

‘Zonder tarief staat alles stil’



Tariefstelling methode

Hans van Gellekom
Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Februari 2009

‘Zonder tarief staat alles stil’



Tariefstelling methode

Hans van Gellekom

Februari 2009

Haagse Hogeschool
Sector Economie & management
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider

Dhr. drs. J.H.A. de Bruijn

Medebeoordelaar

Mevr. drs. A. van Gent

Opdrachtgever

Stichting Nationale en internationale Wegvervoer
Organisatie
Veraartlaan 10
2288 GM Rijswijk

Mentoren

Mevr. drs. J. Tieben
Dhr. mr. P. Hamilton

Auteursreferaat

Onderzoek is gedaan naar een nieuwe **tariefstelling** voor de Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie (NIWO). De onderzoeksvraag is “Hoe kan de NIWO te Rijswijk voor haar vergunninghouders een nieuwe tariefstelling ontwikkelen, gebaseerd op de primaire kosten alsmede de facilitaire kosten, voor de uitvoering van haar taken?” De achterliggende doelstelling hiervan is het helder maken van de **integrale kostprijs** bestaande uit inzicht in de **primaire kosten** en de **facilitaire kosten** zodat een nieuw tariefstelling kan worden bepaald. Belangrijkste conclusie is dat voor een goede tariefstelling de **kwaliteit** volgens de **NEN 2748 normen** en de **ISO (9001:2000)** en **klantgerichtheid** het beste wordt gehandhaafd door een **traditionele organisatie** om te turnen naar een **lerende organisatie**.

Indexreferaat

Scriptie, Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie, tariefstelling, kwaliteit, integrale kostprijs, primaire kosten, facilitaire kosten, klantgerichtheid, traditionele organisatie, lerende organisatie, NEN 2748, ISO (9001:2000).

Managementsamenvatting

In dit rapport is een onderzoek gedaan naar de invoering van een nieuwe tariefstelling methode voor de directie van de Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie.

Door de wens van de directie om te voldoen aan de ISO normering voor het halen van de ISO certificering (9001:2000) is er een Kwaliteit, Arbo en Milieusysteem (KAM) opgezet. Voortvloeiend uit het streven naar beheersing van de kwaliteit en voortdurende verbetering als integraal onderdeel van het beleid verlangt het KAM systeem inzicht en transparantie in alle processen. Een van die processen is de totstandkoming van de tarieven. Omdat er geen inzicht is in hoe de huidige tarieven zijn samengesteld is de opdracht verstrekt om te komen tot een nieuwe tariefstelling methode.

PROBLEEMSTELLING:

“Hoe kan de NIWO te Rijswijk voor haar vergunninghouders een nieuwe tariefstelling ontwikkelen, gebaseerd op de primaire kosten alsmede de facilitaire kosten, voor de uitvoering van haar taken?”

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen, namelijk documentenanalyse en empirisch onderzoek. Bij de documentenanalyse worden artikelen uit vakbladen, boeken, contracten, internetsites en verslagen gezocht en geanalyseerd. Tijdens het empirisch onderzoek zijn interviews gehouden met het hoofd interne zaken en het hoofd financiële zaken. Naar aanleiding van het onderzoek zijn op basis van de Activity Based Costing en door middel van tijdschrijven de nieuwe tarieven samengesteld.

Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste conclusie is dat de Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie van een traditionele organisatie naar een lerende organisatie zal moeten veranderen. Hierdoor blijft de kwaliteit beter gehandhaafd en zal er meer draagvlak bij de medewerkers worden gecreëerd. De gehanteerde kostprijs methode valt of staat bij de handhaving van de kwaliteit.

De belangrijkste aanbevelingen in dit rapport is dat systeemdenken de werkelijke basis vormt voor ontwikkelingen in deze tijd. Voor de directie is systeemdenken een kerncompetentie. Het resultaat van de nieuwe tariefstelling methode is hier mede afhankelijk van.

Voorwoord

De opleiding Facility management wordt in het vierde en laatste jaar afgesloten met een scriptie of wel afstudeeropdracht. Gedurende deze periode staat het oplossen van een facilitair beleidsprobleem in een bestaande organisatie centraal.

Ik heb in opdracht van de directie van de Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie een onderzoek verricht. In deze scriptie wordt verslag gedaan van dit onderzoek.

De volgende personen wil ik bedanken omdat zij mij in de gelegenheid hebben gesteld om deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Allereerst de docentbegeleider Hans de Bruijn voor zijn begeleiding, tips en zijn inbreng om de scriptie de juiste richting te geven. Tevens bedank ik de medebeoordelaar Annemieke van Gent voor haar op- en aanmerkingen.

Ook bedank ik de directie van de NIWO die mij de tijd en ruimte hebben gegeven om deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Als laatste wil ik mijn vrouw bedanken voor haar geduld en steun gedurende de afgelopen periode.

Hans van Gellekom
Pijnacker, 10 februari 2009

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
1. Stichting NIWO	12
1.1 Geschiedenis	12
1.2 Missie en Visie	12
1.3 Doel en taken van de NIWO	12
1.4 Bestuurlijke structuur van de NIWO	13
1.5 De interne organisatie	14
1.6 Inkomsten	15
1.7 Cultuur	15
2. Methoden van Onderzoek.....	17
2.1 Onderzoeksproces	17
2.1.1 Type onderzoek.....	17
2.1.2 Dataverzamelmethode.....	17
2.1.3 Onderzoeksvormen	17
2.2 Documentanalyse	18
2.2.1 Externe gegevens.....	18
2.2.2 Interne gegevens.....	18
2.3 Empirisch onderzoek.....	18
2.3.1 Interviews	18
2.3.2 Observatie	19
3. Definities en begrippen.....	20
3.1 Kwaliteit.....	20
3.2 Primaire Kosten	20
3.3 Facilitaire kosten	21
3.4 Kostprijsmethodes.....	22
4. Van de ist naar de soll.....	25
4.1 Huidige situatie	26
4.1.1 Organisatie	26
4.1.2 Kosten	27
4.1.3 Kostprijsmethode / tarieven	27
4.2 Fase A identificeren van het probleem.....	28
Stap 1: Vaststellen van het veranderingsdoel. De gewenste situatie.	28
4.2.1 Organisatie	28
4.2.2. Kosten	28
4.2.3 Kostprijsmethode / tarieven	29
Stap 2: Vaststellen van de veranderingsmaterie / subprobleemstellingen.	29
Stap 3: Bepalen van de condities / voorwaarden	29
Stap 4: Vaststellen van de vormen van participatie die we in fasen B, C en D denken toe te passen.	30
4.3 Fase B Het bewerkbaar maken van het probleem	31
Stap 1: Analyse van bevorderende en belemmerende factoren.....	31

Stap 2: Bepaling van de ‘veranderingstheorie’	31
Stap 3: Bepaling van de fasering van het veranderingsproject.....	32
Stap 4: Bepaling van de extra benodigde kennis, informatie, middelen en methoden.	33
Stap 5: Afronding van het plan van aanpak.....	33
4.4 Fase C De verandering doorvoeren / onderzoek uitvoeren.....	34
4.4.1 Documentanalyse.....	34
4.4.2 Interne gegevens.....	34
4.4.3 Externe gegevens.....	34
4.4.4 Empirisch onderzoek.....	37
4.5 Fase D resultaat onderzoek en consolidatie	40
5. Conclusie en aanbevelingen	42
5.1 Conclusie	42
5.2 Aanbevelingen	43
6. Financien.....	46
Literatuuropgave	47
Bijlagen.....	48
Bijlage 1 Organisatie structuur van de NIWO.....	49
Bijlage 2 Interviews	50
2.1 Interview Hoofd unit Interne zaken	50
2.2 Interview Hoofd unit Financiële zaken	52
Bijlage 3 Loonkosten.....	54
Bijlage 4 Activiteitenlijst.....	55
Bijlage 5 Processen	58
Bijlage onderzoek tijdschrijven samenvatting	
Bijlage gehele tijd schrijf onderzoek	

Inleiding

Voor u ligt het resultaat van het afstudeeronderzoek uitgevoerd bij de Stichting Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie. (NIWO) Sedert 1946 is deze Stichting belast met de vergunningverlening voor het beroepsgoederen vervoer over de weg.

Binnenkort wordt de huidige Wet Goederenvervoer over de Weg vervangen door de Wet Wegvervoer Goederen.

Daarnaast heeft de Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW) in het kader van de taakstellingsoperatie bij de overheid (regeling die het kabinet heeft genomen om het aantal fte's bij de overheid en grotere zelfstandige bestuursorganen (zbo's) terug te brengen) een tender uitgeschreven om de vergunningverlenende taken van het IVW af te stoten. Deze taken hebben allen betrekking op vergunningverlening zoals afgifte taxivergunning, vergunningen voor luchtvaart, scheepvaart etc. Gezien deze taken in het verlengde liggen van de taken van de NIWO heeft de directie en Raad van Beheer besloten om aan deze tender deel te nemen.

Vanwege bovenstaande ontwikkelingen heeft de NIWO besloten om de ISO certificering (9001:200) te behalen. Dit is vooral ingegeven vanwege de verwachting dat de kans dan groter is dat de NIWO die extra taken van de IVW krijgt toebedeeld.

Om te kunnen voldoen aan de ISO normen voor de ISO certificering (9001:2000) en ter beheersing en verbetering van de kwaliteit is het Kwaliteit, Arbo en Milieusysteem (KAM) opgericht. Het KAM systeem verlangt inzicht en transparantie in alle processen. Het enige waar de NIWO niet aan kan voldoen is de onderbouwing voor het gebruik van het huidige tarievenstelsel.

Aanleiding tot de opdracht

De NIWO streeft naar beheersing van de kwaliteit en voortdurende verbetering als integraal onderdeel van het beleid. Klantgerichtheid en klanttevredenheid hebben hierbij alle aandacht.

Het KAM systeem beschrijft onder andere de processen binnen de NIWO, de doelstellingen en de jaarplannen op het gebied van KAM. Het systeem wordt beheerd door de KAM manager, maar voor optimalisatie van de kwaliteit is medewerking van elke medewerker noodzakelijk.

Sinds 29 april 2008 is de NIWO ISO gecertificeerd (9001:2000).¹

Voortvloeiend uit het streven naar beheersing van de kwaliteit en voortdurende verbetering als integraal onderdeel van het beleid verlangt het KAM systeem inzicht en transparantie in alle processen. Het tot stand komen van de huidige tarieven is één van die processen. Het huidige tariefstelsel moet dan ook onderzocht worden.

¹ Intranetsite NIWO \\srv-fep\units\Kwaliteit, Arbo en Milieu\Website\index.htm

Tevens heeft de Raad van Beheer van de NIWO te kennen gegeven dat met de invoering van de nieuwe vervoerwet (voorzien voor 1 mei 2009) een goed moment is om de tarieven opnieuw vast te stellen en te onderbouwen.

Ook de accountants hebben laten weten dat zij graag onderbouwing zien voor de totstandkoming van de tarieven. Tot op heden is die onderbouwing achterwege gelaten door de verantwoordelijke personen.

Openheid en inzicht zijn tegenwoordig de toverwoorden voor de moderne bedrijfsvoering. Het is van maatschappelijk belang om de klanten (vergunninghouders) inzicht te geven in je te hanteren tarieven en kosten.

Opdracht / probleemstelling

De directie heeft de opdracht gegeven om onderzoek te verrichten naar de opbouw van een nieuw tariefstelsel. Het doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een nieuwe tariefstelling gebaseerd op de werkelijke kostprijs. Daarin moeten de kwaliteitsnormen van de ISO certificering in acht worden genomen en moet er een opsplitsing plaats vinden in de primaire als de facilitaire kosten. De uitkomsten van het onderzoek zullen voor gelegd worden aan de directie en vervolgens ter fiattering worden aangeboden aan de financiële commissie en de Raad van Beheer van de NIWO.

Zodra de Raad van Beheer deze methodiek heeft goedgekeurd kan de tariefstelling methode worden ingevoerd. Het nieuwe tariefstelsel zal worden gehanteerd bij ingaan van de nieuwe wet.

PROBLEEMSTELLING:

“Hoe kan de NIWO te Rijswijk voor haar vergunninghouders een nieuwe tariefstelling ontwikkelen, gebaseerd op de primaire kosten alsmede de facilitaire kosten, voor de uitvoering van haar taken?”

Om aan het eind van het onderzoek antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, zijn subprobleemstellingen opgesteld.

De subprobleemstellingen zijn beantwoord en beschreven, in hoofdstuk vier, met behulp van de informatie verkregen uit theorie, documentatie en interviews. In Tabel 1 op de volgende pagina is weergegeven op welke wijze de subprobleemstellingen zijn beantwoord en waar de antwoorden in de scriptie terug te vinden zijn.

“Hoe kan de NIWO te Rijswijk voor haar vergunninghouders een nieuwe tariefstelling ontwikkelen, gebaseerd op de primaire kosten alsmede de facilitaire kosten, voor de uitvoering van haar taken?”

