

“De postkamer: het hart van de organisatie.”

Kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening bij de SVB Leiden



Auteur: Rianne Nederstigt
Opleiding: Facility Management

“De postkamer: het hart van de organisatie.”

Kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening bij de SVB Leiden

Auteur: Rianne Nederstigt
Studentnummer: 20046334
Jaar van uitgave: 2007

Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mevr. R. Kuijlenburg
Medebeoordelaar: Dhr.drs. M. Scheen

Opdrachtgever: Dhr. H. Dullaart
Teamleider FZ
Sociale Verzekeringsbank Leiden
Stationsplein 1
2300 PC Leiden

Onderzoeksperiode: januari 2007 – mei 2007

Auteurs referaat.

De Sociale Verzekeringsbank Vestigingskantoor Leiden wil de kwaliteit van haar dienstverlening verbeteren. Zowel voor de externe als voor de interne klant. De afdeling Facilitaire Zaken is verantwoordelijk voor de dienstverlening aan de interne klant, de post- en documentenvoorziening is de belangrijkste ondersteunende dienst binnen de organisatie. Een kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening moet leiden tot verhoging van de klanttevredenheid en klantbeleving.

In dit rapport wordt een advies gegeven voor een kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening van de Sociale Verzekeringsbank vestigingskantoor Leiden. Door de eisen en wensen van betrokkenen binnen de organisatie te combineren met de ervaringen van andere organisaties en literatuur onderzoek is het advies tot stand gekomen. Het uiteindelijke advies bestaat uit conclusies en aanbevelingen waarop een implementatieplan is gebaseerd.

Indexreferaat:

FM, post- en documentenvoorziening, INK- managementmodel, zelfstandigbestuursorgaan, klanttevredenheid, communicatie, dienst leverings overeenkomst.

Management samenvatting

De Sociale Verzekeringsbank vestigingskantoor Leiden wil de kwaliteit van haar dienstverlening verhogen. In mei 2005 is men de post- en documentenvoorziening gaan digitaliseren om de doelmatigheid en tijdigheid van het primaire proces te verhogen. De post- en documentenvoorziening wordt beschouwd als een ondersteunende dienst en vormt de kerntaak van de afdeling Facilitaire Zaken. Sinds de digitalisering is er veel veranderd in het primaire proces, terwijl de post- en documentenvoorziening nog niet geheel onder controle is.

Dit onderzoek richt zich op een kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening. Hiertoe is de volgende probleemstelling gehanteerd:

“ Op welke, binnen de organisatie passende, wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de Sociale Verzekeringsbank, vestigingskantoor Leiden, de post- en documentenvoorziening verbeteren?”

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen is de huidige en de gewenste situatie onderzocht. Hiertoe zijn gesprekken met medewerkers en deskundigen binnen en buiten de organisatie gevoerd en is gezocht naar theoretische kennis. Op basis van de verzamelde onderzoeksgegevens zijn conclusies geformuleerd en aanbevelingen opgesteld. De aanbevelingen zijn verwerkt tot een implementatieplan dat binnen de organisatie past.

De onderschatting van de belangrijkheid van de post- en documentenvoorziening binnen een administratieve organisatie als de Sociale Verzekeringsbank is het grootste knelpunt. Investerings in mensen en middelen zijn noodzakelijk voor verbetering en behoud van de kwaliteit. Gezien de vele ontwikkelingen waardoor de organisatie beïnvloed wordt en, in de toekomst, zal worden is borging van de kwaliteit van de post- en documentenvoorziening een halszaak.

Er zal een minimaal kwaliteitsniveau vastgelegd moeten worden in een overeenkomst tussen de betrokken partijen. De kwaliteit zal constant gemeten moeten worden met behulp van prestatieindicatoren en kwaliteitsmeetpunten.

De overeenkomst zal ieder kwartaal gevalueerd moeten worden en zonodig bijgesteld. Hiertoe is een duidelijke communicatiestructuur van belang waardoor men contact met de interne klant onderhoud en een juiste klantverwachting schept. Om deze situatie te bereiken dient geïnvesteerd te worden in middelen en medewerkers; nieuwe scanapparatuur die voldoet aan de eisen en wensen; het opleiden en motiveren van medewerkers en wellicht een uitbreiding van het aantal FTE.

Uiteindelijk zal een kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening bijdragen aan de ontwikkeling van de integrale kwaliteit van de organisatie. Door presentatie van de prestaties in het kort cyclische management zal de aandacht van de strategische top gewonnen worden, waardoor draagvlak ontstaat om op de lange termijn de kwaliteit verder te ontwikkelen. Het imago van de afdeling zal verbeteren en men zal zich aansluiten bij de titel van dit rapport: “De postkamer: het hart van de organisatie.”

Voorwoord

Met veel plezier heb ik de afgelopen drie jaar de opleiding Facility Management gevolgd. Nu, aan het einde van de afstudeer periode komt het besef dat de studie ten einde loopt en het werkende leven in aantocht is.

Deze laatste periode van de opleiding heb ik door mogen brengen bij de Sociale Verzekeringsbank in Leiden. Een tijd die geheel in het teken heeft gestaan van “post”.

Aangezien je tijdens het afstuderen constant met hetzelfde onderwerp bezig bent en alleen maar gefocust bent op een goed resultaat, zie je soms niet meer in waar je goed aan doet. Gelukkig heb ik veel mensen om mij heen gehad die mij met raad en daad hebben bijgestaan.

Allereerst wil ik Hans Dullaart en Rachel Kuijlenburg bedanken, mijn stagebegeleiders. Hans heeft mij wegwijs gemaakt binnen de organisatie en gedurende de gehele periode gestimuleerd, op ieder moment heb ik hem om advies en feedback kunnen vragen.

Rachel is zoals ze zelf zegt: ‘mijn begeleidster, mijn advocaat, mijn rechter en mijn vangnet’. Uit de wijze waarop zij haar taak als docent begeleidster heeft vervuld blijkt dat zij daar niets in gelogen heeft.

Naast deze personen heeft Martijn Scheen als mede-beoordelaar met zijn feedback een wezenlijke bijdrage geleverd aan het tot stand komen van dit rapport.

Buiten mijn directe begeleiders en beoordelaars heb ik veel steun, hulp en medewerking gehad van de medewerkers van de Sociale Verzekeringsbank. In het bijzonder wil ik Irene Planting bedanken voor haar steun, advies en gezelligheid en Arno van Welzen voor het delen van zijn kennis.

Mijn vriendinnen en medestudenten zijn deze afgelopen periode van grote waarde geweest, naast het adviseren en steunen van elkaar was er ook tijd voor ontspanning en plezier. Dan is er nog mijn zus Lisette zij verdiend een aparte vermelding vanwege haar kritische vragen die mij geholpen hebben bij het schrijven van een duidelijk rapport.

Als laatst maar misschien wel als meest belangrijk wil ik mijn ouders bedanken voor het feit dat zij mij gedurende de gehele studie hebben gesteund in mijn keuzes en mij altijd gestimuleerd hebben. Bedankt!

Dit rapport is geschreven voor iedereen die interesse heeft in de wijze waarop de post- en documentenvoorziening van de Sociale Verzekeringsbank is vorm gegeven en verbeterd kan worden.

Rianne Nederstigt

Leiden, 21 mei 2007.

Inhoudsopgave:

Inleiding	7
1. Onderzoeksverantwoording	9
1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Afbakening.....	10
1.4 Methode van onderzoek.....	11
2. Organisatie	13
2.1 Organisatie structuur	14
2.2 Ontwikkelingen	15
2.3 SWOT.....	17
2.2.2 INK- managementmodel	18
Rode draad	24
3. Huidige situatie	25
3.1 Post- en documentenvoorziening.....	25
3.1.1 Proces.....	26
3.1.2 Middelen	27
3.1.3 Medewerkers.....	27
3.2 Knelpunten.....	28
Rode draad	29
4. Gewenste situatie	30
4.1 Proces.....	30
4.2 Middelen	35
4.3 Medewerkers.....	37
Rode draad	39
Conclusie	40
Rode draad	42
Aanbevelingen	43
Literatuuropgave	48
Bijlagen	50

Inleiding

‘Post’ moet ‘ante’ worden

In het artikel *‘Post: volgen of vooruitlopen?’* uit de GEA-jaaruitgave 2006 stelt Marcel Peters dat ‘post een verkeerde benaming is; in het Latijn heeft post de betekenis ‘na’. ‘Ante’ is met haar Latijnse betekenis ‘vóór’ een betere benaming.

De postkamer is veelal het zwarte schaap van de organisatie. Over het algemeen zijn medewerkers en het management van mening dat op deze afdeling ondergeschikt werk wordt verricht. Investerings in mensen en middelen blijven vaak achter en de eisen ten aanzien van de dienstverlening nemen in veel gevallen toe.

In een samenleving waar internet en digitalisering een steeds grotere rol gaat spelen, zijn ook zelfstandige bestuursorganen, genoodzaakt om mee te gaan in deze ontwikkeling. Sinds mei 2005 is ook bij de Sociale Verzekeringsbank de poststroom gedigitaliseerd.

De bewustwording, van het feit dat de post- en documentenvoorziening van een organisatie niet ondergeschikt, maar juist cruciaal is voor het primaire proces, neemt toe naar mate de hoeveelheid ‘fouten’ zich opstapelen. En uiteraard is de postkamer de schuldige...

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar de mogelijkheden om de post- en documentenvoorziening van de Sociale Verzekeringsbank vestiging Leiden kwalitatief op een hoger niveau te brengen. Het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de post- en documenten voorziening is noodzakelijk om de tevredenheid en beleving van de interne klant te verhogen en als organisatie voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen.

Gezien het feit dat dit rapport voornamelijk betrekking heeft op de Sociale Verzekeringsbank Vestigingskantoor Leiden, zal deze vestiging als ‘SVB’ benoemd worden tenzij anders vermeld wordt.

Het onderzoek is gebaseerd op de volgende probleemstelling:

“ Op welke, binnen de organisatie passende, wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de Sociale Verzekeringsbank, vestigingskantoor Leiden, de post- en documentenvoorziening verbeteren?”

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van deze scriptie is een **onderzoeksverantwoording**. In dit hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden verklaard, en wordt de opdracht afgebakend.

Om een beeld te schetsen van de omgeving waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd is een **organisatie analyse** gemaakt, deze analyse bestaat uit een algemene beschrijving van de SVB en twee positioneringsmodellen; een SWOT analyse en een invulling van het INK-managementmodel.

De **huidige situatie** biedt een duidelijk beeld van de stand van zaken en de knelpunten die zich hierin bevinden. De knelpunten uit de huidige situatie vormen het uitgangspunt voor de **gewenste situatie**. Dit hoofdstuk bevat tevens een weergave van de consequenties per

wens. De **conclusie** is het resultaat van analyse van de onderzoeksresultaten en de vergelijking van de huidige met de gewenste situatie.

Op basis van de conclusies worden **aanbevelingen** gedaan, deze zijn binnen het INK-managementmodel geplaatst.

Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvattende paragraaf met de titel 'Rode draad'. De rode draad bevordert de leesbaarheid van de scriptie en geeft de hoofdlijnen van het hoofdstuk nogmaals weer.

1. Onderzoeksverantwoording

Dit hoofdstuk is de basis van het rapport. De onderzoeksverantwoording geeft de aanleiding en de opzet van het onderzoek weer, daarnaast wordt inzicht verschaft in de onderzoeksvormen, en de reden waarom voor deze onderzoeksvormen is gekozen.

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de Sociale Verzekeringsbank vestigingskantoor Leiden. Onderwerp van dit onderzoek is kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening. Op ieder vestigingskantoor van de Sociale Verzekeringsbank heeft men met deze dienst te maken. Veel aspecten van dit onderzoek zijn niet alleen van toepassing op vestigingskantoor Leiden maar gelden voor alle vestigingskantoren. Wanneer dit het geval is, wordt dit duidelijk aangegeven.

1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek

De SVB wil een servicegerichte organisatie zijn. Om de klant zo goed mogelijk te bedienen en de overheid als opdrachtgever tevreden te stellen is een vlekkeloze ondersteuning van het primaire proces van groot belang. Binnen een administratieve organisatie als de SVB is de post- en documentenvoorziening een belangrijke ondersteunende dienst.

In mei 2005 is men gestart met het digitaliseren van de post- en documentenvoorziening. Er bestaan momenteel geen duidelijke afspraken met de interne klant en er is geen controle mogelijk op de kwaliteit en kwantiteit van de dienst. Jaarlijks heeft men te maken met een aantal 'piekperioden' hier heeft men momenteel geen inzicht in. De onvoorziene piekperioden veroorzaken vertragingen in het secundaire en primaire proces. Men wenst meer controle over de post- en documentenvoorziening te hebben.

Naast een verbetering op het gebied van kwaliteit en kwantiteit is er tevens behoefte aan een duidelijke communicatiestructuur met de interne klant en een centraal punt voor klachten en meldingen.

Het hoofddoel van dit onderzoek is adviseren in de verbetering van de service en dienstverlening ten aanzien van de post- en documentenvoorziening. De volgende doelstellingen vormen het uitgangspunt van het onderzoek:

- vaststelling en verankering van de kwaliteit en kwantiteit;
- een heldere communicatiestructuur met de klant;
- een klachten- en meldingsprocedure;
- verhogen van de klanttevredenheid en beleving.

1.2 Probleemstelling

Op basis van het reeds beschreven doel van dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd. De probleemstelling vormt het uitgangspunt van het onderzoek.

“ Op welke, binnen de organisatie passende, wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de Sociale Verzekeringsbank, vestigingskantoor Leiden, de post- en documentenvoorziening verbeteren?”

1.3 Afbakening

Om de kwaliteit van het onderzoek te bewaken, is de omgeving waarbinnen het onderzoek uitgevoerd afgebakend. In de bijlage is een figuur opgenomen dat de omgeving weergeeft.

De directe omgevingsfactoren die van invloed zijn op de post- en documentenvoorziening zijn betrokken bij het onderzoek, te weten:

- de postkamer en de medewerkers;
- de service teams;
- de teamleiders FZ (landelijk);
- TNT post;
- Pink Roccade (computercentrum);
- het hoofdkantoor van de SVB;

Het onderzoek resulteert in de volgende eindproducten:

- een SLA;
- kwaliteitsmeetpunten en rapportages;
- een communicatie structuur met de klant. kwantitatieve planningen;
- een klachten- en meldingsprocedure;
- een advies ten aanzien van personele aansturing en communicatie;
- een implementatieplan.

1.4 Methode van onderzoek

Om het onderzoek zo volledig mogelijk uit te voeren is gebruik gemaakt van zes subprobleemstellingen. In het onderzoek staan verschillende onderwerpen centraal. De subprobleemstellingen vertegenwoordigen deze onderwerpen:

- Hoe dient FZ gebruik te maken van SLA's?
- Hoe kan FZ kwaliteitsmeetpunten inbouwen in het proces van post- en documentenvoorziening?
- Welke rapportage mogelijkheden ten aanzien van de post- en documentenvoorziening dient FZ te benutten?
- Hoe kan FZ, een voor de post- en documentenvoorziening relevante, effectieve en efficiënte communicatiestructuur met de omgeving opbouwen?
- Op welke wijze dient FZ om te gaan met klachten en meldingen met betrekking tot de post en documenten voorziening?
- Op welke wijze kan FZ de klanttevredenheid met betrekking tot de post- en documentenvoorziening meten?

Het betreft hier een beschrijvend onderzoek dat resulteert in een verbetermodel.

De aard van het onderzoek is empirisch en kwalitatief. De aanpak van het onderzoek is in drie fases te verdelen.

Fase 1.

Ten behoeve van de eerste fase, de oriënterende fase, is literatuuronderzoek verricht naar de verschillende onderwerpen. Tevens is documentenanalyse toegepast, op binnen de organisatie beschikbare documenten, om inzicht in de organisatie te verkrijgen. Het literatuuronderzoek en de documentenanalyse vormen de basis van het theoretische kader. Dit theoretisch kader is niet in één apart hoofdstuk opgenomen, maar is verweven in het rapport.

Fase 2.

In de tweede fase heeft diepteonderzoek plaatsgevonden. Dit diepteonderzoek heeft bijgedragen aan het tot stand komen van de huidige situatie. Er is invulling gegeven aan het INK- managementmodel. Dit model wordt reeds gebruikt door de SVB en is gericht op verbetering en bewaking van kwaliteit. Aangezien het hoofddoel van dit onderzoek het verbeteren van de kwaliteit van de post- en documentenvoorziening is, is het INK- managementmodel het meest geschikt om de organisatie in kaart te brengen. Het INK- managementmodel is tevens gebruikt als kader voor de aanbevelingen. Met behulp van het INK- managementmodel en een SWOT analyse wordt de positie van de SVB en het proces post- en documentenvoorziening bepaald. Er is gekozen voor een positiebepaling om de volgende redenen:

- Inzicht verkrijgen in de koers die de organisatie op wil gaan.
- Realiseren van draagvlak voor verbeteringen en veranderingen.
- Sterke punten van de organisatie en het proces herkennen.
- Het scheppen van een basis voor een implementatieplan.

In deze fase is tevens gebruik gemaakt van interviews, externe oriëntatie, documentenanalyse en participerende observatie. Het onderzoeken van de huidige situatie heeft geleid tot het signaleren van knelpunten.

Fase 3.

De derde fase is de beslissing- en implementatiefase.

In deze fase zijn alle onderzoekgegevens geanalyseerd en afgezet tegen de theorie. Om inzicht te krijgen in de risico's van oplossingen is gebruik gemaakt van literatuurstudie en externe oriëntatie. Het resultaat van deze onderzoeksfase is een uiteenzetting van de gewenste situatie.

De externe oriëntatie bestaat uit het verzamelen van relevante informatie bij andere organisaties. Voor dit onderzoek zijn de Belastingdienst en Eneco benadert. De Belastingdienst en Eneco zijn beide organisaties waar de post- en documentenvoorziening gedigitaliseerd is. Deze organisaties staan erom bekend dat zij de kwaliteit van deze dienst onder controle hebben. Gezien het feit dat de inrichting van de post- en documentenvoorziening sterk afhankelijk is van de organisatie is het vergelijken van problemen en oplossingen in veel gevallen bijna onmogelijk.

De resultaten zijn als verwerkt in het advies.

Iedere subprobleemstelling is onderverdeeld in een aantal deelvragen, deze zijn in de bijlage te vinden. In onderstaand schema is te zien welke onderzoeksmethoden voor welke subprobleemstelling zijn gebruikt.

Subprobleemstellingen	onderzoeksmethoden				
	literatuuronderzoek	Documenten analyse	interviews	Participerende observatie	Externe oriëntatie
Hoe dient FZ gebruik te maken van SLA's?	x	x	x		x
Hoe kan FZ kwaliteitsmeetpunten inbouwen in het proces van post- en documentenvoorziening?	x	x	x	x	x
Welke rapportagemogelijkheden ten aanzien van de post- en documentenvoorziening dient FZ te benutten?	x	x	x	x	x
Hoe kan FZ, een voor de post- en documentenvoorziening relevante, effectieve en efficiënte communicatiestructuur met de omgeving opbouwen?	x		x		x
Op welke wijze dient FZ om te gaan met klachten en meldingen met betrekking tot de post- en documentenvoorziening?	x	x	x		x
Op welke wijze kan FZ de klanttevredenheid met betrekking tot de post- en documentenvoorziening meten?	x		x		

Figuur 1. Subprobleemstelling

2. Organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie en de positie die de post- en documentenvoorziening binnen de organisatie heeft nader toegelicht.

De Sociale Verzekeringsbank is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) dat regelingen uitvoert voor overheidsorganisaties, zoals het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het ministerie van Justitie, de Stichting Financiering Voortzetting Pensioenverzekering, het College voor Zorgverzekeringen, het UWV en de Belastingdienst.

De SVB hanteert de volgende missie:

“De SVB wil de beste, servicegerichte en omgevingsbewuste uitvoerder zijn van persoonsgebonden financiële regelingen van de overheid.”¹

De beste

De SVB wil haar kerntaken goed uitvoeren en daar de beste in zijn. Sleutelbegrippen daarbij zijn: rechtmatig, doelmatig en doeltreffend. Kortom: klanten van de SVB krijgen op tijd waar ze recht op hebben.

Servicegericht

Bij de uitvoering van de regelingen heeft de SVB een open houding naar opdrachtgevers en klanten. Het werk moet niet alleen zo veel mogelijk foutloos worden gedaan, maar ook servicegericht en klantvriendelijk.

Omgevingsbewust

De SVB wil omgevingsbewust zijn. Dat betekent open staan voor ontwikkelingen in de samenleving en daar zonodig de werkwijze op aanpassen. Om een vitale organisatie te blijven, staat de SVB open voor nieuwe regelingen.

Persoonsgebonden financiële regelingen

Een persoonsgerichte uitvoering van opdrachten is voor de SVB een groot goed. De persoonlijke situatie van een klant is medebepalend voor het recht op een uitkering en de hoogte daarvan.²

Eén op de vier Nederlanders is klant van de SVB, klanten van de SVB zijn kinderen, nabestaanden en gepensioneerden. Het SVB Vestigingskantoor Leiden bedient 553.000 klanten³

Ruim 4.000 mensen zijn werkzaam bij de SVB, verspreid over negen Vestigingskantoren in Nederland en een hoofdkantoor gevestigd in Amstelveen. Het Vestigingskantoor Leiden bestaat uit 309 Fte.

¹ www.svb.nl

² www.svb.nl

³ Kwartaalbericht november 2006: SVB

De SVB behandelt persoonsgebonden en financiële regelingen:

- de Algemene Kinderbijslag wet; (AKW)
- de Algemene Ouderdomswet;(AOW)
- de Algemene Nabestaande wet; (Anw)
- de Remigratie wet. (REM)

In het primaire proces wordt onderscheidt gemaakt in twee wetsclusters; de AA (de AOW, de Anw en de REM) en de AKW. Men werkt binnen een cluster in serviceteams. Een team wordt aangestuurd door een teamleider en bestaat uit beoordelaars. De beoordelaars zijn intern opgeleid en behandelen alle aanvragen en wijzigingen van de klant van achter de computer. Alle klantdossiers zijn digitaal.

Het contact met de klanten verloopt grotendeels schriftelijk, persoonlijk contact vindt alleen plaats aan de balie en in de ‘winkel.’ (hier geeft men advies en biedt de beoordelaar hulp op aanvraag).

2.1 Organisatie structuur

Inzicht in de structuur van de organisatie is van belang bij een verander- en verbetertraject. In deze paragraaf wordt de organisatie beschreven met behulp van organogrammen en de theorie van Mintzberg.

Uit het organogram is af te leiden dat de afdeling FZ onder de verantwoordelijkheid van de manager CFF valt. De afdeling CFF is een lijnstaf organisatie⁴ en is op centraal niveau gepositioneerd. De afdeling FZ behoort tot de ondersteunende staf. De organogrammen van de SVB Leiden en de afdeling CFF zijn in de bijlage opgenomen.

Volgens Mintzberg⁵ bestaat een organisatie uit de volgende onderdelen:

- *de uitvoerende kern;* voorziet in de input van de productie en verleent directe ondersteunende diensten. De uitvoerende kern wordt voor de SVB gevormd door de service teams, de ‘beoordelaars’.
- *de strategische top;* beschikt over de algehele verantwoordelijkheid. De strategische top dient erop toe te zien dat de organisatie haar missie effectief uitvoert. De leiding over de SVB is in handen van de Raad van Bestuur, zij neemt alle beslissingen. De Raad van Bestuur wordt aangesteld door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en bestaat uit een voorzitter en drie leden.
- *het middenkader;* wordt gevormd door het management team en de teamleiders van de service teams. Zij hebben direct toezicht op de uitvoerende medewerkers. Het middenkader voert acties ten behoeve van de strategische doelen uit met middelen en regels die zij van de strategische top toebedeeld krijgen. Tevens levert het middenkader (stuur)informatie op basis waarvan de strategie wordt bepaald.

⁴ Maas. G.W.A en Pleunis. J.W: *Facility management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN9014077947

⁵ Mintzberg. H: *Organisatiestructuren*, Pearson Education, 2006. ISBN9052610509

- *de technostructuur;* bestaat uit analisten die invloed uitoefenen op de werkzaamheden, zij ontwerpen werkzaamheden en maken veranderplannen in het kader van verbetering. De SVB heeft hiertoe beschikking over de afdeling BOS (Besturingsondersteuning). De afdeling BOS bestaat uit de afdelingen IOA (Interne Operationele Audit) en Kwaliteit. Deze stafafdelingen doen onderzoek naar knelpunten en maken voorstellen ter verbetering. De IOA vervult een adviserende rol. De afdeling Kwaliteit speelt in ieder verbeterproject een rol ter bewaking van het kwaliteitsniveau. De technostructuur is op ieder organisatie niveau actief.
- *de ondersteunende diensten.* Tot dit organisatie onderdeel behoort de afdeling CFF. Men ondersteunt indirect de basisdoelstellingen, en vervult zeer specifieke functies. De ondersteunende diensten binnen de SVB zijn selfsupporting en opereren onafhankelijk in de organisatie.

