemen zijn omtrent de bedrijfsauto is het duidelijk waar u die klacht neer kan leggen?

Ja, of naar medewerker wagenpark of naar servicedesk. Dit hangt van de klacht en gebruiker af.

16) Worden er veranderingen op het gebied van wagenpark duidelijk kenbaar gemaakt?

Ja.

17) Bent u geïnteresseerd in de kosten van de bij u ingezette bedrijfsauto's?

Ja, per kwartaal.

18) Heeft u verder nog opmerkingen?

Over het algemeen zeer tevreden.

Bijlage 26: Notulen interview afdeling WEB

Functie: Manager WEB (16 pers. werkzaam)

Kerntaak afdeling: aanschaf, onderhoud en beheer van werktuigkundigeninstallaties.

1) Hoeveel bedrijfsauto's heeft u afdeling?

4 bedrijfsauto's:

- 2 Opel Astra's:
- 2 VW transporter.

2) Hoe vaak worden de bedrijfsauto's echt gebruikt?

Elke dan, zie voor specifieke informatie rittenbonnen.

3) Voor welke werkzaamheden worden de bedrijfsauto's gebruikt?

- Veldwerkzaamheden;
- Storingsdiensten.

4) Heeft u enige controle/toezicht op het gebruik van de bedrijfsauto?

Ja.

5) Heeft u vaak/wel eens behoeftes aan extra vervoer?

Extra auto bijna nooit nodig.

6) Hoe wordt dit opgelost?

Als dit voor zou komen dan wordt er contact opgenomen met de servicedesk.

7) Lukt dit altijd?

Ja.

8) Bent u tevreden over de manier van communiceren bij het aanschaftraject van de bedrijfsauto?

Tevreden over communicatie.

9) Wordt er voldoende gehoor gegeven aan uw wensen en eisen betreft de aanschaf van de bedrijfsauto?

Ja.

10) Gekeken naar het gebruik van de bedrijfsauto zijn de volgende aspecten duidelijk:

- Rittenbon: duidelijk maar het wordt niet altijd ingevuld.
- Tanken: duidelijk.

11) Zou u het prettig vinden om meer inzicht te krijgen in het gebruik van de bedrijfsauto's op uw afdeling?

Geen interesse.

12) Zou u daar zelf meer controle over willen krijgen?

X

13) Wat vindt u van de manier waarop het onderhoud wordt ingepland?

Tevreden, geen knelpunten.

14) Is er een duidelijk aanspreekpunt voor uw vragen / problemen?

Ja, medewerker wagenpark snelle terugkoppeling.



15) Als er klachten of problemen zijn omtrent de bedrijfsauto is het duidelijk waar u die klacht neer kan leggen?

Via de servicedesk snelle terugkoppeling.

16) Worden er veranderingen op het gebied van wagenpark duidelijk kenbaar gemaakt?

Ja.

17) Bent u geïnteresseerd in de kosten van de bij u ingezette bedrijfsauto's?

Geen interesse

18) Heeft u verder nog opmerkingen?

Nee.

Huurauto



Luchtverkeersleiding Nederland
Air Traffic Control the Netherlands

DATUM:

[illegible]

De berijder van deze bedrijfsauto is zelf verantwoordelijk voor de kosten die voort vloeien uit overtredingen van de wegevenvoorswet en is verplicht de ribben zelf in te vullen.

QUICK-SERVICE
020-406 33 63
06-53 93 06 13