Subprobleemstelling	Informatie	Waar te vinden
Wat is en doet de NIWO?	Website NIWO / jaarverslag 2007	Hoofdstuk 1, Stichting NIWO
Welke tariefstelling wordt er nu gehanteerd en waarop is deze gebaseerd?	Interview Hoofd unit Financiële zaken	Bijlage 2.2, Interviews
Wat zijn primaire kosten?	Literatuur	Hoofdstuk 3.2
Wat zijn facilitaire kosten?	Literatuur	Hoofdstuk 3.3
Welke komen voor bij de NIWO?	Interview Hoofd unit Interne zaken	Bijlage 2.1, Interviews
Welke kostprijsmethodes zijn er?	Literatuur	Hoofdstuk 3.4
Hoe te komen tot een lerende organisatie?	Literatuur	Hoofdstuk 4.4
Welke kostprijsmethode is het beste geschikt voor de NIWO?	Intern onderzoek	Hoofdstuk 4.4
Hoe wordt de beste methode ingevoerd?	Literatuur / observeren	Hoofdstuk 4.4
Hoe ziet de nieuwe tariefstelling eruit?	Observeren	Hoofdstuk 4.5

Tabel 1. Antwoorden en routing subprobleemstellingen

Leeswijzer

- In hoofdstuk 1 wordt de organisatie beschreven waar de opdracht wordt uitgevoerd;
- In het 2e hoofdstuk worden de methoden van onderzoek behandeld met achtereenvolgens het onderzoeksproces, het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek met interviews en observatie;
- In hoofdstuk 3 wordt de gebruikte theorie beschreven;
- In hoofdstuk 4 wordt de huidige situatie en gewenste geschetst;
- De scriptie wordt beëindigt met een conclusie, aanbevelingen;
- Het gehele onderzoek tijdschrijven is als bijlage toegevoegd.

De scriptie is geschreven voor de stichting Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie. Daarnaast is deze scriptie geschreven voor de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool.

1. Stichting NIWO

De organisatie

De NIWO (Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie) is een stichting die ten doel heeft de bevordering van het Nederlandse binnenlandse en grensoverschrijdende beroepsgoederenvervoer over de weg.

1.1 Geschiedenis

De NIWO bestaat sinds 1946 en is opgericht door de vervoerders zelf. Aanvankelijk concentreerden de werkzaamheden zich op de collectieve belangenbehartiging in het grensoverschrijdende vervoer. Later in 1954 is daarbij gekomen de vergunningverlening voor het grensoverschrijdende vervoer, die door de minister aan de NIWO werd overgedragen.

Bij de Wgw (wet goederenvervoer) uit 1992 is de vergunningverlening, zowel binnenlands als grensoverschrijdend, rechtstreeks bij de wet aan de NIWO toegewezen. De NIWO doet de vergunningverlening als zelfstandig bestuursorgaan en niet meer de minister.

1.2 Missie en Visie

Al hoe wel het niet officieel is vastgelegd is de volgens het directielid en opdrachtgever de missie van de NIWO het streven naar een efficiënte vergunningverlening tegen zo laag mogelijke kosten. De visie is het komen tot één vergunningverlening voor alle modaliteiten door één organisatie (lees NIWO) met directe betrokkenheid van zoveel mogelijke belangenorganisaties. Dit moet leiden tot schaalvoordelen, administratieve lastenverlichting en kostenreductie.

1.3 Doel en taken van de NIWO

De stichting heeft ten doel de bevordering van het Nederlandse binnenlandse en grensoverschrijdende beroepsgoederenvervoer over de weg.

De Stichting streeft naar verwezenlijking van het hiervoor genoemde doel:

- a) Door het uitvoeren van de haar bij of krachtens de Wet goederenvervoer over de weg opgedragen taken en werkzaamheden.
- b) Door het uitvoeren van overige door de overheid in overeenstemming met de Minister van Verkeer en Waterstaat aan de Stichting toevertrouwde taken en werkzaamheden.
- c) Door het uitvoeren van alle overige taken en werkzaamheden die voor het doel bevorderlijk zijn.

Uit de Wet goederenvervoer over de weg (artikel 32)

De NIWO is belast met de volgende taken:

- Verlening en intrekking van vergunningen voor binnenlands beroepsvervoer.
- Verlening en intrekking van communautaire vergunningen.
- Afgifte van vergunningbewijzen en gewaarmerkte kopieën.
- Verlening en intrekking van machtigingen strekkende tot het verrichten van grensoverschrijdend vervoer.
- Afgifte van aanvullende documenten voor grensoverschrijdend beroepsvervoer.
- Overige bij of krachtens algemene maatregel van bestuur op te dragen werkzaamheden, zowel ten aanzien van het binnenlandse beroepsvervoer als het grensoverschrijdend beroepsvervoer.

Uit het Besluit goederenvervoer over de weg (artikel 7):

De NIWO is belast met de volgende taken:

- Het bijhouden van een registratie - en signaleringssysteem.
- Het beheer van gegevensbestanden uit hoofde van haar publieke taken.
- Deelname aan onderhandelingen in het kader van bilaterale verdragen met andere staten, dan wel ter afsluiting van bilaterale verdragen.

Bij ministeriële regeling kan de NIWO belast worden met overige taken, waartoe in ieder geval behoort de uitvoering van Verordening (EEG).Nr. 881/92²

1.4 Bestuurlijke structuur van de NIWO

Raad van Beheer

De NIWO wordt bestuurd door een Raad van Beheer. De Raad bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende wegvervoerorganisaties, die door de minister van Verkeer en Waterstaat zijn aangewezen. Naast vertegenwoordigers van de wegvervoerorganisaties hebben twee onafhankelijke leden, die door de deelnemende organisaties gezamenlijk zijn aangewezen, zitting in de Raad van Beheer. De Raad kiest uit zijn midden een voorzitter. De Raad heeft de volgende bezetting.

- Transport en Logistiek Nederland: 4 leden
- Koninklijk Nederlands Vervoer: 1 lid
- EVO (verladersorganisatie): 1 lid
- FNV Bondgenoten (werknemersorganisatie): 1 lid
- CNV Bedrijvenbond (werknemersorganisatie): 1 lid
- Onafhankelijk: 2 leden

Bij de vergaderingen van het bestuur zijn toehoorders van het ministerie van Verkeer en Waterstaat aanwezig.

Commissie Vergunningverlening Beroepsgoederenvervoer

De Raad heeft een Commissie Vergunningverlening Beroepsgoederenvervoer (CVB) samengesteld. De Commissie voert onder verantwoordelijkheid van de Raad van

² NIWO jaarverslag 2007

Beheer de taken uit voor zover deze betrekking hebben op de verlening en intrekking van vergunningen en documenten.

Financiële Commissie

De Raad heeft uit zijn midden een Commissie Financiën samengesteld, die bestaat uit een drietal leden waaronder de Voorzitter van de Raad van Beheer.

Deze Commissie dient de Raad van advies in financiële aangelegenheden en kan door de Raad worden gemachtigd namens hem op te treden.

Secretariaat of Stichting NIWO

De Raad wordt bij de uitvoering van zijn taken bijgestaan door het secretariaat. Dit secretariaat zorgt voor de voorbereiding en uitvoering en staat onder leiding van een directeur. Deze is tevens secretaris van de Raad van Beheer. De directeur heeft een plaatsvervanger; deze is tevens adjunct secretaris van de Raad.

Het secretariaat van de Raad van Beheer ontplooit initiatieven voor het beleid en zorgt er voor, dat het door de Raad en Commissie Vergunningverlening vastgestelde beleid wordt uitgevoerd. De werkzaamheden die voortvloeien uit de taakstelling van de NIWO en het ontwikkelde beleid worden uitgevoerd binnen het secretariaat van de NIWO en zijn verdeeld over twee afdelingen.

1.5 De interne organisatie

De NIWO bestaat uit een twee afdelingen met daaronder diverse units. In bijlage 1 is het organogram van de NIWO opgenomen. Momenteel zijn er +/- 40 personen werkzaam bij de stichting.

De afdeling vergunningen**Unit juridische zaken:**

- Is belast met alle juridische zaken omtrent vergunningaanvraag, verlening en vergunning intrekkingen.

Unit vergunningverlening

- Is belast met het verstrekken en verlenen van vergunningen en met de verstrekking van buitenlandse machtigingen voor vervoer naar en door niet EU landen.

Unit vergunningadministratie

- Is belast met registratie en bijhouden van de naw en uitgeven van bewijzen.

De afdeling Enquête, Financiële en interne zaken**Unit financiële zaken**

- Is belast met alle financiële zaken van zowel de heffingen voor de vergunningen als salarisadministratie. Tevens beheer van contracten.

Unit vervoerenquête

- Is belast met alle zaken omtrent het verzamelen van enquêtegegevens.

Unit Analyse, communicatie, documentatie(ACD), IT en directiesecretariaat

- Is belast met alle zaken die maar enigszins met ICT te maken hebben. Ook ontwikkelen van eigen software en programma's.
- Belast met de analyse van alle beschikbare informatie van de overige units en verantwoordelijk voor het directiesecretariaat.

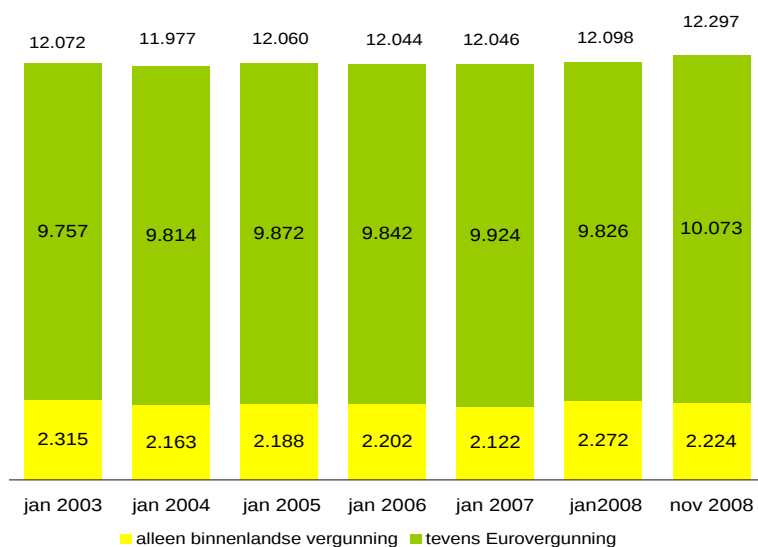
Unit interne zaken en archief

- Is belast met alle facilitaire zaken.

1.6 Inkomsten

De NIWO is een stichting. De heffingen en vergoedingen zijn in beginsel kostendekkend. Eventuele overschotten worden teruggestort aan de vergunninghouders. De NIWO verkrijgt inkomsten uit de algemene heffing die elke vergunninghouder betaalt. De NIWO heeft +/- 12.000 vergunninghouders. Verder betaalt de (aspirant) vergunninghouder een vergoeding voor aanvragen van diverse soorten vergunningen en voor het verkrijgen van vergunningbewijzen. Voor 2006 waren de inkomsten € 2.526.494 en de uitgave € 3.907.327. Het saldo was € 1.380.833. Het overgrote deel kwam voor rekening van een restitutie aan vergunninghouders. Het resultaat is in zijn geheel ten laste van de algemene reserve gebracht.³

Aantal bedrijven in het Nederlands beroepsgoederenvervoer over de weg



1.7 Cultuur

De NIWO organisatie is een traditionele organisatie. De directie vertelt wat er moet gebeuren zonder overleg met het midden management en de medewerkers. Omdat de geluiden over verstoorde communicatie steeds luider werden heeft de directie besloten om een extern bureau de opdracht te geven om met een plan te komen om de interne communicatie te verbeteren. Uiteindelijk is het rapport niet gebruikt omdat de directie de bevindingen niet kon accepteren. De communicatie blijft dan ook een groot knelpunt voor de organisatie.

Enkele bevindingen van het externe bureau (Alons & Partners bv) waren.

Identiteit of Corporate Identity

De directieleden hebben het beeld dat de eigen organisatie flexibel, personeelsvriendelijk en sociaal is.

³ NIWO jaarverslag 2007

Imago of Corporate Image

De medewerkers (doelgroepen) zien de organisatie als stug, personeelsonvriendelijk en alles wordt van bovenaan opgelegd (top down benadering)

Het personeel wordt slecht geïnformeerd en de afstand tussen de directie en het personeel is zeer groot.

Toch heeft de NIWO weinig verloop in personeel. Medewerkers oefenen al jaren hun functie uit en de onderlinge sfeer op de werkplek is goed te noemen.

De afgelopen jaren zijn zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden verslechterd. De lonen zijn in vergelijking met andere zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) minder snel gestegen en ook het eigen pensioenfonds is inmiddels overgestapt op middelloon. De motivatie onder het personeel is dan ook achteruit gegaan. Dat is vooral merkbaar in de wandelgangen. Er wordt onderling veel geklaagd.

2. Methoden van Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksproces beschreven. Om een duidelijk beeld te krijgen van het probleem en de bestaande theorie is het belangrijk om gericht onderzoek te doen. Het hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen, te weten: onderzoeksproces, theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek.

2.1 Onderzoeksproces

Een goed onderzoeksplan is nodig om het daadwerkelijke onderzoek in goede banen te leiden. Zo kan de informatie structureel verzameld worden. Ook is het op deze manier beter vast te stellen of de informatie daadwerkelijk bruikbaar is en of ze kan bijdragen aan het oplossen van een probleem. Het onderzoeksproces bestaat uit een aantal fasen, waarvan de belangrijkste hieronder worden benoemd⁴.

2.1.1 Type onderzoek

Ten aanzien van onderzoekstypen zijn een tweetal indelingen mogelijk. De eerste indeling is naar kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In dit onderzoek zijn zowel gegevens van kwalitatieve aard gebruikt als van kwantitatieve aard gebruikt. Het gaat om het nauw in kaart brengen van een complex vraagstuk als ook het observeren van gedragingen.

De tweede indeling is afhankelijk van het soort probleemstelling c.q. onderzoeksvragen, die moeten worden beantwoord. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen beschrijvend, exploratief en toetsend onderzoek. Dit onderzoek is voornamelijk een beschrijvend onderzoek.

2.1.2 Dataverzamelingsmethoden

De dataverzamelingsmethoden⁵ zijn grofweg als volgt te onderscheiden:

- Gebruik maken van bestaande gegevens;
- Observeren;
- Vragen c.q. interviewen.

Bij dit voornamelijk kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van een veelomvattende dataverzamelingsmethode, namelijk participerende observatie. Participerende observatie omvat niet alleen observeren, maar ook interviewen en verzamelen van documenten.