Uit bovenstaande punten is af te leiden dat de SVB Leiden een professionele bureaucratie is. *“Het kenmerk van de professionele bureaucratie is dat in dit type organisatie de primaire processen door professionals worden uitgevoerd. Het bepalende structurelement in deze structuurvorm is dan ook de operationele kern. Coördinatie in een professionele bureaucratie vindt plaats door standaardisatie van vaardigheden.”*⁶

Binnen de SVB hecht men veel waarde aan allroundschap van de beoordelaar, hiertoe is standaardisatie van vaardigheden en werkzaamheden erg belangrijk. De focus van de organisatie ligt op de uitvoerende kern, de ‘beoordelaar’. Het primaire proces wordt door professionals uitgevoerd, de beoordelaar is specifiek opgeleid. De primaire werkzaamheden zijn routinematig en complex. (beoordeling van aanvragen Anw, AOW, REM en AKW en de behandeling van bezwaar en beroep zaken)

2.2 Ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt een korte toelichting gegeven op recentelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van de SVB en de inrichting van de post- en documentenvoorziening.

SVB 10

In 2005 is het project ‘SVB 10’ gestart. Dit project heeft als doel de klantgerichtheid van de organisatie en haar medewerkers te vergroten. ‘SVB 10’ heeft veel invloed op de strategie van de organisatie, jaarlijks worden doelstellingen in het kader van dit project opgenomen in het jaarplan. Grotendeels is dit project gericht op verandering van de cultuur en een omslag in de bedrijfsvoering van aanbodgericht naar vraaggestuurd.⁷ De eerste fase van ‘SVB 10’ bestond uit het digitaliseren van de poststroom. Vervolgens zijn alle deelprocessen van het primaire proces op de digitalisering aangepast.

⁶ <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1265>

⁷ Plateauplanning SVB 10 2005-2010. 21 oktober 2005

Doelmatigheid

De SVB focust zich momenteel voornamelijk op de rechtmatigheid⁸ en tijdigheid⁹ van haar handelingen. In de toekomst zal de focus verlegd worden naar de doelmatigheid¹⁰.

De focus op rechtmatigheid is een historisch verschijnsel, alle taken die de SVB uitvoert worden van oudsher ook door de SVB gecontroleerd. De SVB is altijd een zeer gesloten organisatie geweest, zowel fouten als successen werden niet naar buiten gebracht. Vanuit de missie dat de SVB de beste wil zijn in de uitvoering van haar kerntaken is de SVB steeds transparanter gaan opereren. De aansluiting bij de handvestgroep Publiek Verantwoorden heeft hieraan bijgedragen. Gevolg van een transparantere werkwijze is dat de doelmatigheid verhoogd dient te worden. Een andere reden dat de SVB haar focus verlegt naar doelmatigheid is het feit dat haar opdrachtgever, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, dient te tonen dat zij efficiënt en effectief te werk gaat. Deze ontwikkeling heeft veel invloed op de processen binnen de organisatie. De post- en documentenvoorziening is het logistieke kanaal voor de input van het primaire proces. De prestaties van de post- en documentenvoorziening dragen bij aan de mate waarin het primaire proces scoort op tijdigheid en doelmatigheid.

SUWI - keten

In de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI) zijn de taken en verantwoordelijkheden van de organisatie binnen deze keten opgenomen.

Doel van deze samenwerking is het vormen van één loket voor de burger voor de uitvoering van de sociale zekerheid. Dit wil men bereiken door middel van elektronische gegevensuitwisseling tussen de verschillende instanties.

Organisaties die momenteel behoren tot de SUWI- keten zijn:

- het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI);
- het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV);
- de Raad voor Werk en Inkomen (RWI).

De gemeenten spelen ook een belangrijke rol in deze ketensamenwerking.

Op het gebied van elektronische gegevensuitwisseling is de invloed van de SUWI- keten relevant voor de post- en documentenvoorziening van de SVB. Door elektronische gegevensuitwisseling kan de SVB haar doorlooptijden verkorten en bezuinigen op loonkosten. Wanneer de klant haar zaken via DigID zelf (digitaal) kan regelen neemt de hoeveelheid fysieke post af. Momenteel is het niet toegestaan om klantgegevens uit te wisselen via de e-mail, aansluiting op de SUWI- keten en het daarbij behorende SUWI- net maakt elektronische correspondentie met de klant mogelijk voor de SVB.¹¹ Bovenstaande zal invloed hebben op de workload voor de post- en documentenvoorziening, maar zal ook aanpassingen vragen van de ICT voorziening.

⁸ Met rechtmatigheid wordt bedoeld: in overeenstemming met de wet.

⁹ Met tijdigheid wordt bedoeld: op het juiste moment. Iedere aanvraag of wijziging kent zijn eigen behandel tijd.

¹⁰ Met doelmatigheid wordt bedoeld: efficiënt, het juiste doel bereiken.

¹¹ <http://www.inlichtingenbureau.nl>

Liberalisering postmarkt

Het liberaliseren van de postmarkt heeft invloed op de post- en documentenvoorziening van de SVB. Door toetreding van nieuwe aanbieders op de postmarkt zal de concurrentie toenemen. Een toenemende concurrentie zorgt voor een lagere prijs. De SVB doet hier haar voordeel mee, zij kiest de goedkoopste aanbieder. Er zijn reeds onderzoeken afgerond welke aanbieder de goedkoopste is voor de SVB. Men heeft al contracten afgesloten.

2.3 SWOT

Inzicht in interne en externe ontwikkelingen is van belang om een toekomst visie te kunnen vormen voor de organisatie en de post- en documentenvoorziening. In de SWOT- analyse worden de belangrijkste sterkten en zwakten van de organisatie afgezet tegen belangrijke ontwikkelingen in de omgeving; de kansen en bedreigingen¹².

Door deze analyse krijgt men inzicht in strategische aandachtspunten en kernproblemen. Zo ontstaat de mogelijkheid om strategische alternatieven te formuleren en de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De focus van de post- en documentenvoorziening ligt op het primaire proces. De afdeling FZ wordt geacht dit proces zo goed mogelijk te ondersteunen.

Voor de afweging in hoeverre men de kwaliteit dient te verbeteren en de mate waarin investeringen rendabel zullen zijn, is inzicht in de omgeving en toekomstige ontwikkelingen van belang. Een SWOT analyse is hier een geschikt hulpmiddel bij.

Deze SWOT analyse geeft de voor de post- en documentenvoorziening relevante kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten van de SVB weer.

<u>Sterkte</u> - Voorloper in automatisering binnen publieke organisaties - Rechtmatigheid - Tijdigheid betalingen - Klantvriendelijkheid	<u>Zwakte</u> - Aanbod gestuurde organisatie - Kennis van klant wensen
<u>Kans</u>¹³ - SUWI- keten¹³ - Toenemende vergrijzing - Toenemende globalisering - WWB en PUR¹⁴ - Liberalisering postmarkt	<u>Bedreiging</u> - SUWI- keten - Trend → outsourcing - Hogere eisen van de burger - Maatschappelijke en politieke druk op kosten efficiëntie en effectiviteit - Opleidingsniveau medewerkers

Figuur 2. SWOT- analyse.

In de bijlage is een uitgebreide toelichting op deze SWOT analyse te vinden.

¹² Kok, H.B: *Marketing voor facilitaire dienstverleners*. Den Haag: SDU Uitgevers BV, 2005.

¹³ SUWI- keten = samenwerking van publieke organisaties tbv uitvoering van de wet SUWI.

¹⁴ WWB = Wet Werk en Bijstand PUR = Pensioen Uitkerings Raad

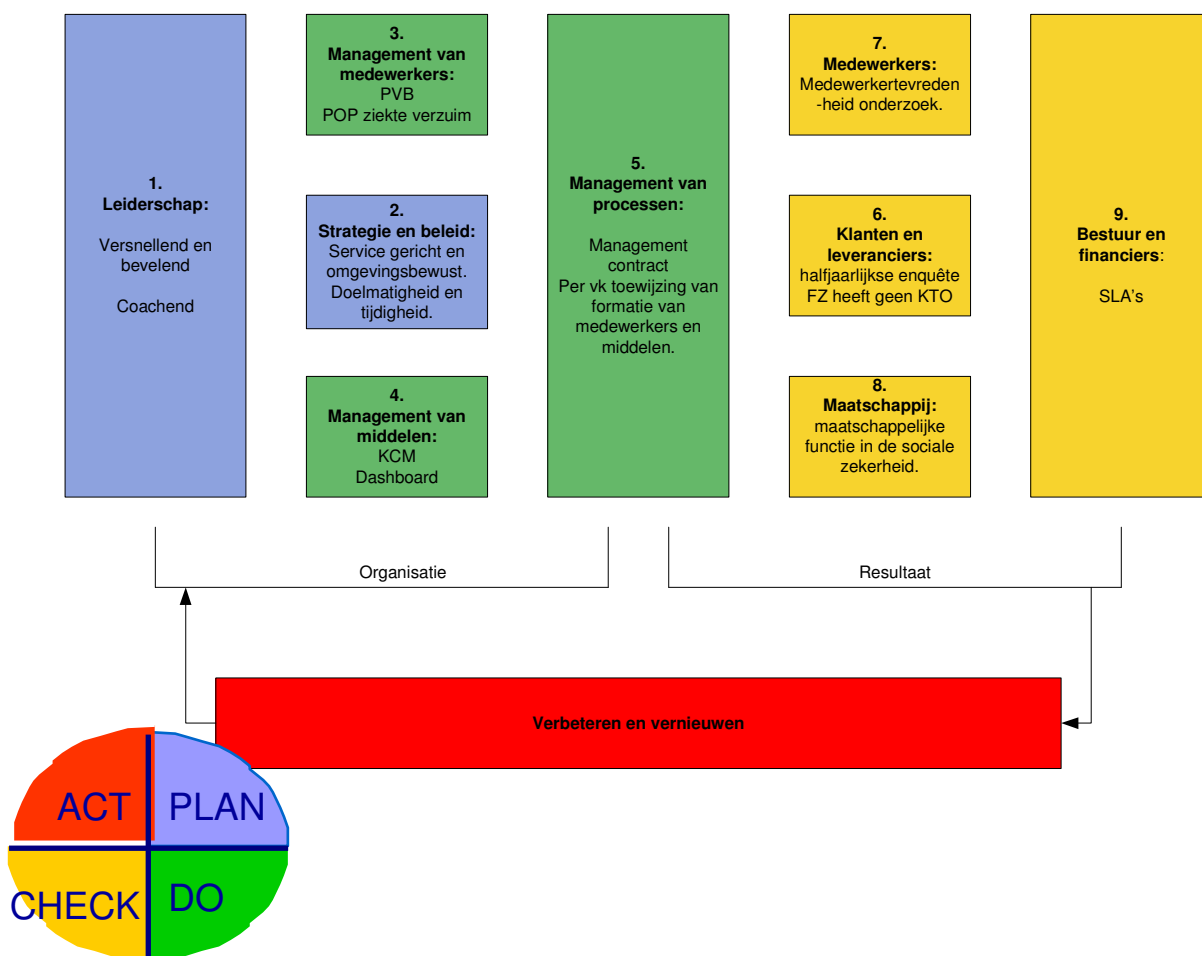
2.2.2 INK- managementmodel

Om tot een advies te komen dat binnen de organisatie past is in dit rapport een uitwerking van het INK- management model opgenomen. De aanbevelingen zijn tevens binnen het INK- managementmodel geplaatst, het model wordt op deze wijze als diagnose- en verbeterinstrument gebruikt.

Het INK- management model wordt door de SVB gehanteerd ter verbetering en bewaking van de kwaliteit.

Dit model is een middel om de integrale bedrijfsvoering te monitoren en de kwaliteit hiervan te borgen, tevens biedt het ondersteuning bij het starten en uitvoeren van verbeteracties.¹⁵

Het INK- managementmodel bestaat uit vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden en is gebaseerd op de Deming- cirkel; Plan- Do- Check- Act.¹⁶



Figuur 3. INK- managementmodel, Deming-Cirkel.

¹⁵ Brij van der H, e.a: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN9014080891

¹⁶ www.ink.nl

Het INK- managementmodel heeft tot doel het bereiken van totale kwaliteit van de organisatie; een excellente organisatie.

Excellente organisaties worden gekenmerkt door leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking.

In de aanloop naar totale kwaliteit zijn er vijf fasen gedefinieerd die doorlopen moeten worden.¹⁷

Iedere fase voldoet aan een aantal kenmerken.

Het INK beschrijft de ontwikkeling naar excelleren en transformeren in vijf fasen. In de figuur hieronder zijn de verschillende fasen weergegeven, met de bijbehorende kenmerken:

Fase 1 Activiteit georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Keten georiënteerd	Fase 5 Excelleren en transformeren.
- eigen werksituatie voor medewerkers centraal. - vakmanschap nog gewaardeerd. - klachten worden opgelost.	- beheersing primair proces. - processtappen geïdentificeerd. - taken en verantwoordelijkheden liggen vast. - Prestatieindicatoren fungeren als stuurmiddel. - processen worden verbeterd op basis van afwijkingen.	- klanten focus dominant bij oplossen van problemen. - organisatie als geheel wordt systematisch verbeterd. - Plan Do Check Act Cirkel wordt toegepast voor primaire, ondersteunende en besturingsprocessen.	- samen met partners in de keten streven naar maximale toegevoegde waarde per partner. - samenwerken vanuit optimale taakinvulling. - besturingssystemen zijn met elkaar verbonden. - Innovatie staat voorop.	- organisatie behoort tot de top in het eigen segment. - proces van continu verbeteren is verankerd in de organisatie cultuur en structuur. - vanuit lange termijn visie worden tijdig bakens verzet en activiteiten opgestart.

Figuur 4. Ontwikkelingsfasen INK- managementmodel¹⁸

¹⁷ www.ink.nl

¹⁸ www.interferentie.com

De invulling van de organisatie- en resultaatsgebieden is gebaseerd op informatie uit het jaarplan 2007 van de afdeling CFF.

Het INK- managementmodel onderscheidt de volgende organisatiegebieden¹⁹:

1. Leiderschap

Het organisatiegebied leiderschap geeft, samen met de strategie en het beleid, aan op welke wijze de leiding van de organisatie de koers bepaalt. Leiderschap is het vermogen een groep zo te beïnvloeden dat bepaalde doelen bereikt worden.²⁰

De manier waarop leiding wordt gegeven heeft veel raakvlakken met de organisatiecultuur. Cultuur is volgens de Dikke van Dale:

'Het geheel van normen, waarden, omgangsvormen e.d. in een organisatie, groep.'

In 2006 heeft men een onderzoek naar de organisatiecultuur²¹ uitgevoerd. Dit onderzoek is gebaseerd op het organisatiecultuurprofiel dat ontwikkeld is door Robert A. Cooke, ph. D. & J. Clayon Lafferty, Ph. D. In de bijlagen zijn de resultaten van dit onderzoek opgenomen. De cultuurwaarden van de SVB worden aangeduid door: SVB OM. iedereen is Serviceverlener, Verantwoordelijk, Bouwer, Ondernemer en Meedenker.

Op basis van de cultuur is een leiderschapsstijl ontstaan.

Ter verduidelijking worden de leiderschapsstijlen van Goleman²² gehanteerd.

De directie van SVB Leiden hanteert voornamelijk versnellend en bevelend leiderschap. Er wordt op een directe manier leiding gegeven aan het management. Men streeft naar het bereiken van uitdagende doelstellingen.

Op afdelingsniveau hanteert men een coachende, faciliterende stijl van leidinggeven. Er is bewust voor deze vorm van leiderschap gekozen om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren. Van de leidinggevendenden wordt verwacht dat zij voorbeeldgedrag vertonen.

2. Strategie en beleid

In dit organisatiegebied gaat het om de vertaling van de missie en de visie van de organisatie in concrete plannen.

De missie van de SVB is uiteengezet aan het begin van dit hoofdstuk.

Het jaarplan 2007 van de afdeling CFF is op eigen initiatief tot stand gekomen, de strategische top formuleert geen doelstellingen voor de ondersteunende afdelingen. De afdeling FZ wordt niet genoemd in de jaarplannen van SVB Leiden.

De afdeling FZ heeft als doelstelling:

*'Het bieden van een veilige, integere werkomgeving voor alle medewerkers van SVB Leiden.', 'Een onafhankelijke positief, kritische blik op de bedrijfsvoering van SVB Leiden, zowel in materiële als niet-materiële zin.'*²³

¹⁹ Brij van der H, e.a: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN9014080891

²⁰ Robbins. S. P: *Gedrag in organisaties*, Benelux: Pearson Educations. 2005. ISBN9043013420

²¹ Cultuur onderzoek mei 2006, SVB Leiden

²² Goleman. D en Boyatzis. R: *Het nieuwe leiderschap*. Business Contact. 2007. ISBN9025418147

Een van de speerpunten uit het Afdelingsjaarplan van 2007 is het verhogen van de kwaliteit van de service en dienstverlening, met als doel de tevredenheid en de beleving van de klant te verbeteren.

3. Management van medewerkers

Dit organisatiegebied geeft weer hoe de organisatie haar medewerkers inzet, waardeert en stimuleert met als doel het realiseren van de strategie en het beleid.

Er wordt door de SVB veel waarde gehecht aan allroundschap van beoordelaars. Alle beoordelaars krijgen (bij)scholing en training om dit te bereiken. De functie eisen die aan de beoordelaars in het primaire proces worden gesteld, worden aangepast aan de veranderingen in het primaire proces. Er wordt veel aandacht besteed aan goede werkplekken, dit levert een positieve bijdrage aan de prestaties van de medewerkers. Zo werkt men sinds kort met dubbele beeldschermen.

De functie eisen voor de postkamermedewerker zijn ondanks alle veranderingen in de werkzaamheden ongewijzigd. In de bijlage is het meest recente functieprofiel medewerker post/ archief opgenomen, dit dateert uit 2004.

4. Management van middelen

Dit organisatiegebied geeft weer hoe de organisatie effectief en efficiënt met de beschikbare middelen omgaat. Met middelen worden zowel financiële als fysieke middelen bedoeld, zoals de scanapparatuur, dubbele monitoren en het budget.

De SVB maakt voor de besturing van de organisatie gebruik van controle-instrumenten.

De verschillende controle-instrumenten zijn: kortcyclische management informatie (KCM), plannings-, voortgangs-, en beoordelingsgesprekken (PVB) met medewerkers.

Samen vormen deze instrumenten het 'dashboard.' Door gebruik te maken van het dashboard kan geconstateerd worden of vestigingen op koers liggen.

Het dashboard bestaat uit vier graadmeters: omgeving, eindresultaten, interne processen en sociaal beleid.

De afdeling FZ is minimaal vertegenwoordigd in de KCM- rapportages, alleen het ziekteverzuim en de medewerkertevredenheid zijn in deze meting en evaluatie opgenomen. Er worden geen rapportages gegenereerd ten aanzien van de prestaties van de post- en documentenvoorziening.

²³ jaarplan 2007 afdeling CFF.

5. Management van processen

De manier waarop de organisatie met haar processen omgaat, deze ontwerpt, beheerst, verbetert en vernieuwt, staat centraal in dit organisatiegebied.

De SVB Leiden heeft een managementcontract opgesteld met het hoofdkantoor, hierin zijn de doelstellingen en te behalen resultaten vastgesteld. Om aan deze afspraken te kunnen voldoen krijgt de SVB Leiden een budget en een formatie van medewerkers en middelen aangemeten.

De afdeling FZ staat onder leiding van de manager CFF. De wijze waarop de processen van FZ worden ontworpen beheerst, verbeterd en vernieuwd wordt bepaald door de ontwikkelingen die binnen de organisatie plaatsvinden.

Door de digitalisering van de poststroom en de ingebruikname van het DMS²⁴, heeft de SVB al haar processen vernieuwd. Hierbij is vooral gekeken naar de mogelijkheden vanuit het DMS.

Het INK- managementmodel onderscheidt de volgende resultaatgebieden:

6. Klanten en leveranciers

Dit resultaatgebied geeft de waardering van de klanten en leveranciers aan. Klanten zijn directe en indirecte afnemers.

De klanten van de SVB zijn burgers, externe klanten.

De klanten van de afdeling FZ zijn de interne klanten, de beoordelaars die in de service teams van de SVB werkzaam zijn.

De klanttevredenheid van de externe klant wordt gemeten door middel van een halfjaarlijkse enquête. Voor de interne klant wordt nog geen klanttevredenheidonderzoek uitgevoerd door de afdeling FZ.

De teamleiders FZ geven ieder kwartaal hun mening over de leveranciers door aan het hoofdkantoor.

De afdeling FZ beschikt over een centraal meldpunt faciliteiten (CMF), hier kan de interne klant terecht met klachten en opmerkingen. Voor klachten en meldingen met betrekking tot de post- en documentenvoorziening is geen centraal meldpunt.

7. Medewerkers

In dit resultaatgebied staat de medewerkertevredenheid centraal. Het resultaat van de medewerkertevredenheid bestaat uit de stijl van leidinggeven, duidelijkheid van doelen, mate van inspraak, gehanteerde beloningssysteem en arbeidsomstandigheden.

Vanuit het hoofdkantoor van de SVB worden medewerkertevredenheidsonderzoeken uitgezet. Deze onderzoeken bestaan uit enquêtes die alle medewerkers dienen in te vullen. Op basis van de resultaten van deze onderzoeken worden verbetermaatregelen gezocht om de tevredenheid te verhogen. De resultaten van het medewerkertevredenheid onderzoek van 2005 zijn opgenomen in de bijlage.

In mei 2007 wordt een nieuw medewerkertevredenheid onderzoek uitgevoerd.

²⁴ DMS = Document Management Systeem

8. Maatschappij

Dit resultaatgebied geeft aan in welke mate de organisatie aan de behoeften van de maatschappij voldoet.

De SVB vervult een grote rol in de sociale zekerheid. De organisatie werkt met gemeenschapsgeld. Dat brengt een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee, waar de SVB zorgvuldig mee omgaat. De organisatie streeft dan ook naar een transparante en actieve verantwoording, zowel naar haar opdrachtgevers als naar de Nederlandse samenleving.

De SVB is lid van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. De organisaties die bij dit handvest aangesloten zijn hebben gemeen dat ze zich publiek willen verantwoorden voor hun handelen en de kwaliteit van dienstverlening²⁵.

9. Bestuur en financiers

De mate waarin de organisatie in staat is om haar doelstellingen te bereiken staat in dit resultaatgebied centraal. De doelstellingen kunnen financieel of operationeel zijn.

Om te kunnen bepalen of doelstellingen bereikt zijn wil de afdeling FZ afspraken met de interne klant aanscherpen. Deze Service Level Agreements functioneren als prestatie indicator.

De SVB geeft aan dat zij zich momenteel bevindt in de overgang van fase 2 naar fase 3 van het INK- managementmodel²⁶

De organisatie werkt aan de overstap van procesgeoriënteerd naar systeemgeoriënteerd. Dit doet men door middel van het structureel toepassen van de PDCA- cirkel in alle processen. Daarnaast wordt de focus verschoven van beleid naar de klant.

²⁵ www.svb.nl

²⁶ 'Traject van erkenning op naar een verbetercertificaat' SVB 2007

Rode draad

De SVB is te typeren als een professionele bureaucratie. De focus van de organisatie ligt op de operationele kern, het primaire proces.

Het project SVB 10 is een ontwikkeling die grote invloed heeft op de bedrijfsvoering van de SVB en haar processen. SVB 10 staat voor ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie. De SVB wil zich ontwikkelen van een aanbodgestuurde naar een klantgerichte organisatie.

Een belangrijke externe ontwikkeling is de SUWI- keten. Dit samenwerkingsverband tussen verschillende uitvoerders van de sociale zekerheid vormt zowel een bedreiging als een kans voor de SVB. Het creëren en behouden van een sterke positie binnen de sociale zekerheid maakt de SUWI- keten tot een kans.

De positie van de SVB is te versterken door de sterke punten van de organisatie te verbeteren en te borgen. Deze sterke punten van de SVB zijn:

- Voorloper in automatisering binnen publieke organisaties;
- Rechtmatigheid;
- Tijdigheid betalingen;
- Klantvriendelijkheid.

Uit het feit dat de afdeling FZ niet opgenomen is in het KCM en dat de strategische top ten aanzien van de ondersteunende diensten geen doelstellingen formuleert, blijkt dat de ondersteunende diensten ondergewaardeerd worden.

De SVB geeft aan dat zij zich in een overgang bevindt van fase 2 naar fase 3 van het INK-managementmodel. Gezien het feit dat de SVB haar primaire processen nog niet geheel onder controle heeft, het proces van de post- en documentenvoorziening kwalitatief en kwantitatief niet stabiel is en de ondersteunende diensten als ondergeschikt worden beschouwd, lijkt een positie tussen fase 1 en fase 2 correct.

De kwaliteit op de werkplek is een belangrijk onderwerp binnen de SVB. Zo heeft men onlangs dubbele beeldschermen aangeschaft en is men gestart met het werken in service teams. De SVB heeft haar beoordelaars in aanzien staan, hiermee voldoet de SVB aan de randvoorwaarden voor fase 1, een activiteitgeoriënteerde organisatie. Randvoorwaarden voor fase 2 zijn beheersing van het primaire proces, identificatie van processtappen en prestatie indicatoren die fungeren als stuurmiddel. De SVB voldoet nog niet geheel aan deze randvoorwaarden. Dit geeft aan dat de SVB nog niet toe is aan de stap naar fase 3 die staat voor kwaliteit van de organisatie als geheel, een systeemgeoriënteerde organisatie, hiertoe behoren immers ook de ondersteunende diensten.

3. Huidige situatie

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de huidige situatie. In de eerste paragraaf worden feiten ten aanzien van de post- en documentenvoorziening gegeven door middel van een toelichting op het proces, de gebruikte middelen en de medewerkers. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een opsomming van knelpunten die gedurende het onderzoek zijn geïdentificeerd. Deze knelpunten vormen het uitgangspunt voor de gewenste situatie.

3.1 Post- en documentenvoorziening

In 2006 zijn 1.000.000 poststukken gescand en 255.000 poststukken verzonden door de postkamer van de SVB Leiden²⁷.