2.1.3 Onderzoeksvormen

Van alle onderzoeksvormen zijn de volgende de belangrijkste:

- Deskresearch;
- Survey;
- Casestudy;
- Experiment.

⁴ Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

⁵ Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

Casestudy is de onderzoeksvorm die in dit onderzoek gebruikt is. Door middel van deskresearch is literatuurstudie gedaan en hebben interviews en observatie plaatsgevonden. Door middel van casestudy is nauwkeurig en diepgaand het onderzoeksobject bestudeerd.

2.2 Documentanalyse

Allereerst zijn gesprekken met de begeleiders gevoerd om de afstudeeropdracht af te bakenen en de wensen en eisen van de opdrachtgever duidelijk in kaart te brengen. Naar aanleiding van deze gesprekken zijn onderwerpen naar voren gekomen voor de deskresearch, zoals kwaliteit, kosten, integraal kostprijsmodel en tijdschrijven. In hoofdstuk 3, Definities en begrippen wordt dieper ingegaan op deze onderwerpen.

2.2.1 Externe gegevens

Externe gegevens bevatten informatie die van buiten de eigen organisatie komt. Boeken, vakbladen, internet en syllabi vallen onder externe informatie. Tijdens het vooronderzoek en het daadwerkelijke onderzoek is gebruik gemaakt van algemene en meer specifieke informatie met betrekking tot het onderzoek.

De geraadpleegde boeken zijn gebruikt om informatie te vergaren over het onderwerp kosten en de daarbij horende begrippen. De toegevoegde waarde van de boeken is terug te vinden in hoofdstuk 3, Definities en begrippen. Naast boeken zijn ook verschillende vakbladen geraadpleegd. Facto Magazine en Facility Management Magazine waren met betrekking tot het onderwerp de meest relevante vakbladen. Ook is gebruik gemaakt van internet, waarbij de zoekmachines Google, Ilse zijn geraadpleegd.

2.2.2 Interne gegevens

Interne gegevens bevat informatie vanuit de eigen organisatie. Vanuit de NIWO is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van contracten, interviews en procesbeschrijving waarin de facilitaire producten en diensten zijn beschreven. Daarnaast zijn bedrijfsgegevens, het organogram en beleidsdocumenten gebruikt. De contracten en interviews zijn gebruikt voor de informatie over de wijze waarop kosten van diensten worden vastgelegd en hoe de kosten mogelijk zijn ingedeeld in onder andere personeelskosten en productiekosten. Tot slot is gebruik gemaakt van de procesbeschrijving ten behoeve van het nieuwe administratie systeem.

2.3 Empirisch onderzoek

Tijdens dit onderzoek is het interviewen van medewerkers en betrokkenen en het observeren van de huidige situatie de enige methoden om de werkelijkheid te achterhalen.

2.3.1 Interviews

Het houden van interviews leent zich goed voor het in kaart brengen van opinies, verwachtingen, behoeften en kennis⁶. Voor dit onderzoek zijn mondelinge, individuele interviews afgenomen met open vragen.

⁶ Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

Interne interviews

Interviews binnen de NIWO zijn gehouden met Unit hoofd Interne zaken en het Unit hoofd Financiële zaken. Hierbij ging het om diepte-interviews. Voor deze vorm van interviewen is gekozen om de achterliggende gedachten en aanleidingen tot de opdracht te achterhalen. Voorafgaand aan de interviews is een vragenlijst opgesteld aan de hand van het theoretisch onderzoek. Deze is te vinden in bijlage 2.

2.3.2 Observatie

Observatie van de huidige situatie binnen de NIWO heeft plaatsgevonden door middel van tijdschrijven. Hierbij is nauwkeurig vastgelegd hoeveel tijd de medewerkers besteden aan de diverse activiteiten. De uitkomsten van de observatie is gebruikt om te komen tot een nieuwe tariefstelling.

3. Definities en begrippen

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat in dit onderzoek wordt verstaan onder de begrippen kwaliteit, primaire kosten, facilitaire kosten en kostprijsmethodes.

Definities van de begrippen is noodzakelijk om spraakverwarring en interpretatieverschillen te voorkomen.

De begrippen kwaliteit, primaire kosten, facilitaire kosten en kostprijsmethodes zijn de basis voor de nieuwe tariefstelling methode.

3.1 Kwaliteit

Het begrip kwaliteit kan in veel verschillende definities worden omschreven.

Kwaliteit is het voldoen aan specificaties (Crosby)

Kwaliteit is het nakomen van afspraken

Quality is fitness for use (Juran)

Quality is fitness for user expectations⁷

De NEN en ISO normering gaat uit van de volgende definitie van kwaliteit: *“Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften”*.

Gezien het gebruik bij de ISO 9000-normen en de NEN 2748 wordt deze definitie aangehouden in deze opdracht.

Kwaliteit is in twee onderdelen te verdelen de “zachte” en “harde” kant. De “zachte” kant is de normering. Hiermee wordt de kwaliteit van producten en diensten vastgelegd, gemeten en gewaarborgd. Met behulp van kritische prestatie indicatoren en kritische succesfactoren kan de kwaliteit van producten en diensten worden beheerd en beheerst. De “harde” kant zijn de kosten.⁸

3.2 Primaire Kosten

Gezien de vele verwijzingen in de literatuur naar de NEN 2748⁹ is gebruik gemaakt van de definities gebruikt door de Europese normalisatie- organisatie CEN. De NEN is het Nederlandse lid van deze organisatie.

In de NEN 2748 zijn de normen vastgelegd voor het facility management op het gebied van kwaliteit, taxonomie (ordering en definiëring van facility services), processen en (facilitaire) oppervlakte.

De NEN verstaat onder primaire processen:

⁷ Boomsma, S.; van Borrendam, A. (2003). *Kwaliteit van dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Uitgeverij Samsom

⁸ Nederlandse Normalisatie-instituut. (mei 2007). *NEN 2748:2001. Termen voor Facilitaire voorzieningen – Rubricering en definiering*. Delft

⁹ Nederlandse Normalisatie-instituut. (mei 2007). *NEN 2748:2001. Termen voor Facilitaire voorzieningen – Rubricering en definiering*. Delft

Reeks van activiteiten in haar waardeketen die leidt tot producten en diensten waarmee een organisatie zich onderscheidt.

Alle kosten die voortvloeien uit die reeks van activiteiten noemen we de primaire kosten.

In deze scriptie verstaan we onder de primaire kosten alle kosten die voortvloeien uit de reeks van activiteiten in haar waardeketen die leidt tot producten en diensten waarmee een organisatie zich onderscheidt.

3.3 Facilitaire kosten

Normalisatie is het proces waarbij afspraken worden gemaakt tussen belanghebbende partijen over de (technische) specificaties van een product, dienst of bedrijfsproces. De NEN2748 komt voort uit dit groter geheel en heeft betrekking op het rubriceren van facilitaire kosten. De NEN2748 is een administratieve ordening die het mogelijk maakt om op bedrijfseconomisch verantwoorde wijze een optimale bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie. De NEN2748 is van toepassing op zowel faciliteiten in eigendom als faciliteiten niet in eigendom en beperkt zich uitsluitend tot kantooromgevingen¹⁰. De NEN2748 geeft een indeling en eenduidig te registreren en geeft een begripsomschrijving van termen voor facilitaire voorzieningen. Daarnaast kan de NEN2748 een hulpmiddel zijn om de interne administratie op orde te brengen of (dienstverlenings) overeenkomsten te sluiten. In de NEN2748 worden de facilitaire kosten en opbrengsten opgedeeld in rubrieken. Facilitaire kosten omvatten kosten en opbrengsten van vijf functies, namelijk:

- Huisvesting (onderhoud, renovaties e.d.);
- Diensten en middelen (schoonmaak, catering, inrichting, kantoorartikelen e.d.);
- Informatie- en communicatietechnologie;
- Externe voorzieningen (verblijf extern, inrichting thuiswerkplek, facilitair vervoer e.d.);
- Facility Management (milieu, arbo, kwaliteit e.d.).

Het aanbieden van diensten valt onder de eerste vier functiegroepen. Het managen van het inrichten van de facilitaire functie en het adviseren over die diensten valt onder de functiegroep Facility Management. Elke functie wordt vervolgens weer onderverdeeld in verschillende activiteiten die bij de functie horen. Tenslotte worden de activiteiten onderverdeeld in zaken en eventuele subzaken¹¹.

Uit de NEN 2748 wordt onder ondersteunende of facilitaire processen verstaan het produceren en leveren van ondersteuning voor de primaire processen van een organisatie, geleverd door een interne of externe dienstverlener (facility services).

Facilitaire kosten zijn dan ook de kosten die worden gemaakt met het produceren en leveren van ondersteuning voor die primaire processen.

¹⁰ Artikel: "NEN2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index"

¹¹ Nederlandse Norm NEN2748. Termen voor facilitaire voorzieningen, rubricering en definiëring

3.4 Kostprijsmethodes

Om te komen tot een integrale kostprijs en daar uit voortvloeiend een nieuw tariefstelsel, zijn er verschillende kostprijsmethodes die gehanteerd kunnen worden. Om de diverse methodes te bespreken is eerst noodzakelijk om de begrippen wat wordt verstaan onder de integrale kostprijs.

De (integrale) kostprijs

De (integrale) kostprijs van een product of dienst bestaat uit de totale kosten die gemaakt worden voor het produceren of leveren van het product of de dienst. De directe kosten zoals personeel- en materiaalkosten zijn relatief eenvoudig te benoemen omdat de directe kosten aanwijsbaar te koppelen zijn aan het product of dienst. De toerekening van indirecte kosten levert meer problemen op, omdat er geen directe relatie tussen deze kosten en het product bestaat.¹²

De volgende kostprijsmethodes zijn te onderscheiden:

- Enkelvoudige delingscalculatie
- Equivalentiemethode
- Standaardkostprijsmethode
- Differentiële kostprijsmethode
- Productiecentramethode of Kostenplaatsmethode
- Opslagcalculatiemethode
- Activity Based Costing

Enkelvoudige delingscalculatie

De delingscalculatiemethode kan in de eenvoudige vorm alleen door bedrijven worden toegepast die maar één (massa)product maken en geen magazijnen met eindproducten of tussenproducten hebben. Het gaat daarbij om enkelvoudige productie en men spreekt daarom ook wel over de enkelvoudige delingscalculatie. Deze vorm van kostprijscalculatie kan direct worden gekoppeld aan de kostensoorten, zonder nader onderscheid naar vaste of variabele kosten en directe of indirecte kosten. Het totale bedrijf wordt daarbij in feite als één kostenplaats beschouwd.¹³

Equivalentiemethode

Deze methode kan worden gebruikt in situaties van niet geheel homogene massa productie. De diverse producten zijn dan eigenlijk gelijksoortig, maar verschillen onderling in bijvoorbeeld formaat, inhoud of gewicht. Bij deze methode worden de productsoorten tot een noemer herleid door met behulp van equivalentiecijfers de totale productie in een productsoort uit te drukken. Daarmee wordt cijfermatig weer

¹² <http://www.huisentuinweb.nl/kostprijs.php>

¹³ <http://www.wekafinancieel.nl/de-verschillende-delingscalculaties-uitgelegd.14401.lynkx>

een geheel homogene productie verkregen, waarvan de kostprijs kan worden berekend door vervolgens de deelcalculatie toe te passen.¹⁴

Standaardkostprijsmethode

De standaardkostprijsmethode wordt vooral toegepast in ondernemingen met massaproductie. De kostprijs wordt dan berekend door het normale productieniveau te vergelijken met de te verwachten werkelijke productie omvang. Allereerst worden de totale vaste kosten berekend op basis van het normale productieniveau. Hierdoor wordt bekend hoeveel euro de vaste kosten per product bedragen. Op basis van de te verwachten productieomvang kunnen vervolgens de verwachte totale variabele kosten worden berekend. Hierdoor zijn de variabele kosten per product bekend. De kostprijs van een product bestaat uit de vaste kosten per product plus de variabele kosten per product.¹⁵

Differentiële kostprijsmethode

De differentiële kostprijsmethode is de kostprijs waarbij alleen de kosten worden meegerekend die extra worden gemaakt voor een extra product of dienst bij een al bestaande productie.

Deze methode moet alleen worden toegepast wanneer er sprake is van incidentele extra orders.¹⁶

Productiecentramethode of Kostenplaatsmethode

Bij deze methode wordt de bedrijfscapaciteit onderverdeeld in een stelsel van kostenplaatsen. Een kostenplaats is een reëel of fictief bedrijfsonderdeel waar een homogene prestatie wordt geleverd. Er wordt gesproken van een eindkostenplaatsen als dit een gemeten prestatie is, rechtstreeks geleverd aan een hoofdkostendrager (=eindproduct). Er wordt gesproken van een hulpkostenplaats als dit een gemeten prestatie is ten behoeve van een andere kostenplaats. Er wordt gesproken van een algemene kostenplaats, als de prestatie niet wordt gemeten of niet kan worden gemeten.

De indirecte kosten worden toegerekend aan de kostenplaatsen. Per kostenplaats wordt de normale bezetting bepaald. Op basis van de gebudgetteerde kosten per kostenplaats en de normale bezetting per kostenplaats kan voor iedere kostenplaats een kostprijstarief per prestatie-eenheid worden vastgesteld. Telkens wanneer in een bepaalde kostenplaats de prestatie wordt geleverd, wordt het kostprijstarief van deze kostenplaats naar de betreffende kostendrager doorberekend. Op deze wijze worden de indirecte kosten naar de eenheden eindproduct verbijzonderd. Per kostenplaats kunnen de kosten worden beheerst. Ook kan per kostenplaats de bezetting van de capaciteit worden beheerst.

Opslagcalculatiemethode

Voor een bepaalde periode worden de verschillende soorten directe en indirecte kosten begroot. Vervolgens worden de indirecte kosten bepaald als percentage van het totaal van de directe kosten of van een van de directe kostensoorten,

¹⁴ De Boer, P.; Brouwers, M.P.; Koetzier, W. (2004). *Basisboek Bedrijfseconomie*. Groningen: Uitgeverij Wolters-Noordhoff

¹⁵ 145.89.57.117/publiek/docent/dkuipers/Treasury%20informatica/kostprijs.doc

¹⁶ 145.89.57.117/publiek/docent/dkuipers/Treasury%20informatica/kostprijs.doc

bijvoorbeeld de directe lonen. De integrale kostprijs wordt berekend door voor ieder soort product de directe kosten te bepalen en vervolgens het percentage van opslag voor indirecte kosten hierop toe te passen. Directe kosten plus indirecte kosten geven de integrale kostprijs.

Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) werd geïntroduceerd door Kaplan. (Robin Cooper en Robert Kaplan, bekend van de Balanced Scorecard, publiceerden een aantal artikelen in de Harvard Business Review in het begin van 1988. Cooper en Kaplan beschreven ABC als een aanpak waarmee het probleem opgelost kan worden van de traditionele kostprijsberekening.) Bij ABC worden alle activiteiten geïnventariseerd die in het bedrijf plaats vinden. Alle kosten worden aan verschillende activiteiten toegerekend. Alle activiteiten samen zorgen voor de productie van het bedrijf. Activiteiten zijn herhaaldelijk terugkerende taken die worden uitgevoerd door gespecialiseerde groepen ter realisatie van de geformuleerde doelstellingen van het bedrijf.¹⁷

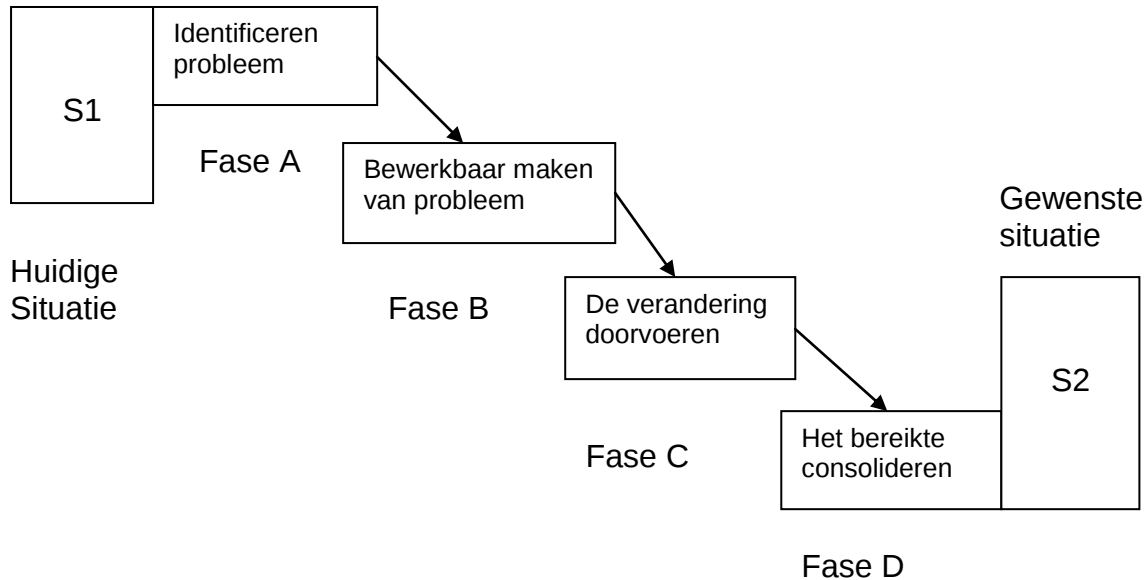
Er zijn verschillende kostprijsberekeningen mogelijk. Elke methode hangt weer samen met het soort product dat wordt geproduceerd.

In de praktijk worden echter maar drie vormen van kostprijsberekening gehanteerd: de opslagcalculatiemethode, de kostenplaatsmethode en Activity Based Costing. In het volgende hoofdstuk wordt bekeken welke van deze drie methoden het best geschikt is voor de tariefstelling bij de NIWO.

¹⁷ Hoeksema, M.L.; Holman, J.M. (2000). *Controlling in de praktijk*. Deventer: Uitgeverij Kluwer

4. Van de ist naar de soll

Om van de huidige situatie (de ist) naar de gewenste situatie (de soll) te gaan is gebruik gemaakt van het onderstaande model.



Eerst wordt de huidige situatie beschreven.

In fase A dient er onderzocht te worden, waar het bij de tariefstelling eigenlijk om gaat. (wat is het doel, dat we met de tariefstelling wensen na te streven); wat we moeten veranderen om het doel te bereiken. Wat we verstaan onder tariefstelling en wat er nodig zal zijn, wil de nieuwe tariefstelling levensvatbaar zijn.

In fase B trachten we inzicht te krijgen in alles wat er gedaan moet worden om de gewenste verandering door te voeren, zowel wat de veranderingsmaterie betreft als inzake de vitale condities. Daarbij hoort tevens een plan, hoe verschillende mensen en groeperingen in fase C zullen worden benaderd, geïnformeerd respectievelijk ingeschakeld.

Het identificeren van het probleem (fase A) en het bewerkbaar maken van het probleem (fase B) zijn planningsactiviteiten met een sterk voorbereidend karakter. In de praktijk (fase C) kan men al gauw op onvoorziene gebeurtenissen stuiten, die om bijsturing van de planning vragen.

Na het doorvoeren van de verandering (fase C) zal blijken dat er vrij veel werk te doen valt om te zorgen, dat niet alles weer naar het oude terugglijdt. (fase D)

4.1 Huidige situatie

4.1.1 Organisatie

De NIWO heeft vooral kenmerken van een traditionele organisatie. De traditionele organisatie kenmerkt zich door de volgende disciplines:

Kenmerk traditionele organisatie

Koersbepaling	De visie komt van de top van de organisatie.
Denken en doen	De top bedenkt, de lagere niveaus voeren uit.
Denkwijze	Veel aandacht voor incidenten en ad hoc benaderingen.
Stijl van conflicthantering	Er wordt gezocht naar compromissen en politiek haalbare oplossingen.
Rol van de leiding	Formuleert visie en missie. Motiveert mensen voor deze missie, neemt strategische beslissingen en schept structuren.

De strategie en beleid van de NIWO zijn een voorbeeld van deze kenmerken. De directie stelt deze op zonder een duidelijke visie. Zonder duidelijke visie gaat het beleid zweven en is er geen samenhang tussen de strategische keuzes die men maakt.

Een strategische keuze die de directie heeft gemaakt is om te voldoen aan de normen van de ISO certificering om zodoende ISO gecertificeerd te worden. Niet om de kwaliteit, arbo en milieu te verbeteren, wat op zich een goede strategisch keus zou kunnen zijn, maar in de hoop de tender te kunnen binnen halen van de IVW. Om aan de normen van de ISO certificering te kunnen voldoen heeft men een Kwaliteit, Arbo en Milieu manager (KAM) aangewezen die de organisatie klaar moet stomen om ISO gecertificeerd te worden.

Om ISO gecertificeerd te worden streeft de NIWO dan ook naar beheersing van de kwaliteit en voortdurende verbetering als integraal onderdeel van het beleid.

De KAM manager heeft een KAM systeem opgezet ter beheersing en verbetering van de kwaliteit.

Een kenmerk van een traditionele organisatie is de denkwijze dat veel aandacht is voor incidenten en ad hoc benaderingen. Deze denkwijze ligt dan ook ten grondslag aan de beslissing van de directie om d.m.v. de ISO certificering de tender binnen te halen.

De vraag dient zich aan wat er gaat gebeuren met de ISO certificering en de daaruit voortvloeiende KAM systematiek als de tender is binnengehaald of de tender verloren gaat? Gezien de kenmerken van een traditionele organisatie zal de kwaliteitsnormering en klantgerichtheid snel verslappen. Het doel was namelijk om de tender binnen te halen en niet om daadwerkelijk de kwaliteit en klantgerichtheid te verbeteren.

Het succes van de invoering van de nieuwe tariefstelling methode zal mede afhangen van de gewenste situatie. Ad hoc beslissingen en aandacht voor incidenten leidt tot vele wijzigingen in processen en uiteindelijk ook in de tariefstelling.

4.1.2 Kosten

Momenteel wordt er binnen de NIWO geen onderscheid gemaakt tussen de primaire kosten en facilitaire kosten. Vanwege de aanpassing van de tarief opbouw is deze splitsing aan de orde gekomen. De directie moest overtuigd worden dat opsplitsen van de kosten in kosten voor het primaire proces en kosten voor het ondersteunende proces van belang is voor gebruik van een nieuwe kostprijsmethode. Zonder opsplitsing is niet inzichtelijk wat de overhead is en welke kosten nu direct gekoppeld zijn aan je primaire proces.

4.1.3 Kostprijsmethode / tarieven

De NIWO hanteert op dit moment de volgende tarieven. In bijlage 2.2 Interview Hoofd unit Financiële zaken staan de huidige tarieven vermeld.

De huidige tariefstelling is niet gebaseerd op de daadwerkelijke kosten per aanvraag.

4.2 Fase A identificeren van het probleem

In fase A zijn de volgende stappen te onderscheiden:

Stap 1: Vaststellen van het veranderingsdoel.

Stap 2: Vaststellen van de veranderingsmaterie.

Stap 3: Bepalen van de condities.

Stap 4: Vaststellen van de vormen van participatie die we in fasen B, C en D denken toe te passen.

Stap 1: Vaststellen van het veranderingsdoel. De gewenste situatie.

4.2.1 Organisatie

De gewenste situatie voor de organisatie zal de volgende kenmerken moeten hebben.

Kenmerken van een lerende organisatie

Koersbepaling	De visie wordt door ieder gedeeld en wordt bottom-up opgebouwd.
Denken en doen	Denken en doen zijn geïntegreerd op alle niveau's.
Denkwijze	Systeemdenken: zoeken naar samenhangen en naar patronen en structuren.
Stijl van conflicthantering	Er is dialoog en integratie van verschillende gezichtspunten. Gezamenlijke mentale modellen ontstaan.
Rol van de leiding	Toont voorbeeldgedrag. Bouwt een gezamenlijke visie op. Stimuleert het nemen van verantwoordelijkheid. Ontwerpt leerprocessen op alle niveau's

Op deze wijze kan de kwaliteit en klantgerichtheid beter worden gehandhaafd omdat in een lerende organisatie een ieder de verantwoordelijkheid heeft om de kwaliteit en klantgerichtheid te handhaven.

Daarbij zal de directie zich moeten conformeren aan de nieuwe doelstellingen.

4.2.2. Kosten

Vanwege de aanpassing van de tarief opbouw is de splitsing in primaire kosten en facilitaire kosten aan de orde gekomen. De directie is overtuigd dat opsplitsen van de kosten in kosten voor het primaire proces en kosten voor het ondersteunende proces van belang is voor gebruik van een nieuwe kostprijsmethode. Zonder opsplitsing is

niet inzichtelijk wat de overhead is en welke kosten nu direct gekoppeld zijn aan je primaire proces.

4.2.3 Kostprijsmethode / tarieven

De gewenste situatie is een nieuwe tariefstelling gebaseerd op de werkelijke kostprijs met inzicht in de primaire en facilitaire kosten

Stap 2: Vaststellen van de veranderingsmaterie / subprobleemstellingen.

Wat heb ik nodig om te komen tot de gewenste situatie.

Organisatie

Hoe kan de NIWO van een traditionele organisatie worden omgeturnd tot een lerende organisatie?

Is de lerende organisatie wel de juiste organisatiestructuur voor de NIWO?

Wat is de ISO certificering?

Welke normen hanteert ISO / NIWO?

Welke rol speelt het KAM systeem?

Kosten

Wat zijn primaire kosten?

Welke primaire kosten heeft de NIWO?

Wat zijn facilitaire kosten?

Welke facilitaire kosten komen bij de NIWO voor?

Waaruit zijn de facilitaire kosten uit opgebouwd?

Welke kosten worden nu gehanteerd?

Hoe krijg ik inzicht in de huidige kostenstructuur?

Kostprijsmethode / tarieven

Welke tariefstelling wordt er nu gehanteerd en waarop is deze gebaseerd?

Welke kostprijsmethodes zijn er?

Welke kostprijsmethode is het meest geschikt voor de NIWO?

Hoe ga ik de beste kostprijsmethode uitvoeren?

Hoe ziet de nieuwe tariefstelling eruit?

Stap 3: Bepalen van de condities / voorwaarden

Inzicht in functies en taken van de NIWO

Welke processen vinden er plaats bij de NIWO en hoe kom ik aan die informatie?

Welke aanvragen zijn er en hoe kom ik aan die informatie bij de NIWO?

Welke facilitaire kosten zijn er bij de NIWO en hoe kom ik aan die informatie?

Inzicht in besluitvormingsstructuur

Wie is de opdrachtgever?

Hoe zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld bij de NIWO?

De mentaliteit van de medewerkers

Hoe reageren de medewerkers ten aanzien van het tijdschrijven?

Hoe reageren de medewerkers op de verandering van de organisatie?

De wijze van samenwerken

Vindt er overleg plaats binnen de NIWO?

Is er inspraak mogelijk?

De stijl van leidinggeven

Kunnen de leidinggevende voldoen aan de eisen die het project stelt?

Kennis en vaardigheden van de leidinggevende

Kan de projectleider de vergaderingen voorbereiden en leiden?

Mag er zowel intern als extern deskundige worden geraadpleegd?

Kosten onderzoek

Wat is het budget voor het onderzoek? Wat mag het project kosten?

Wat als het budget worden overschreden?

Doorloop tijd onderzoek

Hoe lang mag het onderzoek duren?

Wanneer dienen de resultaten bekend gemaakt te worden?

Wanneer gaat het nieuwe tarief in werking?