De post- en documentenvoorziening is de kerntaak van de afdeling Facilitaire Zaken. De afnemers van deze dienst zijn interne klanten. Interne klanten zijn de serviceteams welke bestaan uit beoordelaars.

In mei 2005 is de SVB van start gegaan met het scannen en digitaliseren van alle inkomende en interne post en een deel van de uitgaande post. De post- en documentenvoorziening is gedigitaliseerd om een efficiency slag in het primaire proces te slaan. Door de beoordeling van zaken digitaal te laten plaatsvinden is de behandelingstijd verkort. Door deze ontwikkeling heeft de SVB zich willen onderscheiden van andere zelfstandige bestuursorganen. Na digitalisering van de poststroom en inrichting van het DMS, heeft de SVB al haar primaire deelprocessen aangepast op het gebruik van DMS

Alle inkomende poststukken worden gedigitaliseerd en vervolgens in een klantdossier geplaatst waardoor de juiste medewerker het poststuk digitaal kan beoordelen. Het fysieke archief is hierdoor sterk gekrompen en de doorlooptijden van beoordelings- processen zijn ingekort. De post- en documentenvoorziening is voor de SVB de logistieke gegevensstroom voor de input van het primaire proces.

Gezien het feit dat de voortgang van primaire processen binnen de organisatie rechtstreeks afhankelijk is van de voortgang en prestaties van het proces post- en documentenvoorziening is er sprake van sequentiële interdependentie²⁸.

Dit maakt dat er in dit proces sprake is van een direct afbreukrisico, wanneer de post- en documentenvoorziening faalt, veroorzaakt dit problemen in de (opvolgende) primaire processen.

²⁷ Kengetallen Faciliteiten 2006. SVB

²⁸ Krimpen, J van: *Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2003. ISBN 9013000436

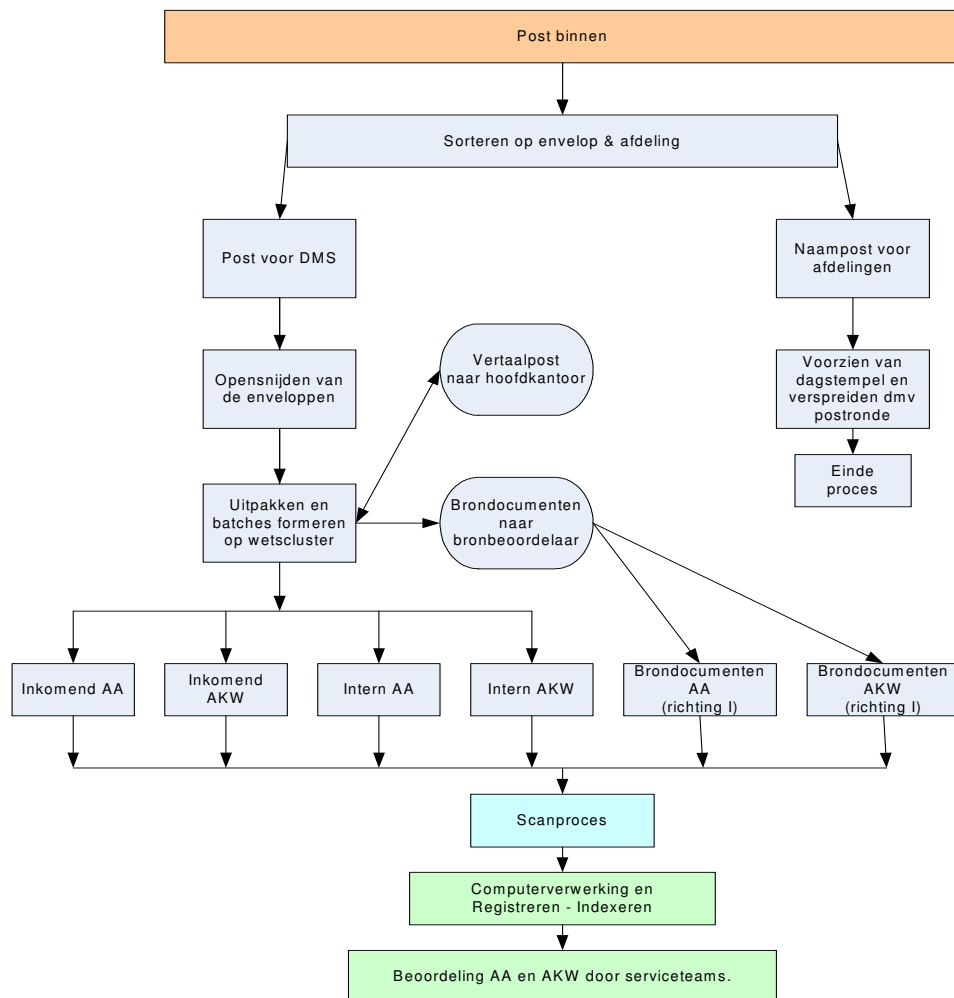
3.1.1 Proces

De post- en documentenvoorziening is een proces dat bestaat uit meerdere deelprocessen. Een proces is een aaneenschakeling van activiteiten, in een bedoelde volgorde en met een beoogd resultaat.

Of zoals T.W. Hardjono het begrip definieert:

‘Een proces is een reeks van gebeurtenissen geordend in de tijd en plaatshebbend en verbonden aan materiële systemen, elk met hun eigen varianties, onderlinge samenhang, afhankelijkheid en beïnvloeding.’²⁹

Hieronder is een schema afgebeeld om inzicht in het proces post- en documentenvoorziening te verschaffen.



Figuur 5. Workflow van de poststroom op hoofdlijnen.

In de bijlage is een beschrijving van het proces opgenomen.

²⁹ Hardjono. T.W en Bakker. R.J.M, *Management van processen*. Alphen ad Rijn: Kluwer bv. 2006. ISBN9014096070

3.1.2 Middelen

De mate waarin de post- en documentenvoorziening functioneert, is voor een deel afhankelijk van de middelen die beschikbaar gesteld worden door de organisatie. Onder middelen vallen zowel financiële als materiële middelen.

De post- en documentenvoorziening beschikt over de volgende middelen:

- elektrische enveloppe opener;
Deze apparatuur is verouderd.
- scan apparatuur (twee scanners);
In 2004 is op vestigingskantoor Rotterdam een pilot gedraaid met verschillende 'scanstraten'. Naar aanleiding van deze pilot is eind 2004 de keuze gemaakt om een 'scanstraat' van Kodak aan te schaffen. Deze huidige scanapparatuur had een nieuwwaarde van €6.000,- per stuk. Kort na de ingebruikname van de apparatuur signaleerde men problemen. Deze scanapparatuur presteerde overigens niet als beste gedurende de pilot.
De capaciteit van deze apparatuur is ontoereikend. De apparatuur is al
Afgeschreven; begin 2008 zal vervanging plaats vinden.
- computer werkplekken;
Iedere postkamer medewerker beschikt over een persoonlijke werkplek, met computer en internet aansluiting.
- plak- machine;
Deze apparatuur is verouderd, een couverteerfunctie ontbreekt.
- budget
Het budget voor de postkamer van 2006 bedroeg €15.000,-
Dit budget wordt op basis van nacalculatie bepaald. Hier wordt uitgegaan van de gemiddelde uitgaven op het gebied van post- en documentenvoorziening van alle vestigingskantoren

3.1.3 Medewerkers

De kwaliteit van de geleverde dienst wordt grotendeels bepaald door de prestaties van de medewerker. De werkzaamheden op de postkamer zijn met het digitaliseren van de post- en documentenvoorziening ingrijpend veranderd. De eisen die aan de medewerker worden gesteld zijn hoger dan voorheen.

De afdeling FZ beschikt over 16 Fte.

De postkamer medewerkers zijn afkomstig van andere afdelingen en functies binnen de SVB. Zij zijn overgeplaatst naar de postkamer omdat zij niet meer voldoende functioneerden of boventallig waren. De gemiddelde leeftijd van de postkamer medewerkers is relatief hoog (45 jaar) en het gemiddelde opleidingsniveau is laag. De complexiteit en diversiteit van de werkzaamheden vraagt om enig analytisch inzicht en om inzicht in het primaire proces. Daarnaast is kennis van zaken noodzakelijk bij het uitpakken van de post en het formeren van de batches. In de bijlage is een profiel opgenomen van de gemiddelde postkamermedewerker van de SVB Leiden.

Uit het onderzoek is gebleken dat er weinig taken gerouleerd worden binnen de postkamer. De medewerkers hechten enerzijds veel waarde aan eigen 'verantwoordelijkheid' maar geven anderzijds aan dat zij wel meer afwisseling in hun werk zouden willen hebben. Bij ziekteverzuim van collega's ontstaan momenteel bezettingsproblemen of worden fouten gemaakt door gebrek aan kennis van de werkzaamheden.

De huidige bezetting van de postkamer is niet toereikend gezien de werkdruk. De dagelijkse werkzaamheden worden vervuld, maar extra werkzaamheden blijven vaak liggen.

De gematigde motivatie van de medewerkers is te verklaren door de vele veranderingen die het team de afgelopen periode heeft doorgemaakt, de lage financiële waardering, en het feit dat de medewerkers niet vrijwillig voor deze functie gekozen hebben. Tevens is er voor deze medewerkers weinig aandacht vanuit het management.

3.2 Knelpunten

Uit onderzoek blijkt dat de post- en documentenvoorziening van de SVB Leiden momenteel de volgende knelpunten bevat:

Proces

- Kwaliteit: Er heerst onduidelijkheid over het gewenste kwaliteitsniveau. Dit is een reden waarom kwaliteit nog niet is gewaarborgd in het proces. Mede door onduidelijkheid over het kwaliteitsniveau is de afdeling FZ niet in staat om haar prestaties concreet aan te tonen. Er zijn geen prestatie indicatoren in het proces verankerd en men heeft weinig controle op de kwaliteit en kwantiteit.
- Verantwoordelijkheden: Uit onderzoek en klachten blijkt dat er veel onduidelijkheid is over welke betrokken partij welke verantwoordelijkheden draagt. De huidige afspraken zijn niet algemeen bekend of zijn gedateerd.
- Communicatie: De informatieverstrekking tussen de interne klant en de facilitaire organisatie en vice versa, is onvoldoende. Er zijn geen centrale aanspreekpunten en geen richtlijnen met betrekking tot de informatieverstrekking. De middelen hiertoe zijn wel aanwezig. Momenteel bestaan er problemen met betrekking tot de zeer wisselende workload.
- Klachten: Momenteel is er geen centraal punt voor klachten en meldingen. Klachten worden niet gemeld, en wanneer klachten wel gemeld worden, worden deze niet geregistreerd. Hierdoor worden veel voorkomende klachten niet herkend en structureel aangepakt. Dit is een belemmering voor een vraaggestuurde aanpak.
- Efficiency: Er is momenteel geen inzicht in de klanttevredenheid. Uit onderzoek blijkt wel dat het vertrouwen in de volledigheid van de post- en documentenvoorziening niet optimaal is. Er wordt momenteel geen klanttevredenheidonderzoek uitgevoerd. Met regelmaat blijken er poststukken te verdwijnen (exacte aantallen zijn niet te achterhalen). De routing binnen de postkamer is chaotisch en onoverzichtelijk; binnen de postkamer is geen sprake van een clean-desk policy. Dit beïnvloedt de beleving van de interne klant op negatieve wijze.

Middelen

- Apparatuur; De capaciteit en kwaliteit van de scanapparatuur voldoet niet. Er is regelmatig sprake van storingen en defecten. Dit heeft gevolgen voor de kwantiteit van het primaire proces. Daarnaast is de kwaliteit van de ingescande documenten niet constant.
- Prioriteit van storingen; Met grote regelmaat (bijna dagelijks) heeft men te maken met storingen aan de apparatuur. Het (herstel)proces dat in werking wordt gezet wanneer er sprake is van een storing is traag en heeft een lage prioriteit.
- Computersysteem; Op vestigingoverstijgend niveau zijn afspraken gemaakt met Pink Roccade over de bewerking van de ingescande documenten. Deze handeling is erg ondoorzichtig en niet te controleren. Er is onzekerheid en gebrek aan inzicht over wat er met de documenten gebeurt en of het aantal ingescande documenten overeenkomt met het aantal door Pink Roccade in het DMS geplaatste documenten.

Medewerkers

- Taakverdeling; Uit onderzoek is gebleken dat er weinig taken gerouleerd worden binnen de postkamer. De medewerkers hechten enerzijds veel waarde aan hun 'verantwoordelijkheid' maar geven anderzijds aan dat zij wel meer afwisseling in hun werk zouden willen hebben. Bij ziekteverzuim van collega's ontstaan momenteel bezettingsproblemen of worden fouten gemaakt door gebrek aan kennis.
- Motivatie; De motivatie van de medewerkers van de postkamer is momenteel niet erg hoog. Dit uit zich in een hoog percentage ziekteverzuim en onderlinge conflicten op de afdeling. Het huidige gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers van de postkamer is te laag. Er is geen recent functieprofiel. De complexiteit en diversiteit van de werkzaamheden vraagt om enig analytisch inzicht en om inzicht in het primaire proces. Tevens is kennis van zaken noodzakelijk bij het uitpakken van de post en het formeren van de te scannen batches.

Rode draad

De post- en documentenvoorziening is een kerntaak van de afdeling FZ. Het verloop van het primaire proces is afhankelijk van de prestaties van de post- en documentenvoorziening. Opvallend is dat de strategische top weinig waarde hecht aan het maken van doelstellingen op dit gebied terwijl er sprake is van een duidelijke sequentiële interdependentie. Na digitalisering van de poststroom en inrichting van het DMS, heeft de SVB al haar primaire deelprocessen aangepast op het gebruik van DMS. De strategische top heeft zich in deze periode gericht op het verbeteren van de primaire deelprocessen, waarbij het kernproces, de post- en documentenvoorziening, als ondergeschikt werd beschouwd.

Uit de opsomming van knelpunten is te concluderen dat communicatie een zeer belangrijk knelpunt is, evenals helderheid en uniformiteit. Op het gebied van middelen en medewerkers zijn de achterblijvende investeringen het grootste probleem.

4. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie geschetst. Dit hoofdstuk is gebaseerd op literatuuronderzoek, informatie verkregen uit interviews en een externe oriëntatie.

De gewenste situatie is verdeeld in drie onderdelen:

- het proces;
- de middelen;
- de medewerkers.

Het bereiken van de gewenste situatie brengt consequenties met zich mee. Het inschatten van consequenties per onderdeel van de gewenste situatie is van belang bij het maken van keuzes voor de aanbevelingen. De volgende consequenties worden benoemd:

- organisatorische consequenties;
- personele consequenties;
- financiële consequenties.

De financiële consequenties bestaan voor een groot deel uit de uren die besteed moeten worden om aan de wens te voldoen. De loonkosten per uur inclusief werkgeverslasten zijn €17,23. Dit zijn de loonkosten voor een postkamermedewerker bij volledige arbeidsduur (36 uur) met een schaalbedrag van € 1877,-

4.1 Proces

In deze paragraaf worden de eisen en wensen met betrekking tot het proces beschreven.

Kwaliteit: De SVB wenst meer controle over de prestaties van de post- en documentenvoorziening te hebben. Kwaliteitsmeetpunten en prestatie indicatoren zijn gewenst. Met behulp van prestatie indicatoren is de afdeling FZ in staat om deel te nemen aan de kortcyclische managementrapportages.

De volgende onderwerpen wenst men op te nemen in het KCM:

- totaal aantal inkomende poststukken;
- totaal aantal uitgaande poststukken;
- percentage tijdig verwerkte inkomende poststukken;
- percentage tijdig verwerkte uitgaande poststukken;
- bezetting;
- ziekmeldingen.

Door maandelijkse rapportage van de prestaties kan men aantonen of doelstellingen bereikt zijn. Op basis van deze informatie kan het management nieuwe doelstellingen formuleren. Deze wens komt voort uit het streven naar toepassing van de PDCA- cirkel.

Organisatorische consequenties:

- Er zullen meetpunten ontwikkeld moeten worden;
- Het verzamelen van gegevens ten behoeve van het bepalen van de prestaties zal op passende wijze in de procedures opgenomen moeten worden.

Personele consequenties:

- Voor de ontwikkeling en de implementatie van de prestatie indicatoren dient een medewerker verantwoordelijk gesteld te worden;
- De medewerkers van de postkamer zullen verantwoordelijk worden voor de verzameling en verwerking van de resultaten.

Financiële consequenties:

Ontwikkeling indicatoren	prestatie	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Implementatie indicatoren	prestatie	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Maandelijkse resultaten	verwerking	4 uur á € 17,23	(maandelijks)

Verantwoordelijkheden: Meer duidelijkheid op het gebied van taken en verantwoordelijkheden is gewenst. Hiermee wordt bedoeld dat algemeen bekend dient te zijn welke verantwoordelijkheden bij welke partij liggen; bij de interne klant of bij de medewerker.

De afdeling FZ wenst uniformiteit van de dienstverlening en een verhoging van de kwantiteit en kwaliteit te bereiken. De SVB wenst een Service Level Agreement waarin de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen zijn vastgelegd.

Organisatorische consequenties:

- De processen zullen herschreven moeten worden in heldere taal;
- Tevens dienen er flowcharts gemaakt te worden van ieder proces;
- Een SLA moet worden opgesteld in samenwerking met alle betrokken partijen. Vervolgens dient de SLA verspreid te worden onder alle betrokken partijen.

Personele consequenties:

- Voor het herschrijven van de processen is medewerking van de postkamer-medewerkers noodzakelijk;
- De medewerkers van de postkamer dienen de inhoud van het nieuwe SLA goed te kennen; dit vraagt om tijd en inzet.

Financiële consequenties

SLA ontwikkelen	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Implementatie SLA	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Beschrijven processen en maken van flowcharts	72 uur á € 17,23 Medewerkers postkamer 20 uur á € 17,23	€ 1240,56 € 344,60

Communicatie

Om sneller te kunnen anticiperen op afwijkende omstandigheden en het onvoorspelbare werkaanbod is een heldere communicatiestructuur met alle betrokkenen gewenst. Om het werkaanbod in de toekomst beter te kunnen voorspellen, wenst de afdeling FZ geïnformeerd te worden over de verzending van grote mailingen. De serviceteams wensen geïnformeerd te worden over de dagelijkse verwerking van de post, zodat zij het dagelijkse werkaanbod kunnen inschatten. Ter controle op de verwerking van de ingescande batches wenst de afdeling FZ een dagelijkse verwerkingsrapportage van het computercentrum (Pink Roccade).

Naast communicatie ten behoeve van de workload is een goede communicatie ook van belang in de klanttevredenheid. Uit het GAP-model van Parasuraman³⁰ blijkt dat de verwachting die de klant heeft van de dienstverlening zeer bepalend is voor het feit of de klant wel of niet tevreden is over de dienst. Er worden vier bronnen onderscheiden die de klantverwachting bepalen:

- mond tot mond reclame;
- persoonlijke behoefte;
- ervaringen uit het verleden;
- externe communicatie.

Van deze bronnen is de externe communicatie de grootste beïnvloeder van klantverwachting.

Duidelijke communicatie over de dienstverlening ontbreekt nu nog. Een helder communicatieplan is gewenst.

Organisatorische consequenties:

- Er dient een SLA opgesteld te worden. Deze SLA moet voldoen aan de eisen en wensen van alle betrokken partijen;
- Er moet een communicatieplan geschreven worden waardoor het SLA algemeen bekend wordt en waarde krijgt;
- Er dient een communicatiestructuur te worden opgezet (en bewaakt) met de interne klant en het management.

Personele consequenties:

De implementatie van het SLA en het communicatieplan zal in samenwerking met de teamleider FZ plaatsvinden.

Financiële consequenties:

SLA ontwikkelen	Zie verantwoordelijkheden	
Communicatieplan schrijven	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Implementatie SLA en communicatieplan	Zie verantwoordelijkheden 36 uur á € 17,23	€ 620,28

³⁰ Maas, G.W.A en Pleunis, J.W: *Facility management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN9014077947.

Klachten

Voor klachten en meldingen met betrekking tot de dienstverlening kan de interne klant momenteel bij het CMF terecht; hier maakt men gebruik van het PAF systeem. Voor klachten en meldingen met betrekking tot de post- en documentenvoorziening is behoefte aan een centraal punt. Zowel negatieve als positieve feedback is gewenst; hiermee kan de afdeling FZ haar dienstverlening beter aan de eisen en wensen van de interne klant aanpassen.

Volgens Hirschman³¹ bestaan er drie categorieën mensen: zwijgers, weglopers en klagers. Gezien de gedwongen winkelnering is de categorie weglopers in deze situatie minder van belang. Om feedback te krijgen van de categorieën zwijgers en weglopers zal de drempel tot het indienen van een klacht of een melding verlaagd moeten worden. Dit kan men doen door gebruik te maken van: een klachtennummer, een klachtenbus, een klantenservice of een standaardprocedure voor het vragen naar feedback. Belangrijk is dat men het imago ontwikkelt klachten serieus te nemen.³²

Naast het verlagen van de 'klaagdrempel' blijkt de responstijd een essentiële factor. Hoe korter deze is hoe groter de loyaliteit van de klant.³³

Een degelijke klachtenafhandeling bestaat uit: een snelle responstijd, een adequate compensatie, een oprechte reactie van de dienstverlener en een adequate follow-up van de dienstverlener.

Men wenst gebruikt te maken van een klachten- mailbox en een servicebalie op de postkamer. Bij deze balie kan de klant, naast het indienen van klachten en meldingen, terecht voor inzage van originelen, het aanvragen van reprowerk, het aanleveren van uitgaande post en het afhalen van kantoorartikelen. Voor de registratie van de klachten wenst men gebruik te maken van het huidige PAF systeem.

Organisatorische consequenties:

- Er dient een servicebalie ontwikkeld te worden, de bezetting hiervan dient in het rooster van de postkamer opgenomen te worden;
- Een procedure voor klachtenbehandeling moet worden ontwikkeld en opgenomen in het procedure handboek.
- Het PAF systeem zal wellicht uitgebreid moeten worden.

Personele consequenties:

- Medewerkers van de postkamer dienen de servicebalie te gaan bezetten;
- Het takenpakket van de medewerker wordt uitgebreid;
- Het contact met de interne klant wordt intensiever.

³¹ Brij van der H, e.a: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN9014080891

³² Brij van der H, e.a: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN9014080891

³³ Brij van der H, e.a: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN9014080891.

Financiële consequenties:

Ontwikkelen procedures service balie	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Ontwikkelen klachten procedure	20 uur á € 17,23	€ 344,60
Bezetting service balie	36 uur per week	1 FTE
Uitbreiding / inrichting PAF systeem	36 uur á € 17,23	€ 620,28

Efficiency

Men wenst de tevredenheid van de interne klant te meten en in de toekomst te verhogen. Een geordende ruimte waarin het verloop van het proces goed zichtbaar is, draagt bij aan een professionele uitstraling van de postkamer, motiveert de medewerkers en zorgt voor een positieve indruk bij de klant. Een clean-desk policy is gewenst. Een duidelijke gestructureerde routing binnen de postkamer bevordert de efficiëntie van het proces, vermindert de kans op het zoekraken van poststukken en geeft een duidelijk overzicht in wat er nog verwerkt moet worden.

Men wenst het proces op de postkamer te optimaliseren en te stroomlijnen. Tijdens de externe oriëntatie is gebleken dat de Belastingdienst, in tegenstelling tot de SVB veel meer aandacht heeft besteed aan de vorm waarin haar klanten gegevens aanleveren. Door de mogelijkheid te creëren om via internet gegevens aan te leveren en door formulieren zo te ontwerpen dat scanapparatuur deze herkent is de diversiteit en complexiteit van de taken op de postkamer te verminderen.

Organisatorische consequenties:

- Het aantal werkplekken dient afgestemd te worden op de bezetting;
- Het type werkplek dient afgestemd te worden op het soort werkzaamheden;
- Er dient beleid opgesteld te worden voor een clean- desk policy.

Personele consequenties:

- Niet iedereen zal een eigen werkplek hebben, persoonlijke voorwerpen zijn niet meer toegestaan.
- Uitvoering van de herinrichting van de postkamer zal plaatsvinden in samenwerking met medewerkers van de technische dienst.

Financiële consequenties:

Inrichtingsvoorstel maken	54 uur á € 17,23	€ 930,42
Meubilair	Intern aanwezig	
Verbouwing	36 uur á € 17,23	€ 620,28

4.2 Middelen

Apparatuur

De scanapparatuur is verouderd en de capaciteit van de apparatuur is niet toereikend. De afdeling FZ wenst vervanging van de scanapparatuur. Deze apparatuur vormt een essentiële schakel in de post- en documentenvoorziening. Vervanging van de scanapparatuur is in het eerste kwartaal van 2008 gepland; vanwege het grote aantal storingen wenst men de apparatuur eerder te vervangen. (dit onderdeel is van toepassing op alle vestigingskantoren).

Organisatorische consequenties:

- Er dient een pilot uitgevoerd te worden met verschillende scanapparaten;
- De afdeling FZ dient betrokken te worden bij de pilot en de aankoop van apparatuur.

Personele consequenties:

- Een aantal medewerkers zullen betrokken worden bij een pilot met nieuwe scanapparatuur.
- Alle medewerkers zullen om moeten leren gaan met de nieuwe scanapparatuur.