Stap 4: Vaststellen van de vormen van participatie die we in fasen B, C en D denken toe te passen.

Welke personen en instanties dienen te worden betrokken bij het onderzoek?

Raad van beheer

Directie

Unit hoofden

Medewerkers

Wie moeten er geïnformeerd worden gedurende het onderzoek?

Directie / opdrachtgever

Unit hoofden

Medewerkers

Op wekelijkse basis. Vorderingen onderzoek.

Eens per maand in het unit hoofdenoverleg. Hoofd lijnen vorderingen onderzoek.

Eens per maand en tijdens de tijd schrijf periode twee keer in de week om bij te sturen.

Wie moeten er meedenken gedurende het onderzoek?

Alle personen die aan het tijd schrijven mee doen.

Wie beslissen mee over de invoering van het nieuwe tariefstelling methode?

Raad van beheer

Directie

In welke stadium worden de personen ingeschakeld?

Directie.

Unit hoofden

Medewerkers

Vanaf het begin

Bij aanvang onderzoek

Bij aanvang tijdschrijven

4.3 Fase B Het bewerkbaar maken van het probleem

In fase B zijn de volgende stappen te onderscheiden:

- Stap 1: Analyse van bevorderende en belemmerende factoren.
- Stap 2: Bepaling van de 'veranderingstheorie'.
- Stap 3: Bepaling van de fasering van het veranderingsproject.
- Stap 4: Bepaling van de extra benodigde kennis, informatie, middelen en methoden.
- Stap 5: Afronding van het plan van aanpak

Stap 1: Analyse van bevorderende en belemmerende factoren.

Technologische factoren:

Bevorderend

- De juiste middelen ter beschikking. Zowel hardware als software.

Belemmerend

- Afhankelijk van de stabiliteit van de ICT.

Organisatorische factoren

Bevorderend

- De mogelijkheid om zelfstandig te beslissen over de te volgen methode.

Belemmerend

- Bemoeienis directie met de uitvoering van het onderzoek.
- Uitsluiten van medewerkers voor het tijdschrijven.

Sociale en menselijke factoren

Bevorderend

- Acceptatie medewerkers over de te volgen methode.

Belemmerend

- Storende elementen kunnen van invloed zijn op de rest van de medewerkers.

Stap 2: Bepaling van de 'veranderingstheorie'.

Het verrichten van vooronderzoek.

Doel van het onderzoek 1

- Van een traditionele organisatie naar lerende organisatie.

Op welke wijze dient het vooronderzoek 1 te geschieden?

- Literatuur onderzoek.

Doel van het onderzoek 2

- Splitsen kosten.

Op welke wijze dient het vooronderzoek 2 te geschieden?

- Literatuur onderzoek en interviews.

Doel van het onderzoek 3

- Nieuwe tariefstelling methode gebaseerd op de werkelijke kostprijs met inzicht in de primaire en facilitaire kosten.

Op welke wijze dient het vooronderzoek 3 te geschieden?

- Literatuur onderzoek, kwantitatief onderzoek (tijdschrijven).

Het bepalen van de strategie van invoeren van tijdschrijven.

Er wordt uitgegaan van een structurele benadering.

- Hierbij liggen de accenten op uniforme regels en voorschriften t.a.v. het tijdschrijven.
- Voorbereiding, instructie en bewaking gebeurd centraal door projectleider.

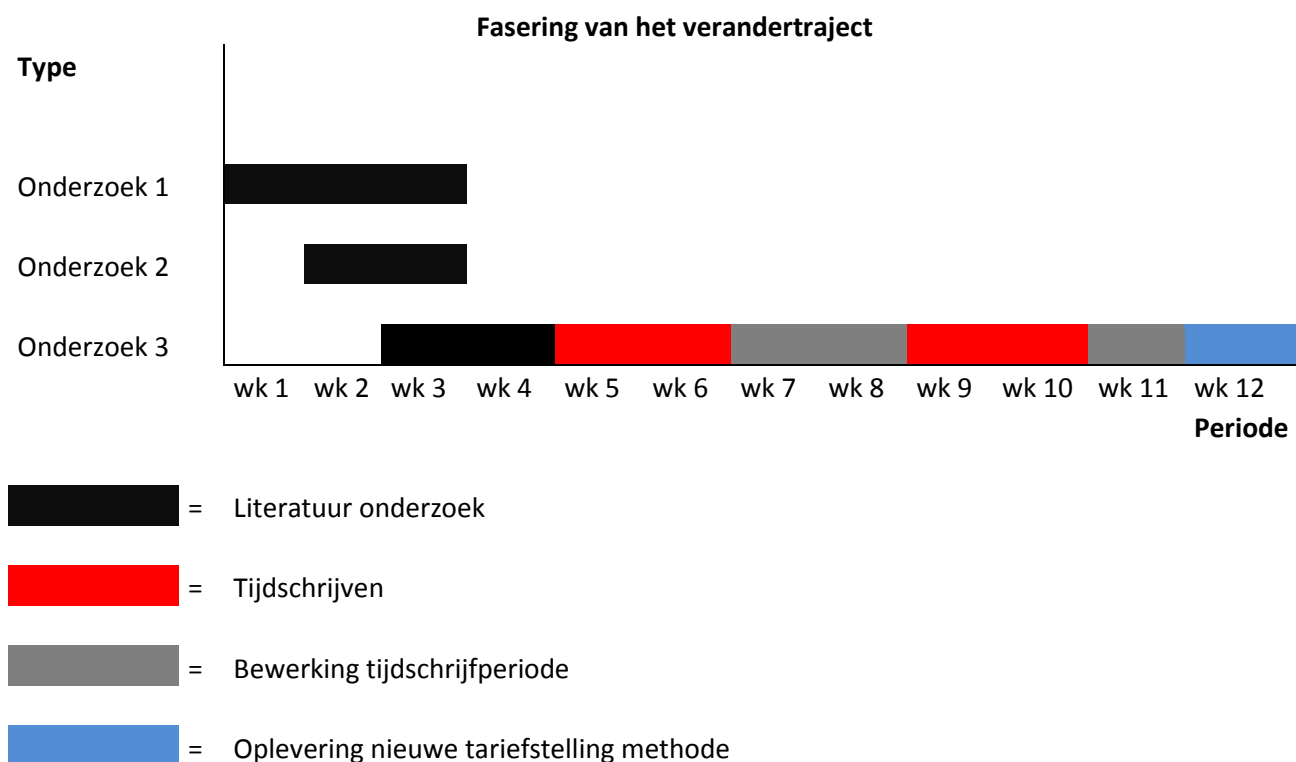
Bepalen van de start met tijdschrijven.

- Er wordt tegelijk begonnen met het tijdschrijven door alle medewerkers.

Organiseren van overige activiteiten

- Activiteitenlijst maken aan de hand van de processen
- Duidelijk uitleg en handleiding bij aanvang tijdschrijven.
- Ontwerpen tijdschrijf formulieren.
- Bewerking resultaten tijdschrijven ontwerpen
- Overige kosten koppelen aan resultaten
- Nieuwe tarieven vaststellen

Stap 3: Bepaling van de fasering van het veranderingsproject



Stap 4: Bepaling van de extra benodigde kennis, informatie, middelen en methoden.

Welke ondersteuning is nodig om het veranderingsproces te realiseren?

Het verspreiden van informatie

- Informatie over waarom tijdschrijven
- Eisen die gesteld worden aan de medewerkers

Vorm van informatie

- Informatiebijeenkomst
- Handleiding

Het uitwerken van regels en procedures

- Handleiding
- Ontwerpen tijdschrijf formulieren
- Beschrijving voor dataentry

Op peil brengen van de begeleidingscapaciteit

- Benoemen van medewerker data entry
- Uitnodigen interne deskundigen (IZ en FZ)

Stap 5: Afronding van het plan van aanpak.

Na analyse van de vier voorgaande fasen zijn de volgende keuzes gemaakt.

- De bevorderende factoren “de mogelijkheid om zelfstandig te beslissen” en “acceptatie medewerkers over de te volgen methode” moeten verder gestimuleerd worden.
- De belemmerende factoren “bemoeienis directie met de uitvoering van het onderzoek” en “uitsluiten van medewerkers voor het tijdschrijven” dienen opgeheven te worden. Hier door zal het onderzoek tijdschrijven beter verlopen.
- De factoren dienen voor aanvang van het onderzoek tijdschrijven aangepast worden.
- De voortgang van Fase C en D worden getoetst door rapportages en fysieke aanwezigheid van de projectleider.

De verantwoordelijkheden zijn als volgt verdeeld.

- De projectleider is verantwoordelijk voor het plan van aanpak van het onderzoek tijdschrijven.
- Het ingang zetten van het veranderingsproces valt onder de verantwoordelijkheid van de directie.
- De projectleider en de unithoofden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het tijdschrijven. De unithoofden moeten toe zien dat alle medewerkers hun taak goed vervullen. Storende elementen dienen gelijk doorgegeven te worden aan de projectleider. Die kan op zijn beurt adequaat ingrijpen.
- De procesbeheersing ligt eveneens in de handen van de projectleider.
- De beoordeling of de veranderingen bij de beoogde doelen passen valt onder de verantwoordelijkheid van de directie.

4.4 Fase C De verandering doorvoeren / onderzoek uitvoeren

De probleemstelling, die door het hele onderzoek heen loopt, luidt als volgt:

“Hoe kan de NIWO te Rijswijk voor haar vergunninghouders een nieuwe tariefstelling ontwikkelen, gebaseerd op de primaire kosten alsmede de facilitaire kosten, voor de uitvoering van haar taken?”

In de komende paragrafen worden de resultaten van het onderzoek beschreven.

4.4.1 Documentanalyse

De documentenanalyse is gebruikt om de opdracht af te bakenen en de wensen en eisen van de opdrachtgever in kaart te brengen. Alle onderwerpen die betrekking hebben op de probleemstelling zijn aan bod gekomen. Hieronder volgen de resultaten van dit onderzoek.

4.4.2 Interne gegevens

De interne gegevens die ik onderzocht heb zijn afkomstig uit de jaarverslagen, contracten, procesbeschrijving waarin de facilitaire producten en diensten zijn beschreven en het KAM systeem. Het betreft voornamelijk doelstellingen, cijfers, gehanteerde definities, organogrammen en de wijze waarop kosten van diensten worden vastgelegd en hoe de kosten mogelijk zijn ingedeeld in onder andere personeelskosten en productiekosten.

Conclusie

De NIWO streeft naar beheersing van de kwaliteit en voortdurende verbetering als integraal onderdeel van het beleid. Klantgerichtheid en klanttevredenheid hebben hierbij alle aandacht.

Ter beheersing en verbetering van de kwaliteit heeft de NIWO een kwaliteitsmanagementsysteem opgezet. Dit is het zogenaamde KAM systeem. KAM staat voor Kwaliteit, Arbo en Milieu.

Dit systeem beschrijft onder andere de processen binnen de NIWO, de doelstellingen en de jaarplannen op het gebied van KAM. Omdat de nieuwe tariefstelling gepland is voor 2009 komt deze niet voor in de jaarplanning 2008.

De jaarplanning voor 2009 is er alleen nog maar in concept.

4.4.3 Externe gegevens

De externe gegevens die ik onderzocht heb zijn afkomstig uit verschillende bronnen zoals literatuur, studieboeken, internet en relevante tijdschriften.

Onderzocht is welke kostprijsmethode het meest gebruikt is en welke het beste toegepast kan worden bij de NIWO. Ook is gekeken naar primaire kosten en facilitaire kosten en de definities daarvan. Daarnaast is het onderwerp kwaliteit onderzocht. De normen die hier aangesteld zijn in het kader van de ISO certificering. Daarnaast is gekeken hoe bedrijven buiten de NIWO omgaan met Activity based

costing. Er is vooral gekeken naar de overheid en semi-overheid omdat de taken van de NIWO daar het best bij aanhaken. Tevens is gekeken hoe de verschillende instanties het tijdschrijven hebben gebruikt en geïmplementeerd. Als laatste is gekeken naar de verandering van een traditionele organisatie naar een lerende organisatie.

Conclusie

Volgens de NEN zijn de primaire kosten alle kosten die voortvloeien uit de reeks van activiteiten in haar waarde keten die leidt tot producten en diensten waarmee een organisatie zich onderscheidt.

Volgens dezelfde NEN zijn de facilitaire kosten alle kosten die voortvloeien uit het produceren en leveren van ondersteuning voor de primaire processen van een organisatie, geleverd door een interne of externe dienstverlener (facility services)

Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften

Om een keuze te maken uit een van de kostprijsmethodes is uitgegaan van de meest gehanteerde vormen. Dit zijn de kostenplaatsmethode, Opslagcalculatiemethode en Activity Based Costing.

Productiecentramethode of Kostenplaatsmethode

Bij de NIWO wordt nog geen gebruik gemaakt van kostenplaatsen. Deze zullen allemaal uitgewerkt moeten worden. Daarna moeten de indirecte kosten worden toegerekend aan de kostenplaatsen.

Vervolgens wordt per kostenplaats de normale bezetting bepaald. Op basis van de gebudgetteerde kosten per kostenplaats en de normale bezetting per kostenplaats kan voor iedere kostenplaats een kostprijsstarief per prestatie-eenheid worden vastgesteld. Telkens wanneer in een bepaalde kostenplaats de prestatie wordt geleverd, wordt het kostprijsstarief van deze kostenplaats naar de betreffende kostendrager doorberekend. Op deze wijze worden de indirecte kosten naar de eenheden eindproduct verbijzonderd. Per kostenplaats kunnen de kosten worden beheerst. Ook kan per kostenplaats de bezetting van de capaciteit worden beheerst.

Opslagcalculatiemethode

Bij de NIWO is nog geen inzicht in de verschillende soorten directe kosten en indirecte kosten. Er zal eerst bepaald moeten worden wat de directe kosten zijn en welke de indirecte kosten per product. Daarna moeten de indirecte kosten worden bepaald als percentage van het totaal van de directe kosten.

Activity Based Costing (ABC)

Bij de NIWO zijn in het kader van een nieuw administratiesysteem alle activiteiten en processen in kaart gebracht. Deze activiteitenlijst zou gebruikt kunnen worden voor Activity Based Costing methode.

Alle drie de methodes kunnen gebruikt worden bij bepaling van de tarieven bij de NIWO. Voor de kostenplaatsmethode zal eerst een inventarisatie gedaan moeten worden om de kostenplaatsen te bepalen. Voor de opslagcalculatiemethode moet bepaalt worden wat de directe kosten en de indirecte kosten zijn.

Voor de Activity Based Costing(ABC) methode kan gebruik worden gemaakt van de reeds in kaart gebrachte activiteiten en processen. Daarnaast wordt Activity Based Costing (ABC) veel gebruikt bij de overheid en semi-overheid.

Tevens is de ABC methode, mits goed toegepast, de meest nauwkeurige methode van allemaal. Activity based costing(ABC) wordt bij veel overheidsinstellingen gebruikt in combinatie met tijdschrijven.

De ABC methode is dan ook de meest geschikte methode voor gebruik bij de NIWO voor het bepalen van de nieuwe tarieven.

Succesfactoren tijdschrijven

Zonder volledig te kunnen zijn volgen hierna de belangrijkste succesfactoren.

- Betrokkenheid en commitment vanuit het senior management.
- Betrokkenheid van operationele medewerkers: zij kennen de activiteiten het beste.
- Het (gedeeltelijk) vrijstellen van een aantal operationele medewerkers van hun dagelijkse werkzaamheden voor een ABC-project is dan ook belangrijk.
- Betrokkenheid van de toekomstige gebruikers van het kostprijsstelsel: de beste manier voor de toekomstige gebruikers om vertrouwen te krijgen in de uitkomsten van een kostprijscalculatie, is om deel te nemen aan het project.
- Een goede mix tussen te veel en te weinig detail: te veel detail leidt tot een kostprijsstelsel dat zo ingewikkeld is dat niemand het meer begrijpt en dat moeilijk te onderhouden is. Te weinig detail leidt tot een kostprijsstelsel met te veel gemiddeldes, en daardoor minder betrouwbare uitkomsten.¹⁸

Lerende organisatie

Door te leren kunnen medewerkers beter in spelen op de nieuwe eisen en daardoor hun werk prettig en effectief maken. Ze werken samen om te leren van ervaringen van anderen, ook buiten het eigen bedrijf. Een organisatie, die bewust beleid voert om deze uitgangspunten te realiseren, noemen we een lerende organisatie.

Bij de ontwikkeling van een lerende organisatie zal bewust beleid gevoerd moeten worden om de essenties van de lerende organisatie te realiseren.

¹⁸ http://www.hcg.net/publicaties/otbb/MI_abc.html Activity Based Costing Holland consulting group

Deze essenties zijn:

- de snel veranderende omgeving maakt het voortdurend veranderen van een organisatie noodzakelijk;
- veranderingen vinden plaats door bewust en systematisch leren;
- leren betekent niet zozeer steeds meer kennis verzamelen, maar houdt vooral gedragsverandering in;
- er is sprake van bewust beleid om het leervermogen voortdurend en op alle niveaus te vergroten;
- de cultuur van de organisatie speelt een grote rol bij veranderingsprocessen;
- inspirerend persoonlijk leiderschap is essentieel in een lerende organisatie;
- er wordt groot belang gehecht aan het werken in de richting van een gemeenschappelijke visie en aan communicatie hierover;
- contacten met de omgeving van de organisatie worden als zeer belangrijk gezien.

4.4.4 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek bestaat uit twee delen. De interviews en de observatie. Door middel van de interviews komen we meer te weet over de primaire en facilitaire kosten. Met de observatie kunnen we de nieuwe methodiek implementeren.

Interviews

Gedurende het onderzoek zijn interviews gehouden. Deze interviews zijn gehouden om inzicht te krijgen in de huidige situatie binnen de NIWO ten aanzien van de probleemstelling en de subprobleemstellingen. Daarnaast is de informatie uit de interviews gebruikt als startpunt voor dit onderzoek, om het onderzoek af te bakenen en om mogelijke oplossingen te bieden voor problemen tijdens de rest van het onderzoek. De interviews zijn intern afgenomen om de huidige situatie van de NIWO in beeld te brengen.

Met het interview met het hoofd Financiële zaken zijn de vragen beantwoord met betrekking tot de huidige tariefstelling, gebruikte loonkosten, de primaire kosten en de opbouw van de huidige tarieven. Met het interview met het hoofd Interne zaken zijn vragen beantwoord met betrekking tot de facilitaire producten, diensten, kosten en processen van de NIWO. Tevens is in beeld gebracht waarom er bepaalde keuzes zijn gemaakt voor zelf uitvoering of uitbesteding.

Conclusie

Onder de primaire kosten bij de NIWO wordt verstaan alle kosten die voortvloeien uit de processen. (Bijlage processen)

Uit beide interviews is duidelijk geworden dat er op dit moment geen onderscheid wordt gemaakt tussen de primaire kosten en facilitaire kosten. Vanwege de aanpassing van de tarief opbouw is deze splitsing aan de orde gekomen. De directie moest overtuigd worden dat opsplitsen van de kosten in kosten voor het primaire proces en kosten voor het ondersteunende proces van belang is voor gebruik van een nieuwe kostprijsmethode. Zonder opsplitsing is niet inzichtelijk wat de overhead is en welke kosten nu direct gekoppeld zijn aan je primaire proces.

Vanuit de literatuur wordt onder primaire kosten verstaan alle kosten die voortvloeien uit de reeks van activiteiten in haar waarde keten die leidt tot producten en diensten waarmee een organisatie zich onderscheidt. (zie hoofdstuk 3.2)

De facilitaire producten en diensten bij de NIWO worden uitgevoerd door de unit Interne zaken. Deze bestaat uit een unit hoofd met zes medewerkers. Waarvan twee medewerkers voor de receptie/balie/telefooncentrale, een medewerker voor het archief en drie medewerkers voor overige facilitaire diensten zoals catering. Onderstaande facilitaire producten en diensten worden bij de NIWO herkend.

- Afvalverwijdering
- Archieven
- Audio Visuele - mediafaciliteiten
- Beveiliging
- Catering
- Communicatiemiddelen
- Gebouwenbeheer
- Evenementen
- Groenvoorziening
- Gedeeltelijke Inkoop
- Inrichting / inventaris
- Installaties/-onderhoud
- Kopieerfaciliteiten
- Postdistributie
- Ruimteplanning/-verdeling
- Schoonmaakonderhoud
- Transport
- Vastgoedmanagement
- Vergader service
- Interne verhuizingen
- Mailings
- Meldpunt / front

Uitbesteding

De onderstaande taken worden uitbesteed omdat dat goedkoper is en omdat dat extra expertise vergt die niet aanwezig is bij de facilitaire dienst of omdat het maar sporadisch voorkomt.

- Schoonmaak
- Beveiliging
- Papierversnietiging
- Disketteversnietiging
- Technisch onderhoud

De facilitaire kosten bij de NIWO bestaan uit alle kosten die voortvloeien uit de ondersteunende taken die bij de NIWO worden uitgevoerd.

Observatie

Om te komen tot een nieuw tariefstelsel is er inzicht nodig in de hoeveelheid tijd die een medewerker nodig heeft voor het afhandelen van een bepaalde aanvraag. Een tarief per aanvraag is opgebouwd uit de volgende kosten.

Loonkosten

Materiaalkosten

Portokosten

Archiefkosten

Overige kosten waaronder Jaarlijkse activiteiten / eenmalige kosten

Omdat de loonkosten een aanzienlijk onderdeel uitmaken van de tariefbepaling zal je de hoeveelheid tijd per medewerker per aanvraagsoort moeten meten.

De meest gebruikte tool voor het meten van de hoeveelheid tijd per medewerker per aanvraag is het tijdschrijven. Dit blijkt wel uit de verschillende rapporten bij verschillende gemeentes.¹⁹

Conclusie

Om tijdschrijven succesvol te implementeren zijn er een aantal voorwaarden nodig.

- Betrokkenheid en commitment vanuit het senior management.
- Betrokkenheid van operationele medewerkers: zij kennen de activiteiten het beste.
- Het (gedeeltelijk) vrijstellen van een aantal operationele medewerkers van hun dagelijkse werkzaamheden voor een ABC-project is dan ook belangrijk.
- Betrokkenheid van de toekomstige gebruikers van het kostprijsstelsel: de beste manier voor de toekomstige gebruikers om vertrouwen te krijgen in de uitkomsten van een kostprijscalculatie, is om deel te nemen aan het project.
- Een goede mix tussen te veel en te weinig detail: te veel detail leidt tot een kostprijsstelsel dat zo ingewikkeld is dat niemand het meer begrijpt en dat moeilijk te onderhouden is. Te weinig detail leidt tot een kostprijsstelsel met te veel gemiddeldes, en daardoor minder betrouwbare uitkomsten²⁰
- Voldoende grote tijdperiodes.
- Meer dan één tijd periode om eenmalige invloeden uit te sluiten..

¹⁹ www.overheidsmanagement.nl/tsov/resources/attachments/download/true/im/false/id/6401/Tool%20tijdschrijven.pdf

www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/resources/uploads/files/Plan%20van%20Aanpak%20Deelproject%20Inrichting%20&%20Infrastructuur%20SSC.pdf

www.pijnacker.nl/Smartsite.shtml?id=58322

²⁰ http://www.hcg.net/publicaties/otbb/MI_abc.html Activity Based Costing Holland consulting group

4.5 Fase D resultaat onderzoek en consolidatie

- Uitvoering lerende organisatie
 Bij de ontwikkeling van een lerende organisatie zal bewust beleid gevoerd moeten worden om de essenties van een lerende organisatie te realiseren. Peter Senge beschrijft vijf zogenaamde disciplines, waarop het beleid in een lerende organisatie zich moet richten.²¹
 - Het opbouwen van een gezamenlijke visie
 De visie is een geheel van principes en richtinggevende aanwijzingen die de koers van de organisatie bepalen. Ze vormt het fundament, de aspiratie van de lerende organisatie. Een echte gezamenlijke visie is alleen mogelijk, als ieder zijn persoonlijke visie inbrengt en als deze persoonlijke visies dienen als bouwstenen voor de gezamenlijke visie.
 - Persoonlijk meesterschap / ontwikkeling
 Deze discipline houdt in, dat mensen zich erin bekwamen om op consistente wijze die resultaten te realiseren die van fundamentele betekenis voor hen zijn. Ze zijn constant bezig met de ontwikkeling van vaardigheden om te groeien en te scheppen. Persoonlijke meesterschap is eigenlijk het creëren van je eigen toekomst.
 - Mentale modellen
 Ook wel “subjectieve concepten” genoemd. Het zijn onze waarheden en overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit. Het zijn veelal onbewuste, diep ingesleten opvattingen, generalisaties, aannames, beelden en voorstellingen ten aanzien van de wereld en de dingen die daarin gebeuren. Ze sturen het denken, het waarnemen en het handelen, ook in werksituaties.
 - Teamleren
 Het fundamentele leren in organisaties vindt plaats in teams. Daarin gaat het om leren van en met elkaar, onder andere door goede communicatie, betrachten van openheid, toepassen van dialoog en feedback geven en ontvangen.
 - Systeemdenken
 Een geheel van kennis en hulpmiddelen, dat het mogelijk maakt om de complexiteit van onze werkelijkheid te begrijpen, samenhangen in die werkelijkheid te leren zien en om ze vervolgens effectief te veranderen. Door systeemdenken leren we bovendien zien dat we niet gescheiden zijn van de wereld om ons heen, maar dat we juist ermee verbonden zijn. We trachten het geheel te ontdekken en niets slechts oog te hebben voor details.

²¹Guinn, R.E.; Faerman, S.R.; Thompson, M.P.; McGrath, M.R. (2008). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service

- Uitvoering tijdschrijven (zie bijlage gehele onderzoek en bijlage onderzoek samenvatting)

De volgende stappen zijn ondernomen. In de bijlage tijdschrijven onderzoek is het gehele onderzoek van het tijdschrijven te vinden.

1. De activiteiten bundelen naar de verschillende aanvragen
 2. Per medewerkers in kaart brengen van de werkzaamheden
 3. De werkzaamheden koppelen aan de activiteiten
 4. Per medewerker laten registreren van de tijd per activiteit
 5. De totale tijd per activiteit bij elkaar optellen
 6. De tijd per activiteit koppelen aan de aanvragen
 7. Het nieuwe tarief vaststellen.
- Communicatie richting de tijdschrijvers maar ook richting de opdrachtgever door middel van handleidingen en rapportages
 - Na de eerste periode tijdschrijven heeft er een evaluatie plaatsgevonden en zijn er enige aanpassingen gedaan voor de volgende periode tijdschrijven.
 - De nieuwe tarieven zijn gerapporteerd. (zie bijlage gehele onderzoek en bijlage onderzoek samenvatting)

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan over de onderwerpen lerende organisatie, kwaliteit, kosten en de vaststelling van de tarieven door het kostprijsonderzoek met behulp van tijdschrijven.

5.1 Conclusie

Lerende organisatie

De directie van de NIWO geeft leiding aan een complexe lerende organisatie. Zij werken aan het creëren van een nieuwe cultuur in de organisatie en in de regio. Een cultuur die optimale mogelijkheden aan mensen biedt om te leren, om problemen samen aan te pakken en om zich voortdurend te ontwikkelen. Daartoe is één element onmisbaar: Het besef dat alle organisaties in deze tijd een morele verplichting hebben t.a.v. de klanten, de medewerkers en de samenleving. Zonder systeemdenken en zonder de morele doelen te benadrukken lukt het niet om de wenselijke en noodzakelijke duurzame ontwikkeling van organisaties vorm te geven.