Financiële consequenties:

Opstellen PVE	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Plan van aanpak pilot	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Uitvoeren pilot	108 uur á € 17,23	€ 1860,84
Kosten en batenanalyse maken	72 uur á € 17,23	€ 1240,56
Aanschaf nieuwe scanapparatuur	Per stuk € 40.000,-	€ 80.000,-

Computersysteem

Na het scannen van een batch wordt deze naar Pink Roccade verstuurd. Pink Roccade voert een bewerking uit en plaatst de documenten uit de batch in het DMS. Meer inzicht in de bewerking van Pink Roccade en een controle op de volledigheid van deze bewerking is gewenst. Uit onderzoek blijkt dat er met regelmaat documenten uit een batch verdwijnen of achterblijven tijdens de bewerking door Pink Roccade. Een dagelijkse rapportage met betrekking tot de kwantiteit van de bewerking door Pink Roccade geeft meer inzicht en zekerheid. (dit onderdeel is van toepassing op alle vestigingskantoren).

Organisatorische consequenties:

- De procedure van controle bij Pink Roccade moet aangepast worden;
- Er moet een keuze gemaakt worden waar Pink Roccade de informatie aflevert en hoe. Hiertoe moet wellicht een communicatiemiddel aangeschaft worden.

Personele consequenties: nvt

Financiële consequenties:

- Het hoofdkantoor ontwikkelt rapportages voor alle vestigingskantoren.

Prioriteit van storingen

De prioriteit die de SVB aan een storing binnen de post- en documentenvoorziening toekent is relatief laag. De post- en documentenvoorziening wordt gedefinieerd als een secundair proces. Een storing in het primaire proces krijgt een hogere prioriteit. Een hogere prioriteit van de melding en één centraal contactpersoon is gewenst. Het proces post- en documentenvoorziening is in principe een primair proces dat als secundair wordt bestempeld doordat de afdeling FZ verantwoordelijk is voor de verwerking. (dit onderdeel is van toepassing op alle vestigingskantoren).

Organisatorische consequenties:

- Het beleid van systeembeheer dient aangepast te worden;
- Een storing aan de apparatuur van de post- en documentenvoorziening dient tot de primaire storingen te worden gerekend. Dit zal via het hoofdkantoor moeten worden geregeld voor alle vestigingskantoren.

Personele consequenties: nvt.

Financiële consequenties: nvt.

4.3 Medewerkers

Taakverdeling

Allroundschap van de medewerkers van de post- en documentenvoorziening is gewenst.

Door middel van taakroulatie is verzuim beter op te vangen, waardoor de kwantiteit, de kwaliteit en de continuïteit van de dienst veilig gesteld wordt.

Het creëren van een zelfsturend team draagt bij aan de verbetering van de kwaliteit en de productiviteit en zal op lange termijn kosten verlagen.

Een zelfsturend team is verantwoordelijk voor de productie van een complete dienst. Het maken van roosters, bestellen van materialen, het evalueren van prestaties en het tot de orde roepen van teamleden zullen deel uit gaan maken van de taken en verantwoordelijkheden. De teamleider FZ behoudt de supervisie over dit zelfsturende team. De medewerkers geven aan graag persoonlijke verantwoordelijkheden te hebben en behouden. Niet iedereen is bereid om persoonlijke taken af te stoten of nieuwe taken te aanvaarden.

Organisatorische consequenties:

- De gemiddelde tijd die per taak besteedt wordt moet in kaart gebracht worden;
- Er moet een rooster voor taakroulatie opgesteld worden;
- Trainingen moeten ingepland worden;
- Er moet een implementatieplan voor een zelfsturend team worden opgesteld voor de lange termijn.

Personele consequenties:

Het creëren van een “zelfsturend team” kost tijd. De medewerkers zullen getraind moeten worden op verschillende vaardigheden³⁴:

- technische vaardigheden;
kennis van de verschillende taken, zodat taakroulatie mogelijk is.
- Managementvaardigheden;
scholing in administratieve vaardigheden, zoals het maken van roosters, klachtenafhandeling en registratie van prestaties.
- inter-persoonlijke vaardigheden.
training in communicatieve vaardigheden, conflicthantering en het geven en ontvangen van feedback.

De medewerkers zullen hiertoe inzet moeten leveren. Om grote weerstand te voorkomen is het tijdig creëren van draagvlak belangrijk evenals transparante communicatie. De medewerkers zullen niet uit eigen wil meewerken aan het creëren van een zelfsturend team. Weerstand is te verwachten.

Financiële consequenties:

Tijdsbesteding bepalen	36 uur á € 17,23	€ 620,28
Rooster opstellen	16 uur á € 17,23	€ 275,68
Trainingen		
Implementatieplan opstellen	36 uur á € 17,23	€ 620,28

³⁴ Gómez-Meija, L.R. e.a: *Personeelsmanagement*, Druk 4. Amsterdam: Pearson Education. 2005
ISBN904300815X

Motivatie

Een hoger opleidingsniveau en een hogere motivatie van de medewerkers is gewenst. Motivatie kan worden omschreven als datgene wat gedrag energie en richting geeft en ondersteunt³⁵. Gemotiveerde medewerkers zullen een betere dienst leveren dan minder gemotiveerde medewerkers.

Volgens de twee- factorentheorie van motivatie (Frederick Herzberg³⁶) bestaan er twee soorten factoren die de motivatie van medewerkers bepalen. Doel is om deze factoren te creëren of verbeteren en zodoende de motivatie en de arbeidssatisfactie te doen stijgen.

Motiverende factoren:		Hygiëne factoren:	
Het werk zelf	Door taakroulatie afwisselender en uitdagender	Bedrijfsbeleid	Verbetering door meer aandacht voor post- en documentenvoorziening
Successen	Door meting van prestaties zichtbaar	Werkomstandigheden	Nieuwe apparatuur, en herinrichting postkamer
Erkenning	Door presentatie van de prestaties aan de klant	Arbeidszekerheid	Kwaliteitsverbetering versterkt bestaansrecht van de afdeling
Verantwoordelijkheid	Door zelfsturend team gezamenlijke verantwoordelijkheid	Salaris	Max salarisschaal €2000,-
Mogelijkheden om je te verbeteren	Door training		

Figuur 6. Twee- factoren theorie

Organisatorische consequenties:

- taakroulatie invoeren;
- prestatiemetingen uitvoeren;
- aanschaf nieuwe apparatuur. (zie andere eisen en wensen)

Personele consequenties:

- Verbetering van werkomstandigheden en meer afwisseling in werkzaamheden;
- Verhoging van medewerkerstevredenheid en motivatie.

Financiële consequenties:

In de bijlagen is een totaaloverzicht van de consequenties van de gewenste situatie opgenomen.

³⁵ Gómez-Meija. L.R. e.a: *Personeelsmanagement*, Druk 4. Amsterdam: Pearson Education. 2005
ISBN904300815X

³⁶ Gómez-Meija. L.R. e.a: *Personeelsmanagement*, Druk 4. Amsterdam: Pearson Education. 2005
ISBN904300815X

Rode draad

Er is gebrek aan een duidelijke communicatiestructuur en een heldere SLA. De SVB wenst op korte termijn een invulling van deze zaken. Een goede beschrijving van de processen en de ontwikkeling van prestatie indicatoren zijn van belang bij het opstellen van een heldere SLA.

Op het gebied van middelen is de aanschaf van nieuwe apparatuur hoofdzaak. De afdeling FZ geeft duidelijk aan betrokken te willen worden in de keuze voor nieuwe scanapparatuur. Een herinrichting van de postkamer moet leiden tot meer orde en een clean-desk policy, hierdoor moet de klant meer vertrouwen in de dienstverlening krijgen.

De afdeling FZ wenst de motivatie en capaciteit van de postkamermedewerkers te vergroten. Door het geven van trainingen, het invoeren van taakrotatie en het scheppen van duidelijkheid met betrekking tot taken en verantwoordelijkheden wenst men een zelfsturend team te creëren.

Investerings in processen, middelen en medewerkers zijn gewenst. De gewenste situatie vraagt om een extra Fte. Aangezien een aantal onderdelen van de gewenste situatie van toepassing zijn op alle vestigingskantoren zal het hoofdkantoor voor een deel van de gewenste investeringen moeten zorgen.

Conclusie

De gegevens die voortgekomen zijn uit het diepteonderzoek zijn geanalyseerd en afgezet tegen de theorie. Dit heeft geleid tot conclusies die de probleemstelling beantwoorden.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“ Op welke, binnen de organisatie passende, wijze kan de afdeling Facilitaire Zaken van de Sociale Verzekeringsbank, vestigingskantoor Leiden, de post- en documentenvoorziening verbeteren?”

De afdeling FZ kan de post- en documentenvoorziening van de SVB Leiden, op een binnen de organisatie passende wijze, verbeteren door de kwaliteit en kwantiteit van de post- en documentenvoorziening vast te leggen. De kwaliteit zal constant gemeten moeten worden met behulp van prestatie indicatoren en kwaliteitsmeetpunten.

Met behulp van een communicatiestructuur is een continue verbetercirkel te realiseren om de dienst op de wensen van de interne klant aan te passen en een juiste klantverwachting te scheppen. Nieuwe scanapparatuur en het opleiden en motiveren van de medewerkers zijn noodzakelijk voor een kwaliteitsverbetering.

Om bovenstaande beantwoording van de probleemstelling toe te lichten is de conclusie gesplitst in:

- een conclusie met betrekking tot de positie van de post- en documentenvoorziening binnen de organisatie;
- een conclusie van de verschillende onderzoeksonderwerpen.

Positie in de organisatie

Gezien de actuele interne en externe ontwikkelingen (zie hoofdstuk 2) is een sterke positie van belang om in de toekomst het hoofd te kunnen bieden aan bedreigingen.

Een borging van de kwaliteit binnen alle processen versterkt de positie van de organisatie op de markt, de organisatie is dan in staat om snel in te spelen op veranderingen zonder dat dit vermindering van de kwaliteit veroorzaakt.

De SVB geeft zelf aan dat zij zich in de overgang van fase 2 naar fase 3 van het INK-managementmodel bevindt³⁷. In fase 3 is sprake van een systeemgeoriënteerde organisatie. Kenmerkend voor een systeemgeoriënteerde organisatie is de realisatie van continue verbeterlagen, de integrale toepassing van de Deming- cirkel en controle en beheersing van alle processen binnen de organisatie, ook van ondersteunende processen zoals de post- en documentenvoorziening. Dit is momenteel nog niet het geval.

Uit dit onderzoek blijkt dat de SVB zich momenteel in de overgang van fase 1 naar fase 2 van het INK- managementmodel bevindt. Het vastliggen van taken en verantwoordelijkheden en beheersing van de processtappen zijn kenmerken van een

³⁷ ‘Traject van erkenning op naar een verbetercertificaat’ SVB 2007

procesgeoriënteerde organisatie (fase 2). Fase 2 is nog niet bereikt omdat de taken en verantwoordelijkheden nog niet voor ieder proces vastliggen, vooral binnen de ondersteunende processen. Daarnaast is er nog geen sprake van beheersing van alle processtappen. Een kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening kan een wezenlijke bijdrage leveren in het streven naar een excellente organisatie.

Onderzoeksonderwerpen

Verbetering van de post- en documentenvoorziening dient op een 'binnen de organisatie passende wijze' te geschieden om draagvlak te creëren en haalbaarheid te garanderen.

Onderstaande conclusies geven antwoord op dit deel van de probleemstelling.

- Kwaliteit: Er is geen kwaliteitsniveau vastgesteld, dit maakt meting van prestaties onmogelijk en veroorzaakt onduidelijkheid in de klantverwachting. Het vaststellen van een kwaliteitsniveau en het ontwikkelen en borgen van kwaliteitsmeetpunten is noodzakelijk voor deelname aan de KCM rapportages. Deelname aan deze rapportages blijkt van belang om ondersteunende diensten onder de aandacht van de strategische top te brengen.
- Verantwoordelijkheden: Een goede beschrijving van de processen ontbreekt. Duidelijkheid en uniformiteit in de uitvoering van de processen van de post- en documentenvoorziening is noodzakelijk voor een goede verdeling en uitvoering van taken en verantwoordelijkheden onder de medewerkers van de postkamer. Duidelijkheid ten aanzien van de verantwoordelijkheden van de interne klant en de leverancier (afdeling FZ) is een belangrijke factor in de klanttevredenheid.
- Communicatie: Een goede communicatie is van belang voor het verkrijgen van inzicht in de workload en de mogelijkheid om de personeelsbezetting tijdig op de workload aan te passen. Uit het Gap- model blijkt dat goede communicatie de basis is van het creëren van een juiste verwachting van de klant; heldere communicatie draagt bij aan de klanttevredenheid.
- Klachten: Een centraal punt voor klachten en meldingen is van belang voor het verbeteren van de dienstverlening. Er is momenteel sprake van te weinig contact met de interne klant, waardoor positieve en negatieve feedback van de klant verloren gaat. Een juiste afhandeling van klachten en meldingen schept inzicht in de eisen en wensen van de klant en levert een bijdrage aan continue verbetering van de dienst.
- Efficiency: Het gebrek aan vertrouwen van de klant wordt veroorzaakt door het ontbreken van een clean- desk policy en efficiency. Een clean- desk policy en een heldere routing van het proces binnen de postkamer dragen bij aan verbetering van de klantbeleving en zorgen voor een efficiëncyslag.
- Apparatuur: De combinatie van slechte apparatuur en de sequentiële interdependentie vormen samen een groot afbreukrisico. Stilstand van een scanner is niet te veroorloven vanwege de vertraging die dit veroorzaakt in het primaire proces. Snelle aanschaf van nieuwe apparatuur is noodzakelijk.

- Prioriteit: Snel herstel van defecten aan de apparatuur van de post- en documentenvoorziening is noodzakelijk voor de voortgang van het proces en het minimaliseren van vertraging in het primaire proces. Een hoge prioriteit voor het herstellen van storingen en defecten is van groot belang.
- Computersysteem: De bevestiging van de volledigheid van de bewerking door Pink Roccade is noodzakelijk voor het vaststellen van de prestaties van de post- en documentenvoorziening.
- Taakverdeling: Een zelfsturend team is niet realiseerbaar in verband met het huidige opleidingsniveau en de motivatie van de medewerkers. Taakroulatie per deelproces is een geschikt alternatief.
- Motivatie: De motivatie van de medewerkers moet verhoogd worden om draagvlak te creëren voor taakroulatie, uitbreiding van het takenpakket en verhoging van het kwaliteitsniveau van de dienstverlening. Volgens de twee- factoren theorie van Frederick Herzberg zal de motivatie stijgen indien de motiverende en hygiëne factoren verbeterd worden.

Bovenstaande conclusies zijn verwerkt tot aanbevelingen die het meest geschikt zijn voor de SVB. Deze aanbevelingen zijn in het INK- managementmodel geplaatst.

Rode draad

Doordat er sprake is van een sequentiële interdependentie tussen de post- en documentenvoorziening en het primaire proces, draagt een kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening direct bij aan de positie van de SVB binnen het INK- managementmodel.

Vaststelling van het kwaliteitsniveau en borging hiervan, door middel van het ontwikkelen van meetpunten en prestatie indicatoren, is noodzakelijk voor deelname aan het KCM, en aandacht van de strategische top. Om de dienst op een uniforme wijze tot uitvoering te brengen en de kwaliteit te standaardiseren is een heldere beschrijving van de processen en duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden noodzakelijk.

Om inzicht te verkrijgen in de wensen van de klant en de klantverwachting te beïnvloeden zijn een duidelijke communicatiestructuur en een centraal punt voor klachten en meldingen noodzakelijk.

Nieuwe scanapparatuur is van groot belang voor verkleining van het afbreukrisico. Betrokkenheid bij de keuze van de nieuwe apparatuur is belangrijk voor de gebruikswaarde en motivatie van de medewerkers.

De medewerkers zullen verder ontwikkeld moeten worden. Een zelfsturend team is gezien het gemiddelde profiel van de medewerkers niet haalbaar, taakroulatie is een alternatief. De motivatie van de medewerkers zal verhoogd moeten worden. Door een kwaliteitsverbetering van het proces en de werkomgeving en meer aandacht voor de medewerker zal de motivatie groter worden.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen te lezen die de SVB zullen helpen om de post- en documentenvoorziening te verbeteren op het gebied van kwaliteit. De aanbevelingen zijn gericht op het vastleggen van de taken en verantwoordelijkheden, het beheersen van processen en het creëren van een structureel verbetertraject. Door opvolging van dit advies zal de post- en documentenvoorziening gezien haar centrale positie binnen de SVB een directe bijdrage leveren aan het bereiken van een excellente organisatie.

In voorgaande hoofdstukken zijn alle onderzoeksonderwerpen individueel behandeld. Bij de aanbevelingen zijn de onderzoeksonderwerpen gedeeltelijk samengevoegd om zodoende de verbanden tussen de onderwerpen te verduidelijken en tot een praktisch implementatieplan te komen.

Geadviseerd wordt om de volgende zaken tot uitvoering te brengen:

DLO

Het ontwikkelen van een dienst leverings overeenkomst (DLO) wordt aanbevolen. Een DLO is vergelijkbaar met een SLA, een DLO bevat alleen afspraken met betrekking tot de dienst en geen afspraken met betrekking tot kosten. De SVB past geen interne doorbelasting toe voor de kosten van de ondersteunende diensten.

Met behulp van een DLO worden het kwaliteitsniveau en de taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Het DLO dient geaccepteerd te worden door alle betrokken partijen in verband met het noodzakelijke draagvlak.

In de bijlagen is een concept voor een DLO opgenomen.

Prestatie indicatoren

Door prestatie indicatoren en meetpunten in het proces van de post- en documentenvoorziening op te nemen, kunnen prestaties gemeten worden. In de bijlagen is een overzicht met prestatie indicatoren opgenomen. Deze prestaties dienen gebruikt te worden in het KCM. Tevens dient de afdeling FZ ieder kwartaal aan de hand van de prestaties de DLO te evalueren met de betrokken partijen. Door deze evaluatie vindt toepassing van de Deming- cirkel plaats.

Een dagelijkse verwerkingsrapportage van Pink Roccade is van belang ter controle van de prestaties van de postkamer. Geadviseerd wordt om samen met andere vestigingskantoren de vraag om een verwerkingsrapportage uit te zetten bij het hoofdkantoor, hier onderhoudt men de relatie met Pink Roccade.

Communicatie

Communicatie is een belangrijk onderwerp bij kwaliteitsverbetering en klanttevredenheid. Om een juiste klantverwachting te creëren wordt aanbevolen om via intranet te communiceren. Door gebruik te maken van dit communicatiemiddel worden alle interne klanten bereikt. Op intranet dienen de volgende zaken gepubliceerd te worden:

- De dienst leverings overeenkomst;
- Een producten- en dienstencatalogus van de postkamer;
- Contactgegevens van de postkamer en het centraal meldpunt, de service balie;
- De procedures;
- Prestatieverslagen.

Naast het creëren van de juiste klantverwachting is communicatie ook een belangrijk aspect voor de beleving van de klant. Het versturen van een dagelijkse mail, met een verwerkingsverslag van de vorige dag, naar de teamleiders van de service teams wordt aanbevolen.

Door een driemaandelijke evaluatie van het DLO ontstaat de mogelijkheid een dialoog te voeren met de interne klant, de wensen en eisen van deze klant te signaleren en wederzijds in te spelen op toekomstige veranderingen.

Momenteel wordt er geen jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Aangezien het doel van deze aanbevelingen is de kwaliteit van de post- en documentenvoorziening te verhogen is een klanttevredenheidsonderzoek een goed meetinstrument. Aanbevolen wordt om op korte termijn (binnen 3 maanden) een nulmeting uit te voeren; vervolgens kan men jaarlijks aan de hand van een nieuwe meting verbeteringen of verslechtingen signaleren en nieuwe doelstellingen formuleren.

Klachten en meldingen

Ten aanzien van de behandeling van klachten en meldingen wordt geadviseerd een centraal punt voor klachten en meldingen in te richten voor de post- en documentenvoorziening. Om dit te realiseren dient men:

- Onderzoek te verrichten naar de mogelijkheden om klachten te registreren binnen het PAF systeem;
- Een klachten procedure te ontwikkelen;
- Een e-mail account aan te maken;
- Een service balie bij de ingang van de postkamer te plaatsen.

In de bijlage is een concept klachtenprocedure opgenomen.

Door een service balie te plaatsen bij de ingang van de postkamer:

- Geeft de afdeling FZ aan dat zij haar klanten serieus neemt;
- Wordt de orde op de postkamer bewaard;
- Kunnen kantoorartikelen uitgegeven worden;
- Kunnen originelen opgevraagd en uitgegeven worden.

Voor de service balie dient tussen 08.00 uur en 17.00 uur constant een medewerker beschikbaar te zijn. Naast de werkzaamheden die betrekking hebben op de klachten en meldingen kan deze medewerker tevens andere taken uitvoeren.

Geadviseerd wordt om tijdens ieder werkoverleg een evaluatie met betrekking tot de klachten en meldingen in te plannen.

Efficiency

De beleving van de klant kan worden beïnvloed door de uitstraling van de postkamer. Het invoeren van een clean-desk policy en onderzoek naar herinrichting van de postkamer wordt aanbevolen. Deze aanbevelingen zullen naast een beter imago tot een verhoging van de efficiency leiden. De routing van het proces wordt overzichtelijker, de kans op het kwijtraken van poststukken neemt af. Een onderzoek naar de herinrichting van de postkamer en het afstemmen van het aantal en type werkplekken op de werkzaamheden en bezetting, wordt geadviseerd in verband met het behalen van besparingen.

Apparatuur

Ten behoeve van de apparatuur wordt geadviseerd om gezamenlijk met andere vestigingskantoren het hoofdkantoor te benaderen. Het hoofdkantoor dient ervan overtuigd te worden dat betrokkenheid van de afdeling FZ noodzakelijk is bij de keuze voor nieuwe apparatuur. Formatie van een projectgroep waarin de volgende partijen vertegenwoordigd zijn verdient aanbeveling:

- Inkoper;
- Systeembeheerder;
- Medewerker facilitair domein;
- Teamleider FZ;
- Medewerker postkamer.

De prioriteit met betrekking tot het verhelpen van storingen aan de scanapparatuur dient verhoogd te worden. Geadviseerd wordt om in samenwerking met systeembeheer en het hoofdkantoor de afspraken met Kodak aan te scherpen en de reparatietijd te verkorten. Tevens verdient directe inzet van een reservescanner bij storingen de aanbeveling

Medewerkers

Op basis van de twee- factoren theorie van Frederick Herzberg wordt aanbevolen de motivatie van de medewerkers te verhogen door de volgende acties te ondernemen:

- Het stimuleren van taakroulatie. Om de motivatie en de tevredenheid van de medewerkers te vergroten wordt geadviseerd een systeem van taakroulatie in te voeren. Om taakroulatie te bereiken wordt aanbevolen onder de medewerkers een inventarisatie op te maken van de gewenste opleidingen en uit te voeren taken. De bezetting van de service balie dient tevens te worden meegenomen in de taakroulatie. Op basis van deze inventarisatie kan bepaald worden welke medewerkers elkaar onderwijzen en welke medewerkers een opleiding gaan volgen. Een belangrijk aandachtspunt bij de ontwikkeling van taakroulatie is het herschrijven van de procedures; flowcharts worden aanbevolen ter verduidelijking van de procedures.
- Het delen van successen. Door in het maandelijks werkoverleg tijd vrij te maken voor een presentatie en evaluatie van de prestaties en te belonen bij positieve prestaties, worden de medewerkers bewust van de gevolgen van de verrichte werkzaamheden.
- Zorgen voor erkenning. Door openlijk de prestaties aan de interne klant te tonen wordt erkenning van de postkamer gecreëerd. Intranet is hiertoe een geschikt communicatiemiddel.

- Het toekennen van verantwoordelijkheden. Door per deelgebied een verantwoordelijke persoon aan te wijzen worden verschillende doelen bereikt: de controle op kwaliteit neemt toe en de betrokkenheid neemt toe.
- Stimuleren tot zelfontwikkeling. Medewerkers moeten aangezet worden tot het volgen van een cursus of het uitvoeren van andere taken, om zodoende zichzelf verder te ontwikkelen. Op het gebied van opleidingen wordt geadviseerd de lopende ontwikkelingen met betrekking tot e-learning af te wachten.
- Persoonlijke waardering uitspreken. Persoonlijke coaching en het uitspreken van waardering per individu dragen bij aan de verbetering van de motivatie.

Veranderingsstrategie

Ten behoeve van de acceptatie van bovenstaande aanbevelingen dient een veranderingsstrategie gehanteerd te worden. In een veranderingsstrategie dient onderscheid gemaakt te worden in een conditionerend en een operationeel niveau.³⁸ Het conditionerende niveau is het strategische niveau dat de condities vormt voor het behalen van bepaalde doelstellingen, het operationele niveau is de plek waar de knelpunten zich bevinden.

Iedere verandering op conditionerend niveau heeft zijn invloed op operationeel niveau. Een juiste inrichting van de condities is van belang voor het slagen van de verandering. Hantering van een ruil – of beloningsstrategie³⁹ is de meest geschikte wijze om de verandering te managen. Deze strategie heeft als uitgangspunt dat voorwaarden, in de vorm van faciliteiten, worden gevormd om de verandering te realiseren. De faciliteiten betreffen hier een DLO, een communicatiestructuur, nieuwe apparatuur en de service balie (conditionerend niveau). De medewerkers wordt in dit geval een beloning, in de vorm van betere werkomstandigheden en meer waardering, in het vooruitzicht gesteld.

In de bijlage is een stappenplan opgenomen waarmee, op basis van de aanbevolen veranderingsstrategie, de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden. In dit stappenplan zijn tevens financiële consequenties opgenomen.