Kwaliteit

De NEN en ISO normen zien de kwaliteit als het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften.

De vastgelegde afspraken dienen wel de volledige steun en draagvlak te hebben van de directie. Alleen in een lerende organisatie kan de directie samen met de medewerkers draagvlak creëren om de afspraken na te komen.

Kosten

De duidelijke splitsing van de kosten in primaire en facilitaire kosten brengen inzicht, overzicht, transparantie en onderbouwing voor de tarieven. Hiermee wordt voldaan aan de criteria die in de inleiding staat beschreven.

Kostprijsmethode / tijdschrijven

De conclusies uit het onderzoek tijdschrijven worden hieronder beschreven.

Opzet van het onderzoek

Algemeen

De opzet om de activiteiten per werknemer te koppelen aan de hoofdprocessen en de tariefstelling voor de verschillende documenten zorgt voor meer duidelijkheid bij de werknemers. De werknemers zijn dan ook geneigd om meer mee te denken.

Communicatie

Door de werknemers te betrekken bij de nieuwe opzet d.m.v. het afleggen van bezoeken aan iedere medewerker heeft gezorgd voor meer commitment. Hierdoor is de effectiviteit aanzienlijk toegenomen wat betreft het tijdschrijven.

Uitvoering TijdschrijvenAlgemeen

Door een aanzienlijk aantal medewerkers vrij te stellen van tijdschrijven zorgt dat ervoor dat bij de overige medewerkers de animo om het goed bij te houden af neemt.

Communicatie

Zorg voor dagelijkse rondjes door de units. Door je aanwezigheid blijf je de nadruk leggen op het feit dat het project de aandacht heeft en dat de animo niet verslapt.

Bewerking / verwerkingAlgemeen

- Bij de eerste bewerking en verwerking moeten fouten en problemen (verkeerde notities van tijdschrijven) direct kenbaar worden gemaakt aan de desbetreffende medewerkers om problemen bij de verdere verwerking te voorkomen.
- De data-entry zal nauwkeuriger moeten plaats vinden. Ook controle van de in gegeven data verdient de aandacht.

5.2 Aanbevelingen**Lerende organisatie**

Systeemdenken en handelen dat hierop gebaseerd is, vormt de werkelijke basis voor ontwikkeling in onze tijd. Voor de directie is systeemdenken een kerncompetentie. De directie past het zelf toe en ondersteunt anderen om het ook te leren, zowel in de eigen organisatie als daarbuiten.

Enkele essenties van systeemdenken:

- oog hebben voor het systeem als geheel en niet slechts voor de details;
- inzicht ontwikkelen hoe de elementen van het systeem elkaar beïnvloeden en op zoek gaan naar hefboomen die het gehele systeem veranderen;
- cyclisch denken in plaats van lineair denken;
- gerichtheid op korte en lange termijn;
- systeemdenken toepassen op alle niveaus in de organisatie.

Kwaliteit

De kwaliteit maakt integraal onderdeel uit van het beleid.

- bewaak de kwaliteit door regelmatige toetsing aan de gestelde normen;
- betrek de directie en de medewerkers bij herziening van de doelen en normen;
- hou de transparantie in alle processen.

Kosten

De splitsing van de kosten in primaire en secundaire kosten zorgen voor inzicht, overzicht, transparantie en onderbouwing voor de tarieven.

- bewaak de splitsing in primaire en secundaire kosten;
- Zorg voor regelmatige toetsing;
- voer wijzigingen door in overleg met alle betrokkenen;
- leg deze wijzigingen duidelijk vast.

Kostprijsmethode / tijdschrijven

Voor de gehanteerde kostprijs methode en daaraan gekoppelde onderzoek tijdschrijven zijn de volgende aanbevelingen indien een vervolg onderzoek zou plaats vinden.

- In overleg met de medewerkers zal je interpretatie verschillen moeten doornemen.
- De aantallen aanvragen, bewijzen etc zal je uit het systeem moeten halen. Er zijn namelijk meerdere medewerkers die een en dezelfde aanvraag behandelen. Elke medewerkers noteert deze. Het aantal aanvragen wordt dan ook vermenigvuldigd met het aantal betrokken medewerkers. Dit is niet bij het tijdschrijven te corrigeren en levert dan ook verkeerde output op.
- De berekening van de loonkosten dienen vastgelegd te worden en moeten gekoppeld worden aan de standaard voor berekening van de totale loonkosten. Opmerkingen als "Volgens mij heb ik zo alles" voorkom je hiermee en zorgt er ook voor dat bij de analyse de angst wordt weggenomen dat je niet de juiste kosten koppelt.
- Naar mate er meer medewerkers vrijgesteld worden van het tijdschrijven ontstaat er een steeds grotere black box in je kosten door berekening.
- De NIWO zal in het vervolg bij dit soort projecten eerst een project plan op moeten stellen met een plan van aanpak om doelstellingen en randvoorwaarden vast te leggen. Dit voorkomt de nodige problemen met betrekking tot de doorloop tijd van het project. De opdrachtgever wordt dan ook duidelijker etc. De overdracht van zo'n project verloopt dan ook beter.
- Door vrijstelling van diverse personen zorgt dat voor een minder betrouwbaar beeld voor het doorbelasten van de kosten en gaat ook ten kosten van de animo bij de overige medewerkers die wel moeten tijdschrijven.
- Door de loonkosten van je organisatie alleen maar te splitsen in een bedrag voor medewerkers en een bedrag voor unit hoofden krijg je geen overzicht van de daadwerkelijke kosten. In dit geval een gemiste kans. Tevens zal je

goed moeten onderbouwen waarom je die keuze hebt gemaakt. Desnoods zal aan de opdrachtgever eerst toestemming gevraagd moeten worden anders bestaat de mogelijkheid dat de opdracht terug wordt gegeven.

- Voor een onderzoek tijdschrijven dient iemand geheel vrij gemaakt te worden om het hele project te begeleiden en om een goede analyse te kunnen maken.

6 Financien

Totale kosten onderzoek nieuwe tariefstelling

Tijdschrijven

25 medewerkers schaal 6

10 minuten effectief per dag voor administratie aan tijdschrijven.

20 dagen tijdschrijven (2 periodes van 2 weken)

€ 0,52 loonkosten per minuut

25	X 10 minuten	=	250 minuten	
20 dagen	X 250 minuten	=	5000 minuten	
5000	X € 0,52	=		€ 2600

8 medewerkers schaal 10 € 0,70 loonkosten per minuut

10 minuten effectief per dag voor administratie aan tijdschrijven.

20 dagen tijdschrijven (2 periodes van 2 weken)

€ 0,70 loonkosten per minuut

8	X 10 minuten	=	80 minuten	
20 dagen	X 80 minuten	=	1600 minuten	
1600	X € 0,70	=		€ 1120

Totaal aan loonkosten voor tijdschrijven medewerkers € 3.720

Data entry

1 medewerker schaal 6

20 dagen effectief per periode data entry tijdschrijven

2 periodes

€ 249,18 per dag

20 dagen	X € 249,18	=	€ 4983,60	
----------	------------	---	-----------	--

Totaal aan loonkosten voor data entry tijdschrijven € 4.985

Bewerking

1 medewerker schaal 10

20 dagen opzetten tariefstelling methode

15 dagen bewerking per periode

2 periodes

5 dagen opstellen nieuwe tarieven

€ 336,25 per dag

40 dagen	X € 336,25		€ 13.450
----------	------------	--	----------

Totaal aan loonkosten € 22.155

Overige kosten (materiaal, print, kopieerkosten) € 1.000

Totale kosten onderzoek € 23.155

Literatuuropgave

Boeken:

Boomsma, S.; van Borrendam, A. (2003). *Kwaliteit van dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Uitgeverij Samsom

De Boer, P.; Brouwers, M.P.; Koetzier, W. (2004). *Basisboek Bedrijfseconomie*. Groningen: Uitgeverij Wolters-Noordhoff

Hoeksema, M.L.; Holman, J.M. (2000). *Controlling in de praktijk*. Deventer: Uitgeverij Kluwer

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese

Van Krimpen, J. (1997). *Facilitaire dienstverlening doorgelicht*. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv

Veenman, R.; van Doorn, A. (2005). *Grondslagen van de communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

Bouter, R.F. (2008). *Handleiding voor de afstudeeropdracht*. Leiden: Drukkerij MicrowebEdu

Drury, C. (2003). *Management accounting*. Schoonhoven: Academic Service

Guinn, R.E.; Faerman, S.R.; Thompson, M.P.; McGrath, M.R. (2008). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service

Normering:

Nederlandse Normalisatie-instituut. (mei 2007). *NEN 2748:2001. Termen voor Facilitaire voorzieningen – Rubricering en definiering*. Delft

Syllabi:

Syllabus: Methoden van onderzoek en de Markt, 2002-2003, auteur: C. Genet

Internet:

Intranetsite NIWO \\srv-fep\units\Kwaliteit, Arbo en Milieu\Website\index.htm

<http://www.huisentuinweb.nl/kostprijs.php>

<http://www.wekafinancieel.nl/de-verschillende-delingscalculaties-uitgelegd.14401.lynkx>

145.89.57.117/publiek/docent/dkuipers/Treasury%20informatica/kostprijs.doc

http://www.hcg.net/publicaties/otbb/MI_abc.html Activity Based Costing Holland consulting group

Artikelen:

Artikel: "NEN2748: facilitaire kostenkengetallen en het nut van de facilitaire index"

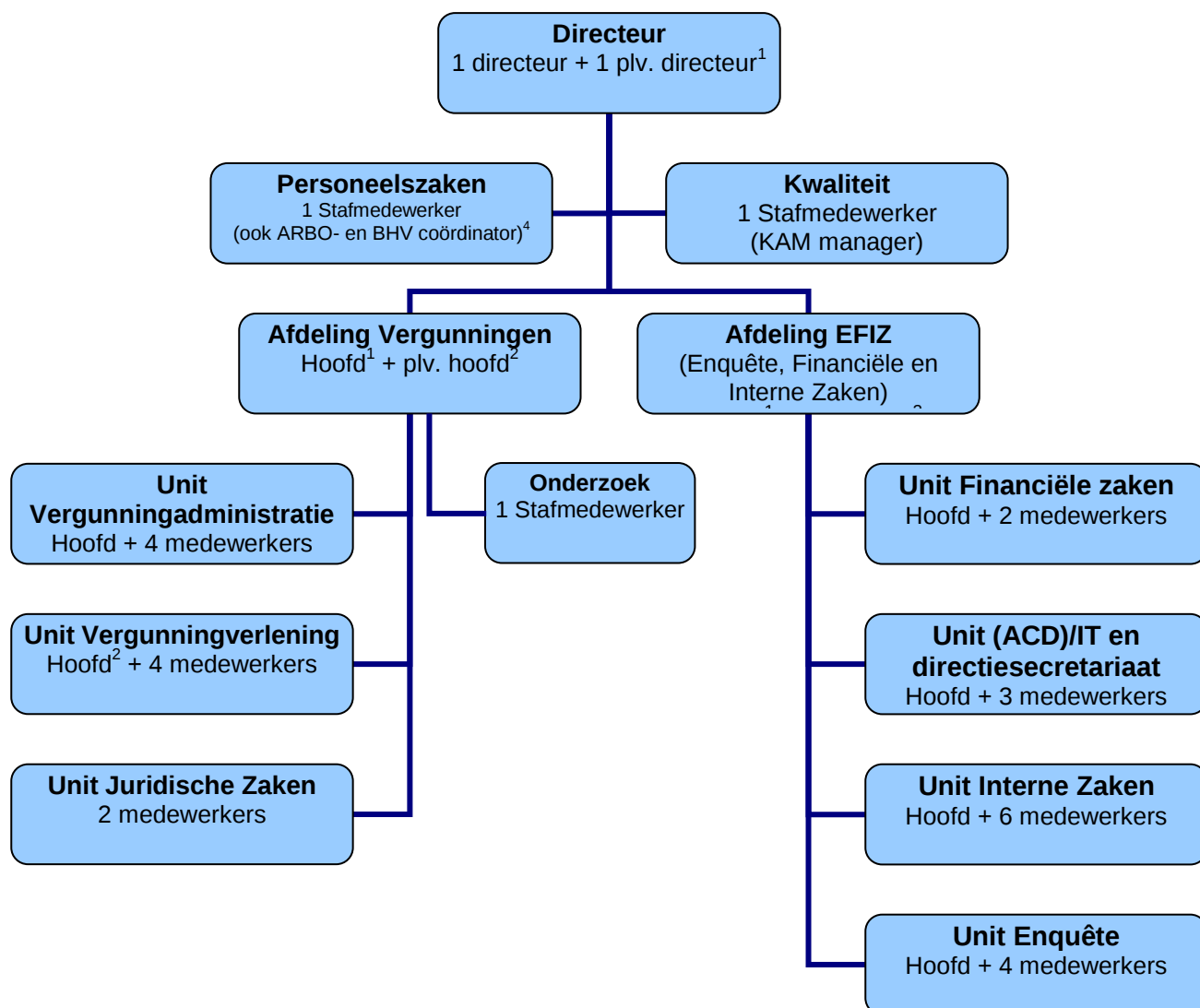
Overig:

NIWO jaarverslag 2007

Bijlagen

Bijlagen

Bijlage 1 Organisatie structuur van de NIWO



Toelichting

De NIWO heeft 35 medewerkers

- 1 De plv. directeur is tevens hoofd van de Afdeling Vergunningen en de afdeling EFIZ.
- 2 Het plv. hoofd van de Afdeling Vergunningen is tevens hoofd van de unit Vergunningverlening.
- 3 Het plv. hoofd van de Afdeling EFIZ is een vacature.
- 4 Stafmedewerker PZ is zowel ARBO coördinator als coördinator BHV. Deze functies zijn onderdeel van Personeelszaken.

Bijlage 2 Interviews**2.1 Interview Hoofd unit Interne zaken****Wat is uw naam?**

Michel van Reijen.....

Hoe lang bent u al in functie?

16 jaar als Hoofd unit Interne zaken.....

Hoe ziet de unit interne zaken eruit?

De unit Interne zaken bestaat uit negen personen. één Unithoofd, twee zijn belast met de telefoon/balie/receptie, drie met catering/keuken, één persoon voor het archief en twee personen voor de overige facilitaire services en diensten.....

Omvat de unit interne zaken alle facilitaire zaken?

De unit interne zaken is belast met alle facilitaire zaken behalve financiële zaken en Ict. De reden is eigenlijk dat de NIWO nog een traditionele organisatie is. Vandaar ook dat er nog wordt gesproken over unit interne zaken en niet over unit Facilitaire zaken.....

Welke facilitaire services zijn erbij de NIWO?

*Afvalverwijdering
Archiveren
AV-mediafaciliteiten
Beveiliging
Catering
Communicatiemiddelen
Gebouwenbeheer
Evenementen
Groenvoorziening
Gedeeltelijke Inkoop
Inrichting / inventaris
Installaties/-onderhoud
Kopieerfaciliteiten
Postdistributie
Ruimteplanning/-verdeling
Schoonmaakonderhoud
Transport
Vastgoedmanagement
Vergader service
Interne verhuizingen
Mailings*

Meldpunt / front

Welke facilitaire services zijn uitbesteed en waarom?

Schoonmaak
Beveiliging
Papierversnietiging
Disketteversnietiging
Technisch onderhoud

De onderstaande taken worden uitbesteed omdat dat goedkoper is en omdat dat extra expertise vergt die niet aanwezig is bij de facilitaire dienst of omdat het maar sporadisch voorkomt.....

Welke facilitaire services worden zelf uitgevoerd en waarom?

Catering/keuken wordt zelf uitgevoerd. Is goedkoper dat uit besteden. 3 jaar geleden is dat onderzocht. Tot aan dat moment werd de catering verzorgd door Sodexo.....

Worden de huidige facilitaire kosten doorberekend?

De facilitaire kosten worden niet doorberekend. De reden is dat er geen inzicht is in de koppeling tussen de facilitaire zaken en het primaire proces.....

Wat waren afgelopen jaar de totale facilitaire kosten?

Alle onderhoud	€ 80.000
Kopieerfaciliteiten	€ 70.000
CV, Airco (luchtbehandeling)	€ 70.000
Inkoop artikelen	€ 30.000
Portokosten	€ 45.000
Overige	<u>€ 50.000</u>
Totaal	€ 345.000

2.2 Interview Hoofd unit Financiële zaken

Wat is uw naam?

Robert Harterink.....

Hoe lang bent u al in functie?

Vanaf 01 april 2008.....

Hoe ziet de huidige tariefstelling eruit?

Tarieven NIWO 2008

Aanvragen

Aanvraag Binnenlandse vergunning	€ 347,10
Aanvraag Eurovergunning	€ 100
Aanvraag wijziging rechtsvorm	€ 100
Aanvraag tijdelijke voortzetting	€ 38,60
Aanvraag Binnenlandse vergunningbewijs	€ 13,60
Aanvraag Eurovergunningbewijs	€ 13,60

Heffingen

Aantal binnenlandse vergunningbewijzen	€ 21
Aantal binnenlandse + eurovergunningbewijzen	€ 30

Overige documenten NIWO

Bilaterale documenten

Ritvergunningen beroepsvervoer	€ 1,40
Ritvergunningen eigen vervoer	Nvt

CEMT-vergunningen

Aanvraag lange duur	€ 135
Aanvraag korte duur	€ 22,70
Lange duur vergunningen (jaar)	€ 54,50
Korte duur vergunningen (maand)	€ 4,50
Verhuisvergunningen	€ 22,70

Bestuurders attest

Aanvraag	€ 100
Verlenging	€ 50

VIHB

VIHB	Nvt
------	-----

BAG

Nvt

Bent u betrokken geweest bij de huidige tariefstelling?

*Nee, de huidige tarieven zijn lang voor mijn tijd
vastgesteld.....*

Hoe is de huidige tariefstelling tot stand gekomen?

Dat is onbekend. Het is niet meer te traceren hoe deze tot stand zijn gekomen.

Waarop is deze gebaseerd?

*De tarieven zijn niet gebaseerd op de nu gebruikelijke methodes. De huidige tarieven
stammen uit het verleden. Waarbij politieke overwegingen aan ten grondslag lagen.*

Welke methode is gehanteerd?

*Ook deze zijn niet meer te achterhalen. Naar alle waarschijnlijkheid is er geen
gebruikelijke methode gehanteerd....*

Bent u tevreden met de huidige tariefstelling?

*Nee, heden ten dagen staan transparantie, openheid en inzicht centraal. De huidige
tarieven opbouw is niet te verdedigen en voldoet dan ook niet aan transparantie,
openheid en inzicht.....*

Hoe zou volgens jou het nieuwe tarief moeten zijn opgebouwd?

De opbouw van de kosten zien er volgens mij zo uit:

Loonkosten

Materiaalkosten

Portokosten

Archiefkosten

Overige kosten waaronder Jaarlijkse activiteiten / eenmalige kosten

Bijlage 3 Loonkosten

Loonkosten i.v.m. kostprijsbepaling

In het algemeen geldt dat de medewerkers in schaal 6 zitten ("medewerkers").

In het algemeen geldt dat de unithoofden in schaal 10 zitten ("unithoofden").

Voor de kostprijzen kan rekening gehouden worden met de maxima van de betreffende schalen.

Voor de huidige situatie geldt dat de meeste medewerkers op hun maximum zitten en meer verdienen dan het maximum van de schaal waarin ze zitten (agv nacalculaties en het verleden).

Toch kan voor de bepaling van de kostprijzen uitgegaan worden van de maxima van de betreffende schalen

Salaris is inclusief vakantiegeld en dertiende maand.

	<i>Medewerkers</i>	<i>Unithoofden</i>
Salaris	3.063,06	4.578,88
Loonheffing	974,36	974,36
Sociale lasten	471,79	471,79
Pensioenbijdrage wg	551,35	824,20
Spaarbijdrage/ prepensioen wg	168,47	251,84
Ziektekosten	45,00	45,00
Reiskostenvergoeding	83,33	83,33
Loonkosten per maand	5.357,36	7.229,40
Loonkosten per dag	249,18	336,25
Loonkosten per minuut	0,519124241	0,70052364

Bijlage 4 Activiteitenlijst

Activiteitenlijst

1

Nummer	Omschrijving	Soort
1	1e Aanvraag Vergunning	Nat Eur Com
2	Aanvraag Vergunningbewijzen	Nat Eur
3	Vervolg aanvraag vergunning	Eur Wrn Wrn / Wri
4	Ritmachtigingen	NIWO SIEV CEMT
5	Overige documenten	BA (Bestuursattest) VIHB BAG
6	Toetsing / onderzoek	TT (Tussentoets) Verlenging Onderneming
7	Bezwaar en beroep 1e aanvraag	Vergunning
8	Bezwaar en beroep vervolg aanvraag	Ritmachtiging NIWO/SIEV CEMT BA (Bestuurders attest) VIHB TT (Tussentoets) Verlengingen Vergunningsbewijzen
9	CVB	1 ^e aanvraag Overige
10	Overige vragen beantwoorden telefonisch, email, fax en bezoek	
11	NAW wijziging	NIWO VIHB
12	Faillissementen / surceance / schuldsanering	
13	Intrekkingen vergunning / bewijzen	

Bijlage		Activiteitenlijst	2
Nummer	Omschrijving	Soort	
14	KvK		
15	Publicaties	Mededeling Staatscourant Objectief Jaarverslag Website Info	
16	Enquete	Aanmaken digitaal Aanmaken papier Registreren digitaal Registreren papier Verwerken digitaal Verwerken papier	
17	Helpdesk enquete	Digitaal Papier	
18	Post verwerking geregistreerd	Nat Eur Com VIHB Wrn Wrn / Wri	
19	Postverwerking overig		
20	Analyse	CBS Intern Extern	
21	Factuur aanvraag vergunning	Nat Eur Com Wrn Wrn / Wri	
22	Factuur overige documenten	BA (Bestuurders attest) VIHB BAG Ritmachtigingen SIEV	
23	Factuur documenten (4 x per jaar)	Nat bewijzen Eur bewijzen Ritmachtigingen NIWO CEMT	

Bijlage	Activiteitenlijst	3
Nummer	Omschrijving	Soort
24	Factuur heffingen (2 x per jaar)	Nat Eur
25	Financiele zaken	
26	Consultatie	IT Overig
27	Interne zaken	
28	Unit zaken	Oa beleid
29	Personeelsgerichte zaken	Pensioen Personeelshandboek
30	Overige	SPOET NVO Abonnementen Landenrapporten NIWO gids Privacyreglement Voedsel en waren autoriteiten
(VWA)		

Bijlage 5 Processen

taaknr	Taak	taaknr
P	Pauze (toilet/eten/roken/koffie)	P
V	Vergadering / werkoverleg	V
I	Inactief	I
1	Ontvangst bezoekers	1
2	Informatieaanvraag	2
3	Controle starters + aanschrijven	3
4	Verwerking aanvraag	4
5	Aanvraag vergunningbewijs	5
6	Correspondentie / telefonisch contact	6
7	Screening aanvraag	7
8	Voorstel CVB maken	8
9	Voorstel CVB agenderen / redigeren	9
10	Agenda CVB	10
11	Overzichten CVB	11
12	RR beslissing CVB vastleggen + beschikkingen	12
13	Registratie afwijzing, checklist, correspondentie	13
14	Samenvatting dossier bezwaar + hoorzitting + verslag	14
15	Voorstel CVB bezwaren paraferen	15
16	Registratie beroepschrift, verweerschrift, CBB	16
17	Controle gegevens RR	17
18	Onderzoek onderneming	18
19	Rapport onderzoek	19
20	Vervangen vergunningbewijs	20
21	Faillissementen / surseance / schuldsanering	21
22	Intrekken vergunning/vergbew.: correspondentie + RR	22
23	Terughalen vergunningbewijzen	23
24	Kopie certificaten	24
25	Wijzigingen in naw e.d. / mailinglijsten	25
26	Nederlandse documenten gereed maken	26
27	Ontvangst/opslag buitenlandse documenten	27
28	Uitgifte ritmachtigingen	28
29	Ontvangst ritmachtigingen retour	29
30	Vernietigen ritmachtigingen	30
31	CEMT jaarvergunning	31
32	CEMT maandvergunning	32
33	CEMT verhuisvergunning	33
34	CEMT verslagen	34
35	Analyse CEMT-cijfers	35
36	Bestuurdersattest	36
37	Bilateraal overleg	37
38	BAG	38
39	VOG	39
40	Facturering	40
41	Automatische incasso	41
42	Verwerken bankmutaties	42
43	Betalingsherinneringen + zwarte lijst	43
44	Incassobureau	44
45	Creditnota's	45
46	Debiteurenbeheer	46
47	Inkoopfacturen	47

48	BTW-aangifte	48
49	Kas	49
50	Begroting/Jaarrek/Fin. commissie	50
51	Salarisadministratie	51
52	Pensioenen	52
53	Verzekeringen	53
54	Holland Transport	54
55	Inlezen enquête indeling + uitzendschema	55
56	Aanmaken elektronische enquête: bed-bestand	56
57	Diskette gereed maken voor verzending	57
58	Verwerking elektronische enquête diskette	58
59	Verwerking elektronische enquête e-mail	59
60	Aanmaken papieren enquête	60
61	Verwerking enquêteformulieren	61
62	Helpdesk papierenenquête	62
63	Benadering grote vervoerders	63
64	Bezoek vergunninghouder ivm enquête	64
65	Rappelering elektronische enquête + melding IVW	65
66	Contact met CBS + versturen bestanden	66
67	Analyse vervoercijfers CBS	67
68	Handelscijfers	68
69	Abonnement beheer	69
70	Kranten / tijdschriften + coderen	70
71	Kopiëren artikelen + Info bulletin	71
72	Circulatie bladen + archiveren	72
73	Controle teksten publicaties	73
74	Landenrapporten	74
75	Website	75
76	Jaarverslag	76
77	Mededelingen	77
78	NIWO gids	78
79	NIWO Objectief	79
80	Kerncijfers	80
81	Ambassadeboekjes	81
82	NEA	82
83	KvK mutatie abonnement	83
84	RDW-applicatie	84
85	Directiesecretariaat	85
86	RvB-agenda	86
87	Verzuimadministratie / Dionis	87
88	Regelen uitstapjes e.d.	88
89	NVO	89
90	SPOET	90
91	Visitekaartjes	91
92	Registreren post	92
93	Interne post	93
94	Ophalen/wegbrengen post e.d.	94
95	Printen/samenvoegen/versturen	95
96	Printers onderhoud	96
97	Telefooncentrale	97
98	Faxen	98
99	Archief	99
100	Kas keuken	100
101	Samenstellen eten	101

102	Schoonmaak	102
103	Magazijn / voorraad / inkoop	103
104	Onderhoud / beveiliging / schoonmaak	104
105	Notuleren	105
106	Werkprocessen	106
107	Helpdesk enq.programma's via telefoon	107
108	Helpdesk enq.programma's via e-mail	108
109	Tijdregistratie ondersteuning	109
110	Vervoerenquête/TRANS	110
111	Privacyreglement	111
112	Algemene unit zaken	112
113	Beleid NIWO	113
114	Post enquête uitpakken / registratie, nakijken papierenenquête	114
115	Financiële zaken VROM	115
116	Werkzaamheden ivm pand (bijv. afsluiten)	116
117	Bestudering dossier	117
118	VWA	118
119	Verlengingen	