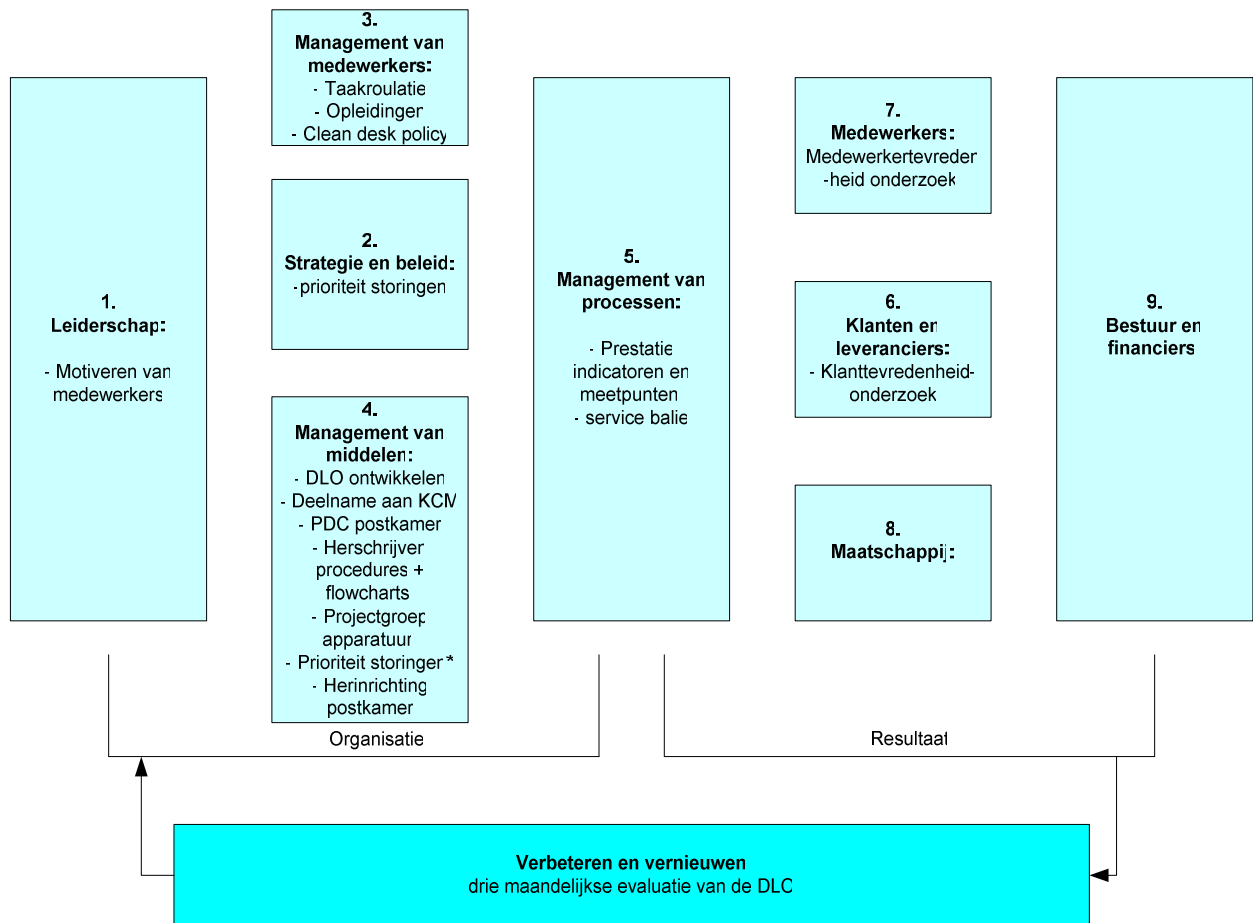
Bij de implementatie wordt geadviseerd een medewerker van de afdeling kwaliteitszorg te betrekken.

INK- managementmodel

In het figuur op de volgende pagina zijn de aanbevelingen in het schema van het INK-managementmodel geplaatst. Dit figuur geeft de positie en de verbanden tussen de verschillende aanbevelingen weer. Op deze wijze is tevens een duidelijk onderscheid te maken welke aanbevelingen tot het conditionerende niveau en welke tot het operationele niveau behoren.

³⁸ Mastenbroek. W.F.G: *Conflict hantering en organisatie ontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2005. ISBN9014051859

³⁹ Mastenbroek. W.F.G: *Conflict hantering en organisatie ontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2005. ISBN9014051859



Figuur 7. Aanbevelingen binnen het INK- managementmodel.

De aanbevelingen omtrent de communicatie hebben betrekking op alle organisatie- en resultaatgebieden van het INK- managementmodel.

Literatuuropgave

Boeken:

- Maas. G.W.A en Pleunis. J.W: *Facility management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947
- Mintzberg. H: *Organisatiestructuren*, Pearson Education, 2006. ISBN 9052610509
- Brij van der H, e.a: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Robbins. S. P: *Gedrag in organisaties*, Benelux: Pearson Educations. 2005. ISBN 9043013420
- Goleman. D en Boyatzis. R: *Het nieuwe leiderschap*. Business Contact. 2007. ISBN 9025418147
- Krimpen. J van: *Facility management in perspectief, het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2003. ISBN 9013000436
- Hardjono. T.W en Bakker. R.J.M, *Management van processen*. Alphen ad Rijn: Kluwer bv. 2006. ISBN 9014096070
- Gómez-Meija. L.R. e.a: *Personeelsmanagement*, Druk 4. Amsterdam: Pearson Education. 2005 ISBN 904300815X
- Mastenbroek. W.F.G: *Conflict hantering en organisatie ontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2005. ISBN 9014051859
- Jans. R: *Het schrijven van beleidsadviezen*. Soest: uitgeverij Nelissen, 2001. ISBN 9024414687
- Mante. Y en Vening. L: *Een goede zin*. Utrecht: ThiemeMeulenhoff, 2004. ISBN 9006950246

Syllaby:

- Mante. Y. *Nederlands/Taalbeheersing*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire dienstverlening. 2003/2004

Interne documenten:

- Sociale Verzekeringsbank Leiden: Kwartaalbericht november 2006
- Sociale Verzekeringsbank Leiden: Plateauplanning SVB 10 2005-2010. 21 oktober 2005
- Sociale Verzekeringsbank Leiden: Cultuur onderzoek mei 2006.
- Sociale Verzekeringsbank Leiden: ‘Traject van erkenning op naar een verbetercertificaat’ 2007
- Sociale Verzekeringsbank Leiden: Kengetallen Faciliteiten 2006.
- Sociale Verzekeringsbank Leiden: Jaarplan Vestiging Leiden 2007.

Internetbronnen:

- <http://www.svb.nl>
- <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=1265>
- <http://www.inlichtingenbureau.nl>
- <http://www.ink.nl>
- <http://www.interferentie.com>
- <http://www.12manage.com>

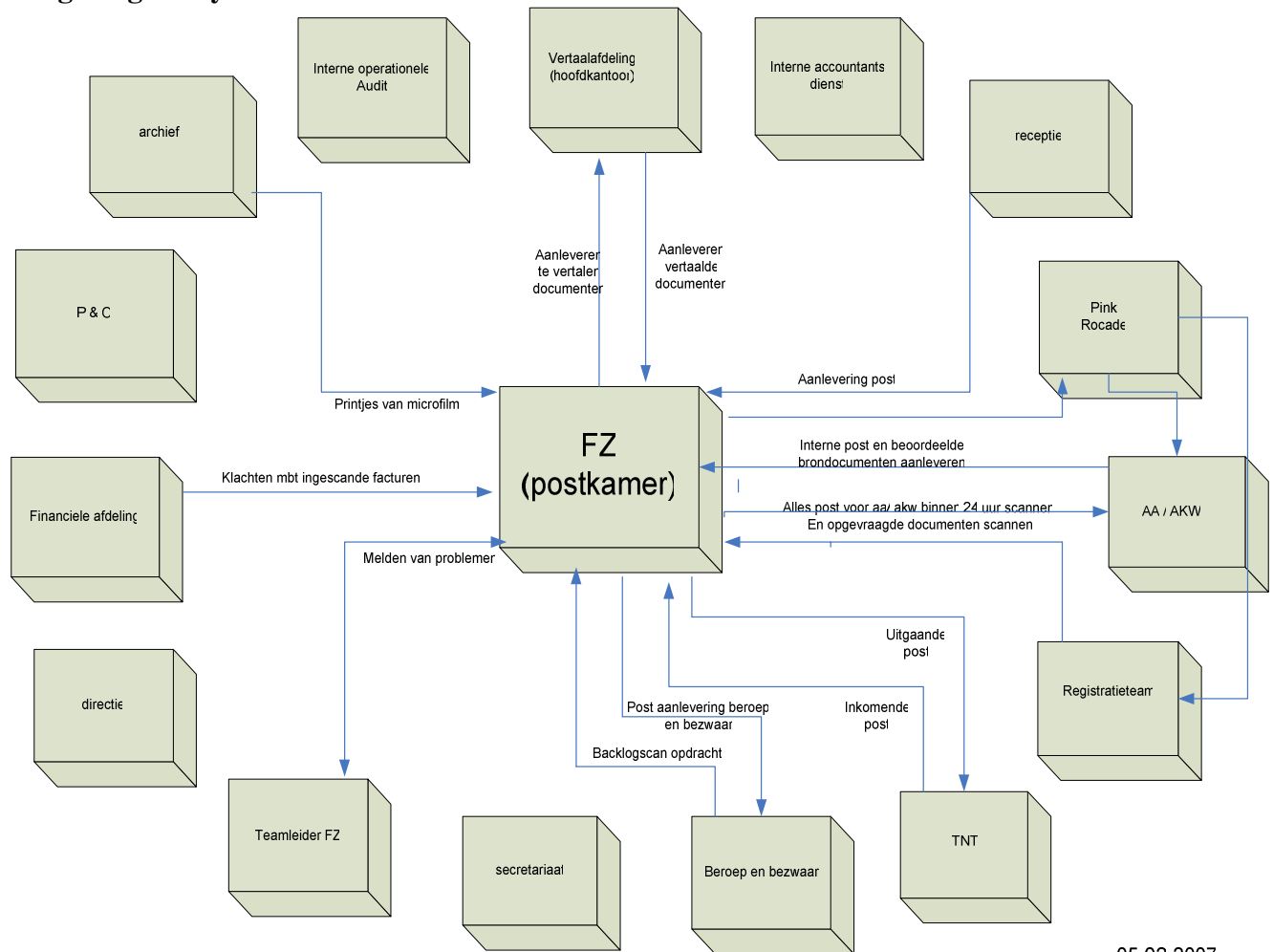
Artikelen:

- Putter. T: De angst regeert: investeringen blijven achter.
In: VIP Vakblad voor documentmanagement. Juli 2004, p. 40-41.
- Redactie: effectiever werken door digitalisering documenten.
In: VIP Vakblad voor documentmanagement. September 2004. p. 20-21.
- Chapel. N en Heer. R de: Documentaire informatievoorziening en kwaliteitszorg.
In: VIP Vakblad voor documentmanagement. September 2004. p. 36-39.
- Redactie: Digitale archivering ondersteund financieel beheer.
In: VIP Vakblad voor documentmanagement. September 2004. p. 40-41.
- Kolk. T van der: Archieven blijven groeien: de paradox van digitalisering.
In: www.phaff.nl / files. 2005. p. 9-10.
- Burgt. Van der R en Leo. A: Kwaliteit van facilitaire managementprocessen in kaart.
In: Facility Management Magazine. Augustus 2005. p.25-29.
- Dulk. E den: Tara Tara die post ist da!
In: www.gea.nl jaaruitgave 2005. p. 27-30.
- Cleeren. C: Taakverdeling in Facilitaire organisaties Wie doet wat?
In: Facility Management Magazine. April 2006. p. 49-51.
- Dommerholt. J: Communicatie in facility management.
In: Facility Management Magazine. Augustus 2006. p. 37-41.
- Peters. M: Post: Volgen of vooruitlopen?
In: www.gea.nl jaaruitgave 2006. p. 1-4.
- Sande. Van de M: Communicatie: de bepalende factor voor succes bij verandering.
In: FMI, januari 2007. p. 26-27

Bijlagen

Bijlage 1.	Omgevingsanalyse
Bijlage 2.	Subprobleemstellingen
Bijlage 3.	Organogram SVB Vestigingskantoor Leiden Organogram afdeling CFF (SVB Vestigingskantoor Leiden)
Bijlage 4.	Uitwerking SWOT
Bijlage 5.	Resultaten cultuur onderzoek
Bijlage 6.	Functie profiel postkamer medewerker.
Bijlage 7.	Resultaten medewerker tevredenheidonderzoek
Bijlage 8.	Proces post- en documentenvoorziening
Bijlage 9.	Profiel, gemiddelde post- & archiefmedewerker
Bijlage 10.	Totaaloverzicht van de consequenties
Bijlage 11.	Dienst Leverings Overeenkomst
Bijlage 12.	Prestatie indicatoren
Bijlage 13.	Gewenste procedure klacht- afhandeling
Bijlage 14.	Implementatie plan
Bijlage 15.	Missie en visie Facilitair Domein
Bijlage 16.	Resultaten workshop postkamer
Bijlage 17.	Verslag themadag
Bijlage 18.	Gespreksverslagen
Bijlage 19.	Externe oriëntatie Eneco Energie
Bijlage 20.	Externe oriëntatie Belastingdienst
Bijlage 21.	Artikelen.

Bijlage 1. Omgevingsanalyse.



05-02-2007

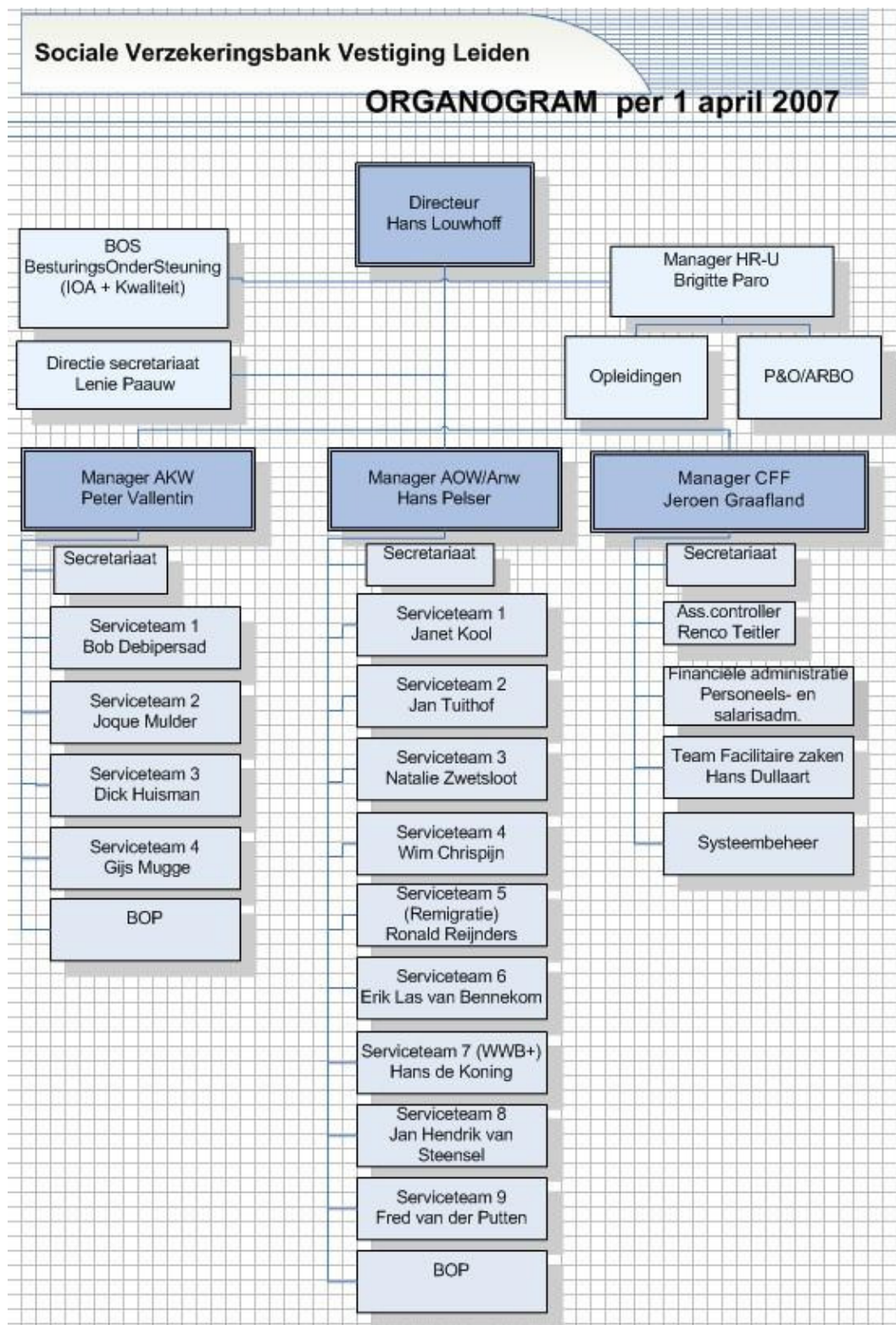
Bijlage 2.

Subprobleemstellingen

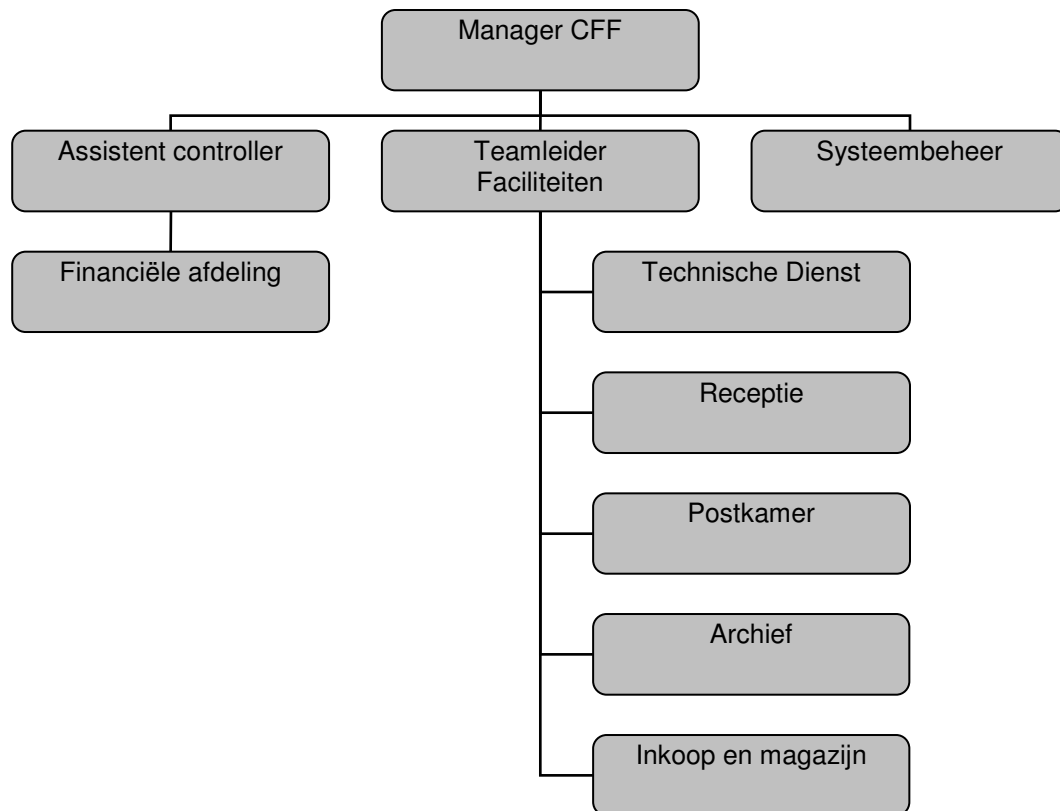
- **Hoe dient FZ gebruik te maken van SLA's?**
 - Wat zijn SLA's?
 - Wat draagt het gebruik van een SLA bij aan de kwaliteitsverbetering van de post- en documentenvoorziening?
 - Welke eisen en wensen stelt men aan een SLA?
 - Wat zijn de kosten en baten van een SLA?
 - Hoe kan men SLA's implementeren?
- **Hoe kan FZ kwaliteitsmeetpunten inbouwen in het proces van post- en documentenvoorziening?**
 - Van welke aspecten is de kwaliteit van de post en documentenvoorziening afhankelijk?
 - Wat zijn de gemiddelde kwalitatieve en kwantitatieve resultaten van de post- en documentenvoorziening?
 - Wat zijn de eisen en wensen ten aanzien van de kwantiteit en kwaliteit?
 - Wat zijn de kosten en baten van kwaliteitsmeetpunten?
 - Hoe kan men kwaliteitsmeetpunten implementeren?
- **Welke rapportagemogelijkheden ten aanzien van de post- en documentenvoorziening dient FZ te benutten?**
 - Wat is de informatiebehoefte?
 - Met welke frequentie wil men rapporteren?
 - Wat zijn de verschillende rapportage mogelijkheden?
 - Wat zijn de kosten en baten van rapporteren?
 - Hoe kan men dit implementeren?
- **Hoe kan FZ, een voor de post- en documentenvoorziening relevante, effectieve en efficiënte communicatiestructuur met de omgeving opbouwen?**
 - Waaruit bestaat de omgeving?
 - Hoe ziet de huidige communicatiestructuur er uit?
 - Wat zijn de eisen en wensen met betrekking tot de communicatiestructuur?
 - Wat zijn de kosten en baten van de communicatiestructuur?
 - Hoe kan men een heldere communicatiestructuur implementeren?
- **Op welke wijze dient FZ om te gaan met klachten en meldingen met betrekking tot de post- en documentenvoorziening?**
 - Hoe gaat men momenteel met klachten en meldingen om?
 - Wat zijn veel voorkomende klachten en meldingen?
 - Wat zijn de eisen en wensen ten aanzien van klachten afhandeling?
 - Wat zijn de mogelijkheden om een klacht- en meldpunt te creëren?
 - Wat zijn de kosten en baten van een klacht- en meldpunt?
 - Hoe kan men een klacht- en meldpunt implementeren?
- **Op welke wijze kan FZ de klanttevredenheid met betrekking tot de post- en documentenvoorziening meten?**
 - Welke aspecten bepalen de tevredenheid van de klant?
 - Hoe kan men het beste een klanttevredenheid onderzoek uitvoeren?

Bijlage 3

Organogram SVB Vestigingskantoor Leiden.



Organogram afdeling CFF (SVB Vestigingskantoor Leiden)



Bijlage 4

Uitwerking SWOT

Sterkte

- Voorloper in automatisering binnen publieke organisaties;
De SVB is binnen de branche van publieke organisaties een van de meest vooruitstrevende op het gebied van automatisering. Het gehele primaire proces is gedigitaliseerd en voor een groot deel geautomatiseerd. Er is nauwelijks nog sprake van 'papier werk'. Deze digitalisering draagt bij aan de stroomlijning en automatisering van de processen binnen de organisatie.
- Rechtmatigheid en tijdigheid;
Rechtmatigheid van de dienstverlening is een groot goed voor de SVB. De primaire processen zijn ingericht zodat de dienstverlening in overeenstemming is met de wet. Doelmatigheid en tijdigheid zijn tevens belangrijke begrippen. De rechtmatigheid, doelmatigheid en tijdigheid staan allen sterk in relatie met de kwaliteit van de dienstverlening. De rechtmatigheid dient te worden bewaakt wanneer men de focus gaat verleggen naar doelmatigheid. In dit opzicht zijn doelmatigheid en tijdigheid bedreigingen voor de rechtmatigheid.
- Klantvriendelijkheid;
Uit klanttevredenheid onderzoeken van de afgelopen jaren blijkt dat klanten voor 80 tot 90% tevreden zijn over de manier waarop de SVB contact legt met de klant en dit contact onderhoud. Personeel van de SVB krijgen trainingen in klantvriendelijkheid en de SVB streeft ernaar om een vraaggestuurde organisatie te worden. Dit zal de klanttevredenheid gaan vergroten. De klant zal meer bediend worden naar zijn of haar wensen.

Zwakte

- Aanbod gestuurde organisatie;
De SVB is een aanbodgestuurde organisatie. Men biedt dienstverlening aan op basis van de interne organisatie (van de processen). Het aanbod van de dienst is niet gebaseerd op de wens van de klant. Oorzaak hiervan is dat de SVB uitvoerder van de overheid is. Door medewerkers te stimuleren klantgericht te handelen en denken tracht men deze zwakte om te buigen naar een sterkte; een klantgerichte, vraaggestuurde organisatie.
De post- en documentenvoorziening is voor de afdeling FZ een hoofdtaak. Kennis en contact met de interne klant ontbreekt. Het proces is ontworpen vanuit een aanbodgerichte visie, hierbij is de interne klant onvoldoende betrokken waardoor de kwaliteit nu verbeterd dient te worden.

- Klant kennis;
Klanten van de SVB zijn 65 plussers, nabestaanden, ouders en kinderen. In grove lijnen kent de SVB haar klanten. Een heldere en gespecificeerde segmentatie van de klantgroepen ontbreekt echter. Deze zwakte is om te buigen naar een sterkte door de klantgroepen helder in kaart te brengen, zodoende kan men de dienstverlening beter aanpassen op de behoeften van de klant.

Kans

- SUWI- keten;
De SUWI- keten vormt voor de SVB zowel een kans als een bedreiging.
In de wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI) zijn de taken en verantwoordelijkheden van de organisatie binnen deze keten opgenomen.
Doel van deze samenwerking is het vormen van één loket voor de burger voor de uitvoering van de sociale zekerheid. Dit wil men bereiken door middel van elektronische gegevensuitwisseling tussen de verschillende instanties.

Organisaties die momenteel behoren tot de SUWI- keten zijn:

- het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI);
- het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV);
- de Raad voor Werk en Inkomen (RWI).

De gemeenten spelen ook een belangrijke rol in deze ketensamenwerking.

De SUWI-keten vormt een kans voor de SVB omdat de SVB relatief voorloopt op het gebied van automatisering in vergelijking met andere publieke organisaties. Daarnaast scoort de SVB goed op het gebied van tijdigheid en rechtmatigheid van haar dienstverlening. Het veroveren van een groot aandeel van de dienstverlening binnen de sociale zekerheid (zoals het uitvoeren van de WWB en het inlijven van de PUR) maakt dat de machtspositie van de SVB groeit. Aansluiting bij de SUWI- keten biedt hier kansen. Ook op het gebied van elektronische gegevensuitwisseling liggen kansen voor de SVB, hierdoor kan de SVB haar doorlooptijden verkorten en bezuinigen op loonkosten. Wanneer de klant haar zaken via DigID zelf (digitaal) kan regelen neemt de workload af.

Momenteel is het niet toegestaan om klantgegevens uit te wisselen via de e-mail, aansluiting op de SUWI- keten en het daarbij behorende SUWI- net maakt elektronische correspondentie met de klant mogelijk voor de SVB.⁴⁰ Hier bespaard men op verzendkosten.

Deze ontwikkelingen zullen grote invloed hebben op de workload voor de post- en documentenvoorziening.

De beslissing of de SVB zal aansluiten bij de SUWI- keten ligt bij de minister van sociale zaken en bij de raad van bestuur.

⁴⁰ Bron: <http://www.inlichtingenbureau.nl>

- **Toenemende vergrijzing**
Door de toenemende vergrijzing zal het aantal 65 plussers in de komende jaren toenemen. De SVB kan hier haar voordeel meedoen door de processen ten aanzien van de AOW te stroomlijnen en vereenvoudigen. Hiermee kunnen kosten gedrukt worden.
- **Toenemende globalisering**
Steeds meer Nederlanders zwermen uit over Europa maar doen wel een beroep op de sociale zekerheidsrechten die zij in Nederland hebben opgebouwd. Hierdoor wordt de markt waarbinnen de SVB opereert groter. Dit is een uitbreidingskans.
- **WWB en PUR**
Voor de SVB is het verkrijgen van nieuwe taken binnen de sociale zekerheid een grote kans om haar bestaansrecht te versterken. Hierdoor wordt tevens haar positie binnen de branche van publieke organisaties versterkt.
- **Liberalisering postmarkt.**
Het liberaliseren van de postmarkt is een kans voor de SVB. Door toetreding van nieuwe organisaties op de postmarkt zal de concurrentie toenemen. Een toenemende concurrentie zorgt voor een lagere prijs. De SVB doet hier haar voordeel mee, zij kiest de goedkoopste aanbieder. Er zijn reeds onderzoeken afgerond welke aanbieder de goedkoopste is voor de SVB. Men heeft hiertoe contracten afgesloten.

Bedreiging

- **SUWI- keten**
De SVB is niet aangesloten bij de SUWI- keten. De SUWI- keten vormt een bedreiging voor de SVB omdat deze binnen de sociale zekerheid opereert. De SVB zal in het ergste geval, op lange termijn haar bestaansrecht verliezen wanneer de SUWI-keten beter gaat presteren dan de SVB.
- **Trend → Outsourcing;**
Binnen het facilitaire vakgebied is een trend in outsourcing van diensten te herkennen. Zo ook op het gebied van post- en documentenvoorziening.
De SVB loopt als publieke organisatie achter op de commerciële markt gezien ontwikkelingen en professionalisering. Het outsourcen van de post- en documentenvoorziening vormt een bedreiging voor de (facilitaire)organisatie. De post- en documentenvoorziening is de kerntaak van de afdeling FZ. Outsourcen van dit proces betekend verlies aan bestaansrecht.

- Hogere eisen van de burger

De burger gaat steeds hogere eisen stellen aan de dienstverlening van publieke instanties. Om de klanttevredenheid te handhaven zal de SVB zich in de toekomst steeds meer op de klant moeten gaan richten. Een hoge mate van klanttevredenheid is noodzakelijk voor een goede machtspositie en behoud van het bestaansrecht binnen de sociale zekerheid. De hogere eisen van de burger vormen een bedreiging voor de SVB, omdat de organisatie door deze ontwikkeling gedwongen wordt zicht te ontwikkelen en bij falen het risico loopt een slecht imago op te bouwen.

- Opleidingsniveau medewerkers.

De SVB heeft momenteel veel medewerkers in dienst die opgeleid zijn op MBO niveau. Wanneer de ontwikkelingen met betrekking tot de SUWI-keten doorzetten zullen er meer medewerkers op HBO niveau aangetrokken moeten worden. Het feit dat de klantgegevens bij andere instellingen vandaan gehaald zullen worden, waardoor de oorsprong van de gegevens en eventuele fouten minder inzichtelijk zijn, zal een analytischer inzicht vragen van de medewerkers.

De SVB kampt momenteel met het probleem dat er een relatief groot verloop is onder jonge werknemers met een afgeronde HBO-opleiding.

Ten aanzien van de post- en documentenvoorziening bestaan er ook problemen met het opleidingsniveau van de medewerkers. Deze medewerkers komen voor een groot deel van andere afdelingen binnen de organisatie, waar zij niet meer (voldoende) functioneerden. Het gemiddelde profiel van de postkamermedewerker voldoet niet aan het noodzakelijke functieprofiel, dat door de digitalisering van de post- en documentenvoorziening is veranderd.

De werkzaamheden zijn complexer geworden en vragen om meer alertheid op kwaliteit.

Bijlage 5.

Resultaten cultuur onderzoek

Dit onderzoek is gebaseerd op het organisatiecultuur profiel dat ontwikkeld is door Robert A. Cooke, ph. D. & J. Clayon Lafferty, Ph. D.

Uit het cultuuronderzoek van 2006 komen de volgende cultuurstijlen het sterkst naar voren:

- *Een cultuur van goedkeuring;* conflicten worden vermeden en menselijke verhoudingen zijn aan de oppervlakte plezierig. Men heeft het gevoel dat zij de goedkeuring van anderen moeten winnen en aardig gevonden moeten worden. De werkomgeving minimaliseert het geven van meningen, zeker wanneer deze afwijkend zijn.
- *Conventioneel;* de organisatie wordt conservatief, traditioneel en bureaucratisch geleid. Men dient te waken voor te weinig ruimte voor vernieuwingen en te weinig mogelijkheden tot aanpassing van de organisatie aan de omgeving.
- *Vermijdend;* succes wordt niet beloond, maar fouten worden wel bestraft. Hierdoor gaan medewerkers verantwoordelijkheden op andere afschuiven.
- *Oppositieel.* Confrontaties komen voor en negatief gedrag wordt beloond. Status en invloed wordt verworven door een kritische opstelling. Men is snel geneigd ideeën van anderen tegen te werken. Men neemt veilige maatregelen.

Bijlage 6.

Functie profiel postkamer medewerker. (meest recent)

Sociale Verzekeringsbank

Functieprofiel Medewerker Post/Archief

Versie 15-06-2004

Doel van de functie:

De functie heeft tot doel het verzorgen van de inkomende, interne en uitgaande poststromen en vergelijkbare goederen en documenten, het toegankelijk en geordend houden van archieven, lichten, bezorgen en retourplaatsen van archiefstukken en het verrichten van lichte administratieve werkzaamheden ten behoeve van deze processen of ter ondersteuning van afdelingen in het primaire proces.

Plaats in de organisatie:

Vestigingsdirecteur

Manager Financiën en Faciliteiten/Controller vestiging

Teamleider Facilitaire Zaken

Resultaatgebieden en activiteiten:

Resultaat: Dagelijkse punctuele ontvangst, registratie, bezorging, verzameling en distributie van inkomende, uitgaande en interne poststukken

- In ontvangst nemen, registreren, sorteren en zonodig coderen van inkomende post- en aanverwante stukken, bezorgen op de bestemde werkplekken in de vestiging, conform interne regels en afspraken.
- Ophalen, registreren en verzenden van uitgaande poststukken en aanverwante stukken.
- Zonodig regelen van koeriersdiensten e.d..
- Scannen, microverfilmen, kopieëren en vergelijkbare verwerking van stukken op verzoek of conform vaste afspraken.
- Intern distribueren van post- en andere stukken binnen de vestiging .
- Signaleren van tekortkomingen en/of verbeteringsmogelijkheden in processen en procedures aan de Teamleider.
- Toepassen van regels en afspraken met betrekking tot de privacygarantie van gegevens en documenten.

Resultaat: Optimaal functionerende centrale en/of afdelingsarchieven binnen de vestiging, inclusief geldende privacy-regels

- Binnen de gestelde kaders ten aanzien van de archiefinrichting zorgen voor het lichten en registreren van stukken uit het archief .
- Bijhouden van administraties over uitgeleende stukken, verzorgen van rappels aan betrokkenen binnen de daarover gemaakte afspraken.

- Ontvangen van terugkerende stukken, registreren van de retourname en terugbezorgen op de juiste plek in het archief.
- Periodiek rapporteren aan de Teamleider inzake de toestand van het archief en adviseren over eventuele verbeterpunten, andere ordeningen, ruiming en controles.
- In opdracht of volgens vaste afspraken uitvoeren van schoningsactiviteiten volgens de daarvoor geldende regels.
- Zorg dragen voor verantwoorde afvoer en/of vernietiging van daarvoor in aanmerking komende stukken, in overleg met de Teamleider.
- Maken van scans, microfilms, kopieën, etc. van archiefstukken, op verzoek of conform vaste afspraken/procedures.

Resultaat: Doeltreffend en doelmatig uitgevoerde overige werkzaamheden van vergelijkbaar niveau, op afspraak met de Teamleider, binnen de door de vestigingsdirecteur aangegeven kaders, zoals

- Uitvoeren van coderings- en/of sorteer- en/of verzendwerkzaamheden ter assistentie van afdelingen in de primaire procesuitvoering.
- Assisteren van collega's in de facilitaire diensten bij hun taak (bijvoorbeeld bij goederenontvangst, distributie, verplaatsingen, kleine reparaties, waarnemen receptie, telefoon, etc.).
- Beheren van voorraden en signaleren wanneer de kritische grenswaarde (ijzeren voorraad) dreigt te worden overschreden.

Resultaat: Tevreden klanten en opdrachtgevers

- Actief en tijdig communiceren naar klanten/opdrachtgevers over dreigende of te verwachten verstoringen/moeilijkheden rond de uitvoering van de taken.
- Handhaven van afgesproken kaders, regels en normen
- Initiatief nemen in het op peil houden of verbeteren van de eigen ontwikkeling qua kennis, vaardigheden en competenties.
- Actief signaleren aan Teamleider en klanten/opdrachtgevers van mogelijkheden tot verbetering van procedures, reductie van kosten, betere routes, werkmethodes en dergelijke.

Mate van zelfstandigheid:

Zaken die de instemming behoeven van de Teamleider Facilitaire Zaken:

- wijzigingen in de coderingstabellen van stukken.
- wijzigingen in de distributie-afspraken (bezorgtijden etc.).
- wijzigingen in de indeling van archieven.
- inzet van externen (bijvoorbeeld koeriersdienst).
- voorstellen tot vernietiging van stukken buiten de afgesproken regels.

Werk- en denkniveau:

De functie wordt geacht op VMBO werk- en denkniveau te worden uitgeoefend.

Competentieprofiel:

Kerncompetenties:

Samenwerken

Verandervermogen

Functiecompetenties:

Snel schakelen

Betrokkenheid

Timemanagement

Initiatief

Klantgerichtheid

Bijlage 7.

Resultaten medewerker tevredenheidonderzoek.

De medewerkertevredenheid wordt gebaseerd op de volgende deelgebieden:

- inhoud van het werk (score 7)
- communicatie en informatievoorziening (score 5.7)
- leidinggeven (score 6.8)
- samenwerken (score 6.1)
- ontwikkeling (score 5.8)
- integriteit (score 6.1)
- verandervermogen (score 6.3)
- werkdruk en ziekteverzuim (score 6.3)
- arbeidsvoorwaarden/ de SVB als werkgever.(score 6.4)

De score die per deelgebied is aangegeven is de score uit het laatste medewerker tevredenheidonderzoek (2005)

Bijlage 8.

Proces post- en documentenvoorziening.

1. Verzamelen ingekomen post;
TNT levert dagelijks de post aan het vestigingskantoor.
 2. Sorteren post;
Poststukken worden gesorteerd op envelop grootte en verwachte inhoud.
 3. Formeren batches;
Post wordt geopend en verdeeld in batches per wetscluster. Een batch bevat gemiddeld 30 poststukken.
Op naamgestelde post wordt ongeopend bezorgd bij de juiste persoon, hiertoe loopt men postrondes.
 4. Batches scannen;
Batches worden ingescand, na het scannen worden de batches drie maanden opgeslagen in het drie maandsarchief.
 5. Uitvoeren kwaliteitscontrole;
De ingescande batches worden gecontroleerd op leesbaarheid en volledigheid.
 6. Controleren brondocumenten en originelen;
Brondocumenten en originelen worden ter beoordeling aangeboden aan het daarvoor ingeroosterde service team. Na beoordeling worden er kopieën ingescand en worden de originelen retour afzender gestuurd.
 7. Vertalen post;
Alle post in een andere taal dan Nederlands, Engels en Duits wordt ter vertaling aangeboden. Het origineel wordt vervolgens samen met de vertaling ingescand.
 8. Opvragen van originelen uit het drie maandsarchief.
- De originele exemplaren van de al ingescande documenten worden drie maanden bewaart. Deze kunnen ingezien worden door beoordelaars. Opvragen van batches gebeurt op basis van wetscluster, datum, tijdstip en batchnummer.

Bijlage 9.

Profiel, gemiddelde post- & archiefmedewerker.

Doel van de functie

De functie heeft tot doel het verzorgen van de inkomende, interne en uitgaande poststromen en vergelijkbare goederen en documenten, het toegankelijk en geordend houden van archieven, lichten, bezorgen en retourplaatsen van archiefstukken en het verrichten van lichte administratieve werkzaamheden ten behoeve van deze processen of ter ondersteuning van afdelingen in het primaire proces.⁴¹

De functie wordt geacht op VMBO werk- en denk niveau te worden uitgeoefend.

Resultaat gebieden en activiteiten

- Ontvangen, registreren, sorteren en zonodig coderen van inkomende post- en aanverwante stukken, bezorgen op de bestemde werkplekken in de vestiging, conform interne regels en afspraken.
- Ophalen, registreren en verzenden van uitgaande post- en aanverwante stukken.
- Scannen, microverfilmen, kopiëren en vergelijkbare verwerking van stukken op verzoek van en conform vaste afspraken.
- Intern distribueren van post- en andere stukken binnen de vestiging.
- Signaleren van tekortkomingen en/of verbetermogelijkheden in processen en procedures aan de Teamleider.
- Toepassen van regels en afspraken met betrekking tot de privacygarantie van gegevens en documenten.⁴²

Omgeving:

Op de afdeling FZ hangt een ontspannen sfeer. Het werk op de postkamer wordt in een weinig afwisselende bezetting uitgevoerd. De werkdruk op de afdeling is erg wisselend, de hoeveelheid instroom van post- en documenten is op grote lijnen te voorspellen, maar kan per dag zeer verschillend zijn.

Iedere medewerker van de postkamer heeft een eigen bureau tot zijn of haar beschikking. In een aantal gevallen is een bureau niet noodzakelijk voor de uit te voeren werkzaamheden. De postkamer maakt een zeer rommelige en chaotische indruk, de routing is niet zichtbaar in de ruimte. Er zijn veel onnodige (privé) objecten in de postkamer aanwezig.

Functiewaardering

De post- & archiefmedewerker is ingedeeld in functie schaal 2. Een postkamer medewerker verdient bij een volledige arbeidsduur € 1877,- bruto.

Medewerker

De gemiddelde post- & archiefmedewerker is geschat op LBO of MBO niveau. De meeste medewerkers zijn op de postkamer terecht gekomen na een negatief assessment op een

⁴¹ Functieprofiel Medewerker Post/Archief Versie 15-06-2004

⁴² Functieprofiel Medewerker Post/Archief Versie 15-06-2004

andere functie binnen de SVB, zij zijn in een aantal gevallen niet alleen in functie maar ook in salarisschaal achteruitgegaan.

Het team bestaat uit zeer verschillende personen in houding, gedrag, opleiding, ervaring en persoonlijke achtergrond.

Het rapport: *Evaluatie Traject 'Groei naar optimale dienstverlening' (maart 2007)* is gebaseerd op coachings gesprekken met de post- & archiefmedewerkers. De gesprekken zijn gevoerd door een externe persoon.

In onderstaand schema zijn de uitkomsten van de coachings gesprekken samengevat.

De onderzochte competenties zijn gebaseerd op het competentieprofiel zoals in het functieprofiel Medewerker Post/Archief opgenomen.

Competentie:	Gemiddelde score:
samenwerken	voldoende er is sprake van een team, maar er is groepsvorming op basis van 'specialisme'. De samenwerking kan beter, niet iedereen is in staat alle werkzaamheden uit te voeren.
verandervermogen / leervermogen	matig tot voldoende er wordt over het algemeen veel waarde gehecht aan veiligheid en zekerheid. de wens tot persoonlijke ontwikkeling en kennis verbreding is matig aanwezig.
flexibiliteit	Voldoende over het algemeen heerst er een reactieve houding, men vervult extra werkzaamheden als dit gevraagd wordt. Overwerken is geen probleem.
betrokkenheid	ruim voldoende de inzet en betrokkenheid komen tot uiting in het doorzettingsvermogen, ondanks tegenslagen, van de medewerkers. Men gaat vaak pas naar huis als alles af is en voelt zich verantwoordelijk of aangevallen wanneer fouten gemaakt zijn.
timemanagement / werkdruk	matig tot voldoende de werkdruk is moeilijk te voorspellen. Het hoge ziekteverzuim beïnvloedt de werkdruk negatief. Men maakt werk zoveel mogelijk af (overwerk)
initiatief	matig tot voldoende men laat weten wat er verbeterd moet worden, maar onderneemt vaak niet direct zelf actie. Men doet wat er gevraagd wordt.
klantgerichtheid	ruim voldoende het begrip 'klant' is niet bij iedere medewerker bekend. Wanneer de klant met vragen en opmerkingen komt, zijn er slechts een beperkt aantal medewerkers bereid direct hulp te verlenen.

Bijlage 10.

Totaaloverzicht van de consequenties

Onderdeel	Organisatorisch	Personeel	Financieel
Kwaliteitsmeetpunten en prestatie indicatoren.	- Ontwikkeling van meetpunten. - Verzamelen van gegevens m.b.t prestaties.	- extra verantwoordelijkheid.	72 uur € 1240,56
Verantwoordelijkheid en	- processen beschrijven - flowcharts - SLA opstellen en implementeren	- bekend zijn met inhoud SLA.	144 uur € 2481,12
communicatie	- SLA opstellen - Communicatieplan schrijven - implementatie		72 uur* € 1240,56
klachten	- ontwikkelen service balie. (procedure en bezetting) - uitbreiden / inrichten PAF systeem	- uitbreiding takenpakket.	92 uur €1585,16 + wekelijkse bezetting + meubilair balie
Efficiency	- clean- desk policy - aantal en type werkplekken bepalen	- gedeelde werkplek	90 uur € 1550,70 + meubilair kosten.
apparatuur	- opstellen PVE - Pilot	- training nieuwe apparatuur	250 uur (via hoofdkantoor) + kosten scanner +/- € 80.000
computersysteem	- procedure bij Pink Roccade aanpassen.		Via hoofdkantoor
Prioriteit storingen	- beleid systeembeheer aanpassen		Via hoofdkantoor
taakverdeling	- tijd per taak bepalen - rooster tbv taakroulatie - implementatieplan zelfsturend team	- trainingen - aanpassen - flexibiliteit	88 uur € 1516,24 + trainingen
motivatie	- taakroulatie invoeren - prestatie metingen - aanschaf nieuwe apparatuur	- verbetering werkomstandigheden - afwisseling in werkzaamheden - verhoging tevredenheid en motivatie.	
		Totaal: Leiden Hoofdkantoor	- 570 uur = € 9821.11 - + trainingen - + 1 FTE - 250 uur = € 4307,50 - € 80.000,-

* De uren voor de ontwikkeling en de implementatie van de SLA zijn al opgenomen in de wens 'verantwoordelijkheden'.

Bijlage 11.
Dienst Leverings Overeenkomst
Concept 21-05-2007

Omschrijving:

Deze Dienst Leverings Overeenkomst heeft betrekking op de post- en documentenvoorziening van de Sociale Verzekeringsbank vestigingskantoor Leiden.

Het proces van post- en documentvoorziening zoals weergegeven in de flowchart die opgenomen is in de bijlage is onder beheer van de afdeling CFF.

Betrokken partijen:

- afdeling CFF
- afdeling AKW
- afdeling A/A

Looptijd:

Deze overeenkomst is gesloten voor onbepaalde tijd.

Ieder kwartaal zal er een evaluatie plaatsvinden met alle betrokken partijen. Indien gewenst kunnen er (mits in overleg overeengekomen) wijzigingen in deze Dienst Leverings Overeenkomst opgenomen worden.

Service niveau:

Onderdeel:	Voorwaarden:
Ontvangst post van TNT	- Alle post (incl. aangetekende) iedere morgen om 08:00 uur. - Alle post (incl. aangetekende) iedere middag om 17:30 uur.
Ophalen post door TNT	
Behandeling Inkomende post.	- 100 % inkomende post dient dezelfde dag gescand te zijn. - 100% van alle op naam gestelde post na binnenkomst leveren voor 11:00 uur. - Uitsplitsing van klacht- en bezwaarbrieven vindt plaats op basis van aantekening op de envelop of de aanhef van de brief. - post bezwaar A/A dag stempelen en 100 % dezelfde dag afleveren op secretariaat A/A. vóór 16.00 uur. - post bezwaar AKW 100% dezelfde dag scannen. - Post beroep dag stempelen en 100% dezelfde dag versturen naar het Hoofdkantoor.
Behandeling Uitgaande post.	- Uitgaande en interne post wordt tussen 14:00 en 16:00 uur met de postronde van alle etages gehaald. - 100% van alle uitgaande post dient dezelfde dag

	te worden verwerkt. Indien voor 16:00 uur aangeboden. - 100% verzenden van reguliere en aangetekende post. (dagelijks om 17:00 uur) - 100% verzenden van een spoedverzending (dagelijks om 17:00 uur) indien vóór 16:30 uur aangeleverd.
Behandeling Interne post.	- 100% van de op naam gestelde Interne post aangeboden voor de eerste postronde vóór 11:00 uur wordt dezelfde dag bezorgd. - 100% van de op naam gestelde Interne post aangeboden voor de tweede postronde vóór 14.00 uur wordt uiterlijk de volgende werkdag bezorgd. - 80% van de backlog scans dienen dezelfde dag te worden gescand. (indien correct aangeleverd, zie voorwaarden) - De overige 20% uiterlijk de volgende dag.
Faxen	- binnengekomen faxen worden tijdens de postrondes van de afdelingen gehaald. En dezelfde dag verwerkt.
Niet te scannen post	- Alle niet te scannen (op naam gestelde) post dient te worden voorzien van een dagstempel.
Behandeling vertalingen.	- alle brieven in een andere taal dan Duits en Engels worden ter vertaling aangeboden. - De standaard doorlooptijd voor vertalingen is 10 werkdagen. - Na vertaling wordt op wetscluster gesorteerd. - 100% scannen van de (originele) vertaalde brieven op dag van ontvangst (van vertaalbureau)
Aanbod brondocumenten	- Brondocumenten worden tussen 11:30 en 13:30 uur ter beoordeling aangeboden. Zie verantwoordelijkheden) - Brondocumenten mogen niet van de postkamer af. - Beoordeelde brondocumenten worden 100% dezelfde dag gescand., mits tijdig beoordeeld (zie verantwoordelijkheden)
Originele batches	- De originele batches worden na scannen 3 maanden gearhiveerd op de postkamer. De poststukken zijn terug te vinden adhv het batchnummer.

Verantwoordelijkheden:

Afdelingen A/A & AKW:

- interne post dient (zoals backlog scans) correct aan geleverd te worden:
 - o zonder nietjes
 - o zonder geeltjes
 - o voorzien van correct ingevuld geleide formulier.
- Interne post dient in de daarvoor bestemde postvakken aangeboden te worden.
- Te verzenden post dient vóór 16:00 uur aangeboden te worden in de daarvoor bestemde postvakken.
- Spoedpost dient vóór 16:30 uur aangeboden te worden aan de postkamer.
- Aan te tekenen post aanbieden in een interne roze postmap en voorzien van de opmerking “Postkamer Aangetekend verzenden.” Aanbieden vóór 16:30 uur.
- De beoordeling van brondocumenten is de verantwoordelijkheid van de aangestelde afdeling (hiertoe is een rooster opgesteld).
- Het terugzenden van originele brondocumenten is de verantwoordelijkheid van de beoordelaar van de betreffende brondocumenten.

Facilitaire Zaken:

- De postkamer is verantwoordelijk voor het tijdig inscannen van beoordeelde brondocumenten, mits deze vóór 14:00 uur zijn beoordeeld.
- Terugkoppeling van klachten en meldingen binnen 2 werkdagen.
- Dagelijkse melding (per e-mail) van de status van de vorige dag.
 - o Aantal gescande documenten en pagina's A/A en AKW.
 - o Eventueel aantal niet gescande batches en de reden van het niet in scannen.

Sancties:

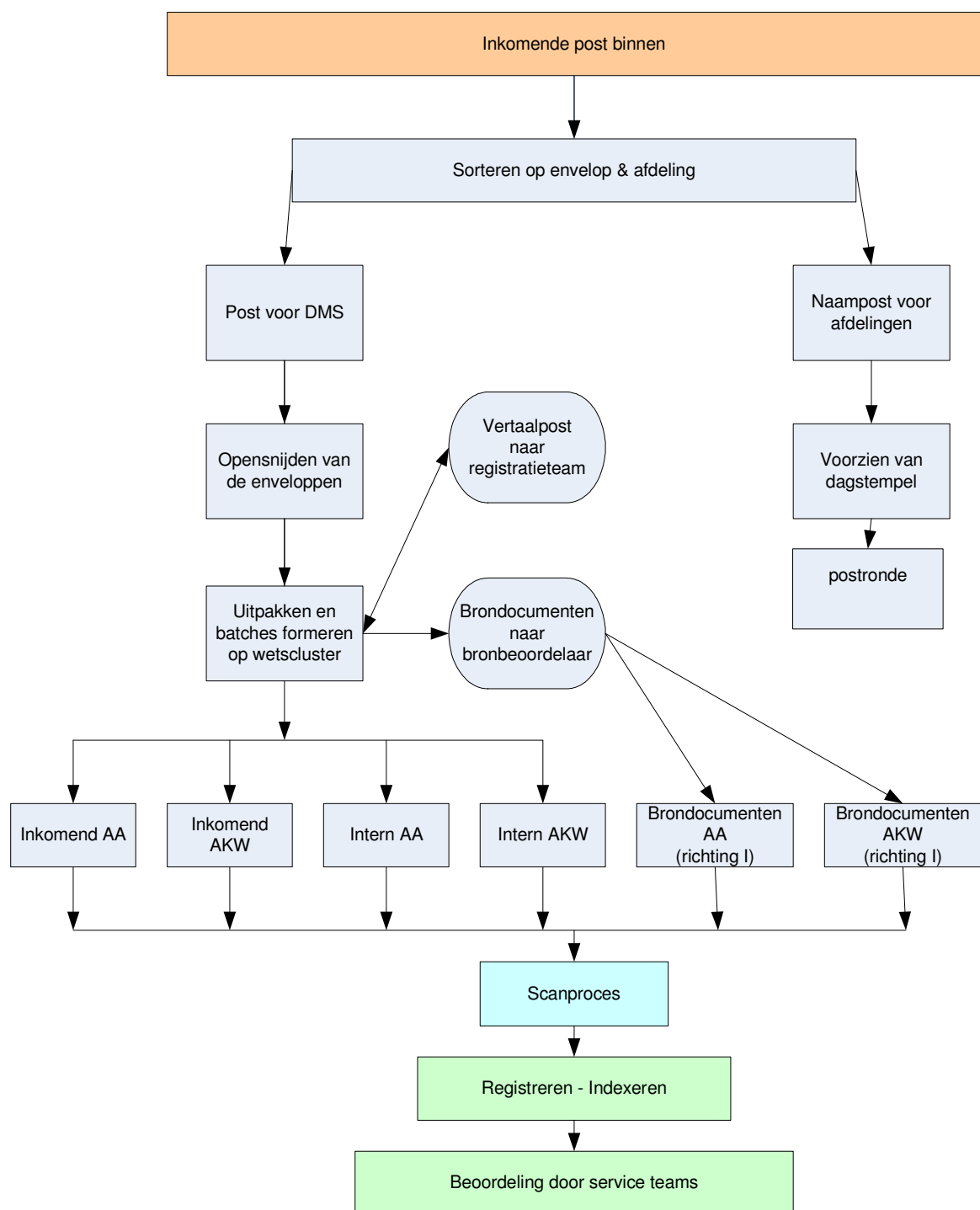
- Indien men vooraf weet dat er sprake is van vertraging, dient men de ontvangende partij hiervan op de hoogte te stellen.
- Indien meerdere malen niet aan bovenstaande afspraken wordt voldaan dienen de betrokken partijen in overleg te treden en verantwoording af te leggen.
- Indien interne post niet correct wordt aangeleverd, wordt deze door de afdeling FZ niet in behandeling genomen.

Communicatie:

Afdeling	telefoon	Email
Facilitaire Zaken	071 512 9540	hdullaart@svb.nl
Postkamer		
Manager uitvoering A/ A	071 512 9600	hpelser@svb.nl
Manager uitvoering AKW	071 512 9800	petervallentin@svb.nl

Klachten en meldingen met betrekking tot de post- en documenten voorziening dienen naar de mailbox van de postkamer te worden gestuurd.

Bijlage DLO
flowchart postverwerking op hoofdlijnen.



Bijlage 12.

[illegible][illegible][illegible][illegible]

Bijlage 13.

Gewenste procedure klacht- afhandeling.

Middelen:

- Een emailadres fungeert als klachtenbus.
- Een balie bij de ingang van de postkamer fungeert als klantenservice.
- Eenvoudige database ten behoeve van klachten registratie.

Medewerkers:

- Taak rouleert wekelijks onder de postkamer medewerkers.

Taken:

- Twee maal per dag de mailbox controleren.
- Klanten aan de balie direct te woord staan.
- Oorzaak van klachten onderzoeken. (binnen 24 uur)
- Klachten en oorzaken registreren in de database
- Klachten oplossen, indien nodig in overleg met teamleider FZ. Registratie in de database.

Korte proces beschrijving:

- Ontvangst van een klacht (in de mailbox, of aan de balie)
Indien de klacht in de mailbox binnenkomt ontvangt de klant direct een auto reply.
- Registreren van de klacht in de database. (direct na ontvangst)
- Oorzaak van de klacht onderzoeken.
- Oorzaak en oplossing van de klacht registreren in de database.
- Oorzaak en oplossing melden aan de klant (binnen 24 uur)
Indien de oorzaak van de klacht niet binnen 24 uur te achterhalen is wordt de klant op de hoogte gesteld van de voortgang.

Maandelijks worden de klachten en de afhandeling hiervan geevalueerd tijdens het werkoverleg op de postkamer.

Bijlage 14.
Prestatie indicatoren

Bijlage 15.

Missie en visie Facilitair Domein

In 2006 is de SVB gestart met het vormen van een algemene visie, missie en strategie voor het facilitair domein van de SVB. Dit heeft men gedaan door middel van het 'project 9x1'. Doel van dit project is een betere samenwerking en uniformiteit tussen de facilitaire afdelingen over de gehele organisatie en het op een efficiënte wijze uitbesteden van diensten. Dit is een recente ontwikkeling, men is reeds in de start fase van de ontwikkeling van een facilitaire regie- en adviesorganisatie op vestigingsoverstijgend niveau.

De missie van het facilitaire domein van de Sociale verzekeringsbank luidt:

'Het bieden van een excellente, optimale facilitaire dienstverlening die de SVB ondersteund in het realiseren van haar missie'.

De visie luidt:

'De facilitaire organisatie zal binnen centraal gestelde kaders streven naar maximale flexibiliteit, waarbij eenduidigheid en uniformiteit uitgangspunten zijn. De facilitaire organisatie stelt zich proactief op door, voor de SVB, relevante ontwikkelingen en innovaties op het vakgebied, op basis van kosten-baten analyses, te toetsen aan toepasbaarheid binnen de eigen organisatie'.

De strategie is als volgt benoemd:

'In het facilitair domein is sprake van centrale functionele aansturing. De afdeling FZ is verantwoordelijk voor het ingang brengen en houden van het proces van functionele aansturing'.

De context waarin dit plaats vindt:

De facilitaire organisatie is opgedeeld in operationele eenheden die, onder hiërarchische aansturing van het lokale management, op de locaties uitvoering geven aan de directe facilitaire ondersteuning. De deskundigheid die daarvoor lokaal nodig is ligt voornamelijk op operationeel niveau en qua operationele aansturing ook op tactisch niveau.

De impulsen voor vernieuwing en beleidsvoorbereiding komen voornamelijk vanuit de afdeling FZ. Deze impulsen worden samengebracht met de uitvoeringspraktijk en kunnen aanleiding zijn voor het bepalen of herzien van beleid.

Dit beleid wordt vastgesteld in een gremium (FBS: facilitair beleid en sturing) waarin zowel de uitvoering als de inhoudelijke expertise is vertegenwoordigd.

Vertegenwoordiging in dit overleg vindt plaats door afvaardiging van twee managers CFF, twee teamleiders FZ en drie vertegenwoordigers van de afdeling Facilitair Bedrijf (sectiemanager Inkoop, sectiemanager SVB-Breed en het afdelingshoofd van het facilitair bedrijf)

Het hoofd van de afdeling Facilitair Bedrijf is voorzitter van dit gremium.

De vertegenwoordigers nemen deel met volledig mandaat van de managers CFF, respectievelijk teamleiders Facilitaire Zaken.

Dit gremium zal maandelijks overleg hebben.

Onderhoudsplannen van de locaties worden centraal geregisseerd. In samenspraak tussen de locaties en de afdeling Facilitair Bedrijf worden deze opgesteld en opgenomen in de kadernota. Jaarlijks zal in samenspraak het onderhoud voor het komende jaar concreet worden gemaakt en het meerjaren onderhoudsplan zal worden geactualiseerd. De sectie SVB- breed van de afdeling Facilitair bedrijf initieert en regisseert dit proces en zorgt daarbij ook voor het aanschakelen van Inkoop.

He beheer van lokaaloverstijgende contracten en de verantwoordelijkheid voor (nieuwe)aanbestedingen ligt bij de afdeling Facilitair Bedrijf. De input van operationele informatie komt van de lokaties. De projectleiding wordt ingevuld door de sectie SVB- Breed van de afdeling Facilitair Bedrijf.

Het hoofd van de afdeling Facilitair Bedrijf fungeert als opdrachtgever. Projectleden zijn afhankelijk van de inhoud van de aanbesteding, afkomstig uit de organisatie. In ieder geval zijn daarin de uitvoerders op het facilitaire werkveld vertegenwoordigd.

De teamleiders Facilitaire Zaken hebben zes keer per jaar, onder voorzitterschap van een teamleider, een overleg waarin zij operationele en organisatorische zaken uit hun portefeuille bespreken.

Di teamleider overleg is een belangrijke schakel in de functionele sturing in het Facilitair Domein.

Eenzijds is dit forum, waarin naast de teamleiders ook de afdeling facilitair bedrijf vertegenwoordigd is, bedoeld om ontwikkelingen te bespreken c.q. veranderingen toe te lichten. Anderzijds worden hier operationele zaken uitgewisseld. Deze informatie is belangrijk omdat dit mogelijk weer aanleiding geeft om, afhankelijk van de casus, de reikwijdte (locatieoverstijgend) vast te stellen en vast te stellen welke deskundigheid (inhoudelijke en/ of inkoop technische) gemobiliseerd moet worden om de casus adequaat aan te pakken.

Ontwikkeling van het vakgebied.

De afdeling Facilitair Bedrijf zal bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers die in hte facilitair domein werkzaam zijn. Dit krijgt vorm door bijvoorbeeld themabijeenkomsten waar ontwikkelingen op het vakgebied worden toegelicht en uitgediept.

Verder zal de afdeling Facilitair Bedrijf initiatief nemen om bij wijzigingen in het werkveld te zoeken naar adequate opleiding of training die het mogelijk maakt de wijzigingen op professionele wijze in de praktijk te brengen.”

Bijlage 16.

Resultaten workshop postkamer

2 februari 2007.

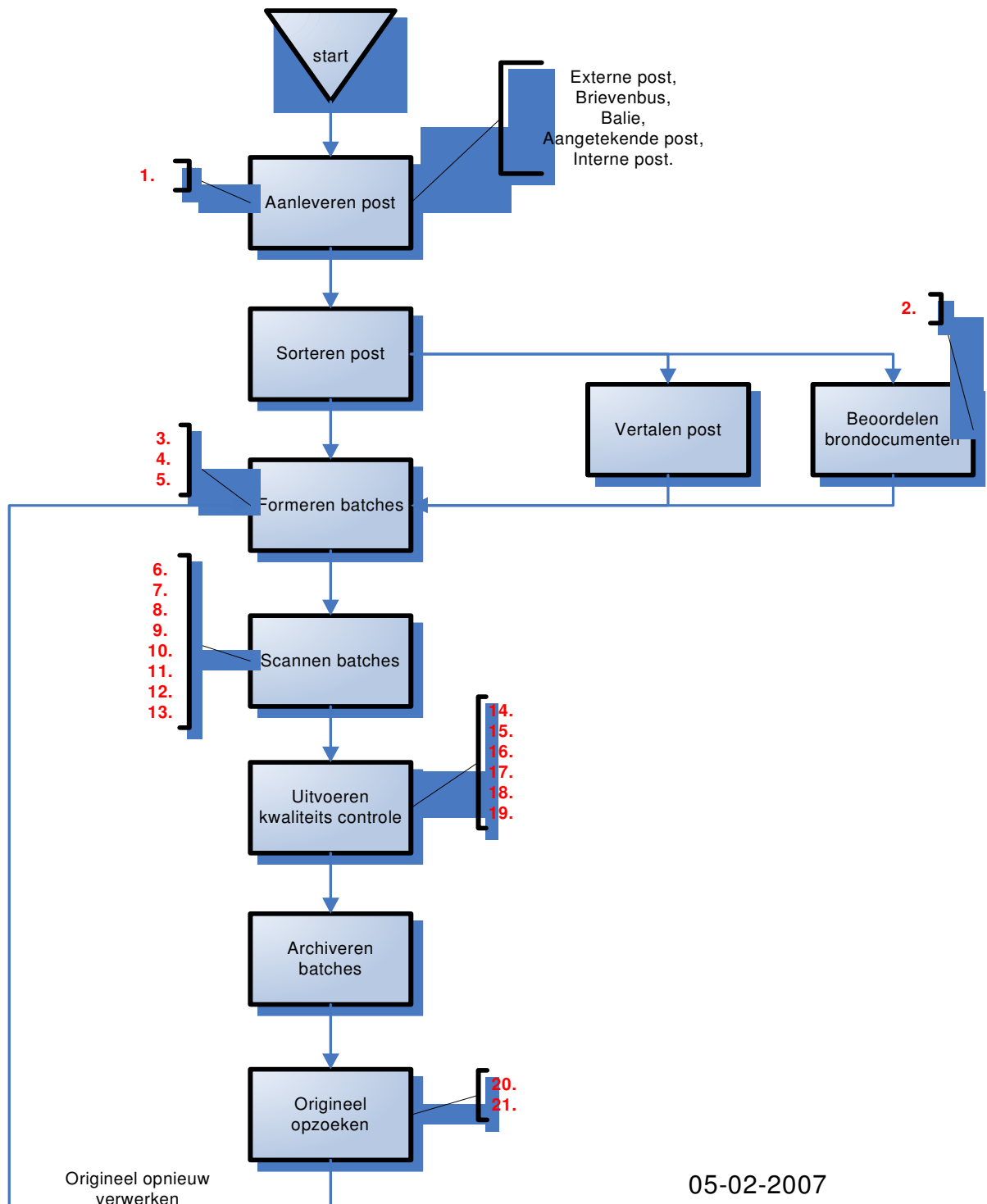
Het doel van deze workshop is het in kaart brengen van het proces van de post- en documentenvoorziening de omgeving waarbinnen het proces plaats vindt en de knelpunten en problemen die men ervaart bij het uitvoeren van de werkzaamheden op de postkamer.

De resultaten van deze workshop maken deel uit van de input voor de themadag die gehouden zal worden met de teamleiders FZ.

Samenvatting resultaat:

- Het blijkt een deel van de problemen die men op de postkamer ervaart, voortkomt uit het feit dat er onduidelijkheid heerst; slechte communicatie tussen de postkamer en de productieafdelingen/ registratiekamer is hier een oorzaak van.
- Het niet goed functioneren van apparatuur zorgt voor veel oponthoud en ergernis op de postkamer. Men houdt momenteel een logboek bij.
- De postverwerking is een bewerkelijk proces. Uit de resultaten kan men concluderen dat precisie en nauwkeurigheid evenals de kennis van de postkamer medewerkers belangrijk is voor een efficiënte en kwalitatief goede verwerking van de post.
- Er zijn te weinig controle middelen, om de kwantiteit te meten en de kwaliteit te waarborgen. (men kan niet met zekerheid bevestigen dat alle aangeleverde batches ook door Pink Roccade worden verwerkt) fouten kunnen eenvoudig gemaakt worden.
- Het risico om een batch kwijt te raken of dat een batch niet volledig of niet goed ingescand is, is relatief groot. Dit risico houdt grotendeels verband met de apparatuur. (bijvoorbeeld: storing van de scanner, niet goed afsluiten van de batch, laatste regels die ontbreken, meerdere pagina's als 1 pagina ingescand, pagina's die ontbreken)

Onderstaande afbeelding is de weergave van het proces post verwerking.
De notities geven de plaats van een knelpunt aan, de knelpunten zijn genummerd (rode cijfers)
Op de volgende pagina is een omschrijving van ieder knelpunt te vinden.



05-02-2007

Aanleveren post:

1. Aanlevering van interne post

- Interne post wordt vaak zonder vermelding van I of N aangeleverd
- Interne post wordt vaak aangeleverd met nietjes erin, dit zorgt voor oponthoud (problemen) bij het formeren en scannen van de batches

Beoordelen brondocumenten

2. Interactie postkamer – afdeling met betrekking tot brondocumenten.

- De interactie is niet voldoende. Soms komt men bij het formeren van de batches door de klant aangevoerde zaken tegen waarvan het onduidelijk is of deze ingescand moeten worden of niet.
- Originelen worden niet altijd naar de klant retour gezonden.
Men wenst meer duidelijkheid van de afdelingen over welke documenten beoordeeld moeten worden en welke documenten ingescand moeten worden.
- brondocumenten worden vaak te laat opgehaald door de beoordelaars.

Formeren batches

3. Afplakken vreemde barcodes.

- Vreemde barcodes komen vooral voor op documenten van andere instellingen.
- Vreemde barcodes moeten bij het formeren van batches afgeplakt of verwijderd worden. (vreemde barcodes veroorzaken problemen bij het scannen van de batches)

4. Scheidingsvellen

- Vraag: is het noodzakelijk om, wanneer de inhoud van 1 envelop meer dan 20 pagina's bevat, om de 20 pagina's een scheidingsvel in te voegen?

5. Aanvragen doorscheuren.

- Sommige aanvraag formulieren zijn geprint op A3 formaat, deze formulieren moeten doorgescheurd worden om gescand te kunnen worden.

Scannen batches.

6. Scanapparatuur.

- De huidige scanapparatuur staat geregeld in storting, Ton houdt een logboek bij van alle problemen betreffende de scan apparatuur.

7. Documenten die vastlopen.

- Documenten lopen vast door, kreuken en vouwen
De vouwen worden veroorzaakt doordat de documenten in een kleine enveloppe zijn toegestuurd, dit probleem zou voor een deel opgelost kunnen worden door een grotere retourenveloppe naar de klant te sturen.
- Documenten lopen vast door nietjes, of niet goed verwijderde nietjes
Na het ontnieten ook de formulieren los maken van elkaar.
- Documenten lopen vast omdat de scanner dubbele pagina's pakt.

8. Afspraken betreffende het kalibreren.

- De scanners worden momenteel regelmatig gekalibreerd wanneer er problemen met de scanners zijn.

- Door afspraken te maken om de scanners op vaste tijden te kalibreren, kan misschien het aantal storingen verminderd worden.
- 9. Oplossingen van storingen van de scan apparatuur.
 - Momenteel duurt het oplossen van een storing aan de scan apparatuur te lang.
 - Er zijn te veel verschillende personen gemoeid met de oplossing van de storing.
 - Er wordt geen informatie verstrekt over voortgang van de oplossing van de storing.
 - Er wordt geen feedback gegeven.
- 10. Kleine documenten moeten goed boven in de batch worden geplaatst.
- 11. Scheidingsvellen moeten goed worden nageteld, zodat men zeker weet dat het aantal Documenten dat op de batch aangegeven staat ook klopt.
- 12. Op sommige formulieren zitten geeltjes, deze kunnen niet door de scanner heen.
- 13. Licht / donker
 - Wat voor effect heeft het lichter of donkerder instellen van de scanner?

Uitvoeren kwaliteitscontrole

- 14. Soms worden er per ongeluk (door fout van de scanapparatuur) meerdere pagina's als 1 pagina gescand.
 - Waar signaleert men deze fout? → op de productie afdelingen zal men deze fout signaleren, men constateert hier dat er stukken ontbreken in een aanvraag.
 - Hoe verloopt de procedure om dit op te lossen. → de persoon die de fout constateert behoort het betreffende document uit te printen. Het geprinte document wordt met een formulier 'verzoek opnieuw in te scannen poststuk' (te vinden op intranet) naar de postkamer gestuurd. Het fout gescande document wordt door het registratieteam (of door de productie afdeling) uit het systeem verwijderd. Op de postkamer zoekt men het juiste poststuk op in het 3 maanden archief en vervolgens scant men het poststuk opnieuw in. Wanneer men een fout gescand document aantreft wordt deze actie direct ondernomen zodat het poststuk dezelfde dag nog opnieuw kan worden ingescand.
- 15. De laatste regel van een pagina wordt soms niet goed ingescand.
 - Hoe komt dit? → dit probleem is reeds opgelost. De oorzaak van het probleem was een foute instelling van de calibratie.
- 16. Soms worden er ongeveer 20 pagina's niet ingescand.
 - Hoe komt dit?
- 17. Soms verliest men een net ingescande batch, doordat deze bijvoorbeeld niet afgesloten is of doordat er een andere fout ontstaat.
 - Er wordt geen lokale back-up gemaakt van de ingevoerde batches.
- 18. Er wordt niet gecontroleerd of het aantal gescande batches overeenkomt met het aantal door Pink Roccade verwerkte batches.
- 19. Wanneer er stukken uit het 3 maanden archief worden gehaald om opnieuw ingescand te worden, ontstaat er een lege plek.
 - Wat moet er met deze lege plek gebeuren?

Origineel document opzoeken

20. Controle (handmatige registratie) van de aantallen verwerkte batches.
(statistieken)

21. Verwijderen van batches.

- Onduidelijk.
- Geen feedback.

(voorlopige) Knelpunten die voortkomen uit de omgevingsanalyse:

- Routing van de vertalingen is een probleem.
- Het schema van de bronbeoordelaars werkt niet.
- Printjes van de microfilms zijn vaak onleesbaar.
- De financiële afdeling heeft geregeld klachten over slecht ingescande facturen.

Themadag Post & Documenten Voorziening

21 februari 2007

Agenda:

- | | |
|-----------|--|
| 10.00 uur | 1. Welkom. |
| 10.15 uur | 2. Algemene toelichting HK en afbakening van het proces. |
| 10.45 uur | 3. Inventarisatie knelpunten en oplossingen. |
| | 4. Informatie behoefte van de omgeving. |
| 13.30 uur | 5. Acties benoemen en prioriteitstelling |

Aanwezig:

Jongekrijg, Andre (RD); Kuiper-Penninga, Mariëtte (GR); Vliet, Peter van (BR); Versendaal, Ab (AV); Welzen van, Arno (LD); Kruisbrink, Kempe (AV); Dullaart, Hans (LD); Groot, Jan de (ZS); Harmelink, Bernhard (DV); El Jura, Mohammed (UR); Nederstigt, Rianne (LD);

Inleiding.

Dit document is tot stand gekomen naar aanleiding van de themadag Post & Documentenvoorziening (21-02-2007 te Utrecht). De inhoud van dit document is gebaseerd op de resultaten van de themadag en het verslag van de bijeenkomst van 29-03-2006.

Per processtap is de standaardprocedure (volgens het hoofdkantoor) weergegeven, de cursieve tekst geeft de (afwijkende) werkwijze van vk LD weer.

De actiepunten die tijdens de themadag naar voren zijn gekomen, zijn achterin dit verslag samengevat. In het teamleiders overleg van 5 april 2007 zal aan de actiepunten vervolg worden gegeven.

mededeling

Naar aanleiding van de introductie heeft André een mededeling:

Moos van der Mast heeft te kennen gegeven dat de scanners in 2008 vervangen zullen worden. Moos van der Mast is werkzaam op de afdeling ICT, hij is de verantwoordelijke voor de inkoop van apparatuur.

In het laatste kwartaal van 2007 zullen de voorbereidingen getroffen worden.

Er zal gezorgd moeten worden dat de teamleiders FZ betrokken worden bij de keuze van de apparatuur.

Actie 1. betrokkenheid teamleiders bij vervanging scanners.

Algemene toelichting

Gedurende de algemene toelichting komt het feit dat er soms ingescande documenten verdwijnen aan de orde. De ‘verdwenen’ documenten komen vaak pas veel later in DMS terecht, dit voorval wordt vooral geconstateerd bij het backlogscannen. Oorzaak hiervan kan een fout in DMS of een fout bij het registreren en indexeren zijn. De ‘verdwenen’ documenten bevinden zich over het algemeen in de wachtrij (als het ware een reserve bakje) deze documenten moeten door Pink Roccade doorgezet worden.

De teamleiders FZ geven aan dat zij een overzicht van Pink Roccade wensen waarop vermeld wordt hoeveel documenten er ontvangen zijn en hoeveel documenten verwerkt zijn. De HDU kan mogelijk een rapportage genereren van wat is aangeboden en wat is verwerkt.

Actie 2. Rapportage van HDU

Pink Roccade houdt het aantal verwerkte A4tjes / pagina’s bij.

De vk’s houden het aantal ingescande pagina’s (= A4tjes) en het aantal ingescande documenten (= enveloppen) bij. Dit zijn de aantallen voor de kwaliteitscontrole, tijdens de kwaliteitscontrole worden er nog een aantal pagina’s verwijderd.

Inventarisatie knelpunten en oplossingen.

Per processtap is een beschrijving bijgevoegd, zijn knelpunten gesignaleerd en waarmogelijk zijn oorzaken en oplossingen weergegeven.

Actiepunten die vk overstijgend zijn, zijn genummerd en terug te vinden in het overzicht op pagina 18.

1. Verzamelen ingekomen post

Beschrijving proces:

De post wordt verzameld en bestaat uit:

- post aangeleverd door TNT in zakken
- post in de brievenbus van de SVB
- post afgegeven aan de balie
- aangetekende post
- interne post

Knelpunten:

1. Post die door klanten bij de balie afgegeven is raakt geregeld zoek (LD)
2. binnen gekomen faxen verdwijnen / gaan zwerven.

Oorzaken:

1. geen duidelijke procedure voor de verwerking van deze post
2. faxen komen op verschillende faxapparaten binnen.

Oplossingen:

1. de baliemedewerker maakt direct een batch van de post die aan de balie is afgegeven. De klant krijgt een bevestiging mee. (RD)
In Groningen wordt de afgegeven post ook direct geregistreerd in het KCA.
2. alle faxen op de postkamer binnen laten komen en deze faxen direct in batches verwerken. Faxen die op de afdelingen binnen komen, met postronde meegeven.

2. Sorteren post

Beschrijving proces:

De post wordt gescheiden in twee groepen: de te scannen post en de niet te scannen post. Te scannen post is de post betreffende de uitvoering van de AOW, AKW, Anw, Remi en TOG die bestemd is voor de beoordelaar. Onbestelbaar retour gekomen post wordt op basis van hetzelfde principe eveneens gescheiden in te scannen en niet te scannen post. Inkomende, uitgaande en interne te scannen post worden gescheiden van elkaar verwerkt. Inkomende te scannen post is post die in behandeling moet worden genomen door een afdeling. De meeste inkomende post zal van buiten de SVB komen, maar het kan ook gaan om interne stukken, zoals bijv. een backlogscan van stukken uit het AKW-archief. Kopieën van dagafschriften die de afdeling F&F aanbiedt, worden ook tot de inkomende post gerekend. Uitgaande en interne te scannen post hoeft niet meer in behandeling te worden genomen door een afdeling. Uitgaande post moet worden verstuurd via de postkamer.

De te scannen inkomende post wordt onderverdeeld in stapels gesorteerd op:

- Wetscluster. Post voor de afdeling AOW/Anw/Remi wordt gescheiden van de post voor de afdeling AKW. Bij het sorteren van de inkomende post worden dus per wetscluster aparte stapels gemaakt. In Roermond wordt bovendien een stapel voor de TOG gemaakt;
- Datum ontvangst. Als er nog post van voorafgaande dagen moet worden gescand, moet hiervoor per datum van ontvangst een aparte stapel worden gemaakt, omdat deze datum bij het scannen vastgelegd moet worden;
- Originele documenten en documenten met een reliëf- of droogstempel. Originele documenten zijn documenten als geboortebewijzen, trouwboekjes, betalingsbewijzen en dergelijke. Dit soort documenten moet vaak terug worden gestuurd naar de klant en dan is het handig als ze al apart liggen. Reliëf- of droogstempels en sommige andere waarheidskenmerken kunnen niet via een scan worden beoordeeld, je hebt voor de controle het document met het originele stempel nodig en dan is het handig als deze ook apart liggen. Alleen wanneer het de originele documenten zelf zijn wordt een aparte stapel gemaakt per wetscluster en per datum, kopieën van dergelijke documenten behoeven geen speciale behandeling. Wanneer het adres van de afzender alleen op de enveloppe staat vermeld, moet de enveloppe bij het origineel bewaard blijven. Voor de verdere procedure zie paragraaf Handelingen bij originele documenten.

Sorteren post op vestigingskantoor Leiden:

- *De postzakken dienen na opening te worden leeggeschud op de grote posttafel van de afdeling (postkamer 2^e etage).*
- *De post wordt vervolgens gesorteerd op grootte en verwachte inhoud.*
Opmerking: Door het soort envelop (bijvoorbeeld een SVB-retourenvelop, kan een bepaalde inhoud worden verwacht).
- *Post van gelijk formaat kan eenvoudig door de enveloppenopenmachine worden gehaald.*
- *Ook is er sprake van eenduidige inhoud, waardoor medewerkers van de receptie later kunnen ondersteunen bij het maken van de batches.*
Opmerking: Deze bedrukte (geen handgeschreven) enveloppen wordt ook wel gladde post genoemd.
- *Naampost en aangetekende post wordt apart gehouden en niet geopend.*

Vanuit het openen wordt direct overgeschakeld naar het proces batches maken. (de inhoud wordt niet vooraf gesorteerd op wetscluster.

Uitgaande DTI-brieven worden niet gescand omdat ze bij aanmaak automatisch in DMS worden opgeslagen. Uitgaande post die wel moet worden gescand, is bijvoorbeeld een formulier dat door de SVB is ingevuld en bewaard moet blijven in DMS of de beantwoording van klachten. Dit soort uitgaande post wordt door de medewerkers aan de postkamer aangeboden om te scannen. Een dergelijk poststuk wordt aangeboden met een barcodebrief waarop is aangegeven dat het een uitgaand stuk is. Uitgaande post wordt uitsluitend gesorteerd op wetscluster.

Vk Leiden maakt geen aparte batches aan voor deze documenten. Deze handeling komt zeer zelden voor.

Interne te scannen post bestaat bijvoorbeeld uit oude documenten uit het papieren AOW-dossier die gescand moeten worden omdat ze later nog eens nodig zijn. De interne te scannen post wordt per wetscluster op een aparte stapel gelegd. Bij de aanbidding aan de postkamer staat op de begeleidende barcodebrief aangegeven dat het een intern stuk is. Wanneer een medewerker niet de beschikking heeft over DTI-correspondentie dan dient hij voor een verzoek tot scannen gebruik te maken van het standaard 'geleideformulier te scannen stukken'.

Het voordeel van het gebruik van de barcodebrief is dat met behulp van die code het poststuk in DMS automatisch wordt gekoppeld aan de juiste klant.

Knelpunten:

1. Interne post wordt vaak zonder vermelding van I (inkomend) of N (intern) aangeleverd
2. Interne post wordt vaak aangeleverd met nietjes erin, dit zorgt voor oponthoud (problemen) bij het formeren en scannen van de batches
3. Er bestaat onduidelijkheid over wat brondocumenten zijn voor welk wetscluster.
4. beroep en bezwaar post

Oorzaken:

1. Onduidelijke afspraken? (communicatie)
2. Onoplettendheid medewerkers van de afdelingen
3. Communicatie met afdelingen

Oplossingen:

1. Interne documenten moeten worden aangeboden aan de postkamer met een begeleidende barcodebrief waarop staat aangegeven dat het een intern stuk is. Op ieder afdeling 3 postvakjes plaatsen (I, U en N) de afdelingen sorteren hun post zelf. De postkamer medewerker haalt de post gesorteerd op. Verkeerde aanlevering van de afdelingen betekent dat de post in de verkeerde stroom meegaat. (BR)
2. Niet netjes (bijvoorbeeld met nietjes en geeltjes) aangeleverde poststukken worden naar de betreffende medewerker terug gestuurd. Op de postkamer staat een bakje voor niet goed aangeleverde post. (RD, BR)
3. zie controleren brondocumenten.
4. in Rotterdam is er een medewerker op de postkamer die deze post behandelt.

3. Formeren batches

Beschrijving proces:

Om de gesorteerde stapels post te kunnen scannen, moeten de stapels worden opgedeeld in batches. Een batch is een stapel post die in één keer wordt gescand. Een batch bestaat uit maximaal 50 poststukken. Gemiddeld zijn dit ongeveer 100 A4-tjes. Stapels die uit meer dan 50 poststukken bestaan worden dus opgesplitst in meerdere batches. Wanneer een batch groter is dan ongeveer 100 vellen is de kans groot dat de scanner vastloopt. *In leiden hanteert men een standaardhoeveelheid scheidingsvellen van 30 stuks. Men houdt geen rekening met het maximum van 100 pagina's per batch.*

Bij het samenstellen van batches houdt de postkamer rekening met het volgende:

- Om de afzonderlijke poststukken die tot een batch behoren te kunnen onderscheiden, wordt aan elk poststuk een speciaal daarvoor bestemd scheidingsvel (per batch precies 30 scheidingsvellen) toegevoegd;
- Enveloppen worden weggegooid. Echter als de identificerende gegevens alleen op de envelop staan, wordt de envelop bewaard en eveneens gescand. Van onbestelbaar retour gekomen post wordt de envelop of wikkel gescand en de (eerste) pagina waaruit blijkt om wat voor document het gaat en op welke datum het document is verstuurd. Als deze pagina een barcode bevat, wordt die barcode onleesbaar gemaakt;

- Als in één envelop meerdere barcodeformulieren zitten worden die als aparte poststukken gezien. Als in één envelop post zit voor meerdere klanten formeert men per klant een poststuk;
- De postkamer verwijdert alle nietjes, paperclips, geeltjes enzovoort, anders loopt de scanner vast. Wanneer er relevante informatie op een geeltje staat, maakt men een kopie, zodat deze ook kan worden gescand;
- Poststukken die groter zijn dan A3-formaat knipt men in kleinere delen. A3 is het maximum formaat dat in de scanner past. Tweezijdige formulieren hoeven niet éénzijdig te worden gemaakt: de scanner herkent zelf tweezijdige formulieren.

Knelpunten:

1. Vreemde barcodes moeten bij het formeren van batches afgeplakt of verwijderd worden. (vreemde barcodes veroorzaken problemen bij het scannen van de batches) Men plakt / streept de vreemde barcodes niet altijd af.
2. Vraag: is het noodzakelijk om, wanneer de inhoud van 1 envelop meer dan 20 pagina's bevat, om de 20 pagina's een scheidingsvel in te voegen?
3. Aanvragenformulieren zijn te groot, voor juist scanformaat eerst doorscheuren
4. Men moet steeds precies 30 scheidingsvellen uittellen, er ontstaan nadelige gevolgen bij controle als het een keer 29 of 31 scheidingsvellen zijn.
5. Eigen barcodes die niet herkend worden (E405, E401 en E411 formulieren)

Oorzaken:

1. Andere instellingen gebruiken ook barcodes, deze zijn bij de SVB niet geldig.
2. Onduidelijkheid / communicatie
3. Formaat van de aanvraagformulieren
4. Onoplettendheid medewerker, incidenteel.
5. Oude barcodes?

Oplossing:

1. Barcodes niet als voorste vel in de batch plaatsen. (doorstrepen werkt niet altijd)
2. Het invoegen van scheidingsvellen wanneer een envelop meer dan 20 pagina's bevat is niet noodzakelijk. (dit werd gedaan tijdens het scannen van de werkvoorraad van AKW omdat de documenten anders te groot werden)
3. Het formaat van de formulieren aanpassen. (van A3 naar A4)
4. Men hoeft niet te letten op het aantal scheidingsvellen maar op grootte van de batch (RD) hierdoor kan men sneller werken.
5. E formulieren mogen geen barcode bevatten omdat de formulieren niet gewijzigd mogen worden (ivm gesloten verdragen.)
Bij een wijzigingsformulier mag geen terugzendbijlage met barcode worden verstuurd.

Actie 3. Aanpassen formaat formulieren

Actie 4. Barcodes

4. Scannen batches

Beschrijving proces:

Voorafgaand aan het scannen zelf maakt de postkamer een batchindex. Elke batch wordt volledig afgehandeld, d.w.z. maken batchindex, scannen en controleren, voordat met de volgende batch wordt begonnen.

Een batchindex maakt men door in het scherm een aantal rubrieken in te vullen volgens onderstaand schema. De ingevulde gegevens worden aan elk document binnen de batch elektronisch meegegeven aan DMS.

Rubriek	Wordt ingevuld door	Waarden
Kanaal	Systeem	Vaste waarde: P – Post
Richting	Postkamer	I – Inkomende post (standaard waarde) N – intern U - Uitgaande post
Wetscluster	Postkamer	AA – AOW/Anw/Remigratie KW – AKW/TOG
Datum stuk	Postkamer	Datum – eejjmdd (standaard waarde: huidige datum)
Scanlocatie	Systeem	Kantoor - BR, DV, GR, LD, NY, RD, RM, UR, ZS, VZ (locatie waar wordt gescand)
VK waarvoor bestemd	Postkamer	Kantoor - BR, DV, GR, LD, NY, RD, RM, UR, ZS, VZ, TG (t.b.v. TOG) (standaard waarde: VK-scanlocatie)
Name (dit is de batch-id)	Systeem	Huidige datum/tijd Datum – eejjmdd Tijd – hh:mm:ss
User-ID	Systeem	User-ID van aangemelde medewerker

Toelichting:

Richting:	De waarde N is voor interne post van de afdeling AA die in een dossier moet worden opgenomen, maar niet meer hoeft te worden beoordeeld. Archiefstukken bestemd voor de afdeling AKW krijgen de waarde N. De richting is op de begeleidende barcodebrief aangegeven.
Datum stuk:	Voor inkomende post is dit de datum waarop de post op het kantoor is ontvangen. Wanneer de post één of meerdere dagen later wordt gescand, moet de datum worden aangepast aan de werkelijke ontvangstdatum. Voor uitgaande en interne post kan de huidige datum worden gebruikt.
Scanlocatie:	Dit is het kantoor waar wordt gescand.
VK waarvoor bestemd:	Geeft het kantoor aan van de wacht-rij waarin het document komt. Wanneer in Roermond voor TOG wordt gescand, moet de VK waarvoor bestemd, worden gewijzigd in TG (in plaats van RM). Overigens wordt de rubriek alleen aangepast

	wanneer voor een ander VK moet worden gescand omdat daar de scanner is uitgevallen. De optie mag ook worden gebruikt voor post die verkeerd is geadresseerd en bestemd is voor een andere vestiging. In dat geval wordt hier de andere vestiging ingevuld. Voor deze verkeerd geadresseerde post moet een aparte batch worden geformeerd.
--	--

De afdruk van de batchindex noemt men het voorloopblad.

De meeste documenten kunnen via de standaardinvoer worden gescand. Voor het geval dat niet lukt, kan men gebruik maken van de zg. flatbed scanner.

Het scannen van één batch is pas afgerond zodra alle poststukken zijn gescand en het resultaat van het scannen is gecontroleerd. Batches met gescande post stopt men inclusief het voorloopblad in speciaal daarvoor bestemde papieren mappen.

Knelpunten:

1. Scanner: documenten lopen vast door kreuken en vouwen.
2. Scanner: documenten lopen vast door nietjes, niet goed verwijderde nietjes of papier dat nog aan elkaar vastzit ook al is het nietje verwijderd.
3. Scanner: documenten lopen vast omdat de scanner twee of meer pagina's in een keer pakt. Of papieren worden met meerdere tegelijk gescand, zo ontbreken er pagina's bij beoordeling.
4. Scanner: onduidelijke afspraken over kalibreren (dat is het proces waarmee de standaard waarden voor kleur, helderheid en contrast van een scanner opnieuw worden ingesteld. Bij Kodak scanners gebeurt dit door het scannen van een speciaal blad (calibration sheet) dat door Kodak wordt (mee)geleverd).
5. Het oplossen van een storing aan de scanner duurt te lang.
6. Er wordt geen informatie verstrekt over voortgang van de oplossing van de storing.
7. Kleine formaten papier worden soms niet meegescand. Bijvoorbeeld adreswijzigingen.
8. Op sommige formulieren zitten geeltjes, deze kunnen niet door de scanner heen.
9. De laatste regel van een pagina wordt soms niet goed ingescand. Soms worden er ongeveer 20 pagina's niet ingescand.
10. Opstelling scanner; te veel rek en strek werk.
11. Strepen op de ingescande pagina's, ook na het schoonmaken van de scanner. Strepen verschijnen en verdwijnen plotseling.

Oorzaken:

1. De vouwen worden veroorzaakt doordat de documenten in een te kleine retourenveloppe zijn toegestuurd.
2. Onverwijderde nietjes en niet van elkaar losgemaakte pagina's
3. Fout scanner of te veel papier geladen.
4. Postkamermedewerkers mogen zelf niet kalibreren, dit doet systeembeheer. Er is geen duidelijke frequentie.
5. De interne doorlooptijd voor het oplossen van de storing aan de scanner bedraagt 4 uur. Indien er een monteur van buitenaf moet worden ingeschakeld wordt de doorlooptijd langer. (ITIL) De prioriteit voor het verhelpen van een storing aan de

scanapparatuur is laag, omdat deze storing niet tot het primaire proces gerekend wordt.

6. Er zijn te veel personen betrokken bij het verhelpen van een storing, daarnaast zijn er geen duidelijke afspraken met betrekking tot communicatie.
7. Een klein formaat document wordt niet gezien als apart document maar meegescand met het onderliggende document. Adreswijzigingen zijn van een dikker papiersoort.
8. Geeltjes kunnen van het papier loslaten en tussen de scanner komen te zitten, hierdoor kan de scanner beschadigen.
9. Instelling van calibratie vervalt door een update van nieuwe software.
10. Werkplek niet aanpasbaar.
11. Calibratie, haarscheurtjes in glasplaatjes, stof enz.

Oplossing:

1. Een grotere retourenveloppe naar de klant sturen. (enveloppe 9999)
2. Betere controle op nietjes en na het ontnieten ook de formulieren van elkaar los maken.
3. Pagina voor pagina scannen, alert blijven. Pagina's goed van elkaar losmaken.
4. Door betere afspraken te maken om de scanners op vaste tijden te kalibreren, kan misschien het aantal storingen verminderd worden.
Iedere maandagochtend bij het opstarten kalibreren (RM).
5. Duidelijkere afspraken ten behoeve van het verhelpen van storingen aan de scanapparatuur. Een hogere prioriteit voor de scanapparatuur, het scannen van batches is de start van het primaire proces en hierdoor wel degelijk van cruciaal belang.
6. Duidelijke procedure / afspraken met betrekking tot verhelpen van een storing en communicatie.
7. Kleine documenten moeten goed boven in de batch worden geplaatst of op een aparte A4 worden gekopieerd.
Adreswijzigingen worden niet gescand (worden over het algemeen via het GBA doorgevoerd), maar in een bak verzameld, vervolgens vraagt men de afdelingen wat zij met de adreswijzigingen doen. (RD)
Alle adreswijzigingen en kleine documenten kopiëren en vervolgens scannen.
8. Geeltje op apart A4 kopiëren voor scannen.
9. Afspraken met systeembeheer, zodat zij een melding geven voordat er een nieuwe update plaatsvindt.
10. Elektronisch verstelbare tafels (RD) (dit is een arbo regel; bij gebruik van de werkplek door meerdere personen moet de werkplek verstelbaar zijn)
11. Regelmatig kalibreren, reinigen en controleren op haarscheurtjes en stofophopingen onder de glasplaatjes.

Actie 5. Prioriteit van storing aan scanapparatuur verhogen.

Actie 6. Afspraak met systeembeheer tbv het melden van software updates.

5. Uitvoeren kwaliteitscontrole

Beschrijving proces:

Nadat een batch is gescand moeten de kwaliteit en volledigheid van de batch worden gecontroleerd. De kwaliteit wordt gecontroleerd door de desbetreffende batch op de scan-pc op te vragen en er doorheen te bladeren. Per poststuk is een 'blauw boekje' in het

scansysteem gemaakt, waarin alle gescande pagina's te bekijken zijn. De kwaliteitscontrole houdt in dat per pagina wordt gekeken of de scan goed is gelukt.

Hieronder staat aangegeven wat er fout kan gaan en welke acties dan worden ondernomen.

- Ten onrechte gescande blanco pagina's worden verwijderd (omdat de scanner tweezijdig scant, kan het gebeuren dat een blanco achterkant met vlek of kras ten onrechte als tweezijdig document wordt beschouwd);
- Als een pagina ondersteboven is gescand kan de pagina omgedraaid worden;
- De scanner controleert zelf of de scan goed leesbaar is. Wanneer een scan niet helemaal scherp is wordt de scherpte automatisch bijgesteld. Als dat onvoldoende resultaat geeft, moet de scan worden verwijderd en de desbetreffende pagina opnieuw worden gescand.
- Wanneer de volgorde van de pagina's niet goed is kunnen losse pagina's worden verplaatst door de desbetreffende pagina met de muis naar de goede plek te slepen. Dit kan zowel binnen een 'blauw boekje' als naar een ander 'blauw boekje'. Op deze manier kun je de met de flatbed gescande documenten ook op de juiste plaats zetten.
- De volledigheid controleert men door te kijken of het aantal aangeboden documenten ook het aantal is dat door de scanner is herkend. Dit staat in de inforegel onderin het scherm. Wanneer een stapeltje niet is gescand wordt deze alsnog toegevoegd.

De scans van de inkomende post worden tijdens de gevalsbehandeling geraadpleegd en ondergaan daarmee impliciet een extra kwaliteitscontrole, scans van interne of uitgaande post worden doorgaans niet snel geraadpleegd. Tegen de tijd dat ze worden geraadpleegd zijn de originelen naar alle waarschijnlijkheid al vernietigd of verstuurd. Mocht er iets niet kloppen aan de scan dan kan dat niet hersteld worden.

Knelpunten:

1. Soms verliest men een net ingescande batch.
2. Printjes van de microfilms zijn vaak onleesbaar
3. Vraag: wat voor effect heeft de instelling licht en donker?
4. Sommige ingescande documenten zijn slecht leesbaar.
5. Onnodige inschakeling van virtual rescan. En wanneer nodig geen inschakeling virtual rescan.

Oorzaken:

1. De batch is niet goed afgesloten of er wordt een fout gemaakt in het systeem.
2. Kwaliteit microfilmpje
- 3.
4. Kleurstelling en kwaliteit origineel.
5. Instellingen van de kwaliteitsnormen in de software

Oplossing:

1. Een lokale back-up maken van de ingevoerde batches.
Ga naar Batch Manager. De status van de batch staat hier vermeld (suspended). (heeft een batch de status suspended dan wordt deze niet opgepakt door de Automatic Synchroniser en blijft in de Batch Manager staan.) als je de

desbetreffende regel aanklikt wordt de batch geopend in het scan programma. Je kunt het scannen weer vervolgen dan wel de batch correct afsluiten. Let wel: de Automatic Synchroniser pakt om ongeveer 15 minuten batches op. Wanneer dit is gebeurd is het niet meer mogelijk een batch terug te halen.

2. Printjes van de microfilm door centraal laten maken. Printjes van de microfilm met de virtual rescan bewerken.
3. Het effect van de instelling van licht en donker kan men direct zien wanneer men de virtual rescan gebruikt.
4. Kleurstelling aanpassen naar kleur of greyscale. Bij slecht leesbare originele een voorblad 'niet goed te lezen' bijvoegen en dan scannen. Bewerken met de virtual rescan.
5. Instellingen aanpassen. Wanneer het programma een document goedkeurt, hoeft men hier niets aan te passen, het document voldoet in dit geval aan de normen van de software.

6. Controleren brondocumenten/originelen

Beschrijving proces:

Voor documenten zoals geboortebewijzen, trouwboekjes, betalingsbewijzen e.d. en documenten met een reliëf- of droogstempel geldt een aparte procedure. Deze groep documenten worden op de dag van ontvangst bekeken door een beoordelaar AOW/Anw/Remi en een beoordelaar AKW/TOG. Zij controleren op de postkamer de originelen op echtheid, maken een kopie van de goedgekeurde originelen, plaatsen een stempel 'goedgekeurd' op de kopie en laten de kopie scannen. De beoordelaars nemen de terug te sturen documenten mee naar de afdeling om ze daar te (laten) versturen.

Op het vestigingskantoor leiden worden de brondocumenten door de beoordelaar meegenomen naar de eigen werkplek. De beoordelaar zorgt ervoor dat de terug te sturen brondocumenten verstuurd worden. De medewerkers van de postkamer hebben hier weinig zicht op.

Knelpunten:

1. Onduidelijkheid over beoordelaarschema.
2. Brondocumenten van postkamer af
3. Brondocumenten worden laat beoordeeld
4. Verschil in paradox mbt brondocumenten.
5. Ingebonden jaarstukken scannen en bewaren

Oorzaken:

1. Communicatie, gebrek aan structuur.
2. Geen geschikte werkplek/ computeraansluiting
3. Beoordelaar van de dag
4. Onduidelijkheid / communicatie met afdelingen
5. Ingebonden jaarstukken zijn moeilijk te scannen en deze zaken hebben vaak een langere behandelingstermijn dan overige zaken. De jaarstukken worden langer dan 3 maanden bewaard en dienen terug gestuurd te worden naar de klant.

Oplossing:

1. per week een ander team verantwoordelijk stellen voor controle op de brondocumenten.
2. een werkplek voor de beoordelaar op de postkamer inrichten. Met juiste software.
3. het op tijd beoordelen van de brondocumenten is de verantwoordelijkheid van de afdelingen. Indien de documenten laat worden beoordeeld worden deze laat ingescand.
4. Per wetscluster duidelijk maken wat brondocumenten zijn. Afspraken maken.
5. De voorste pagina van het ingebonden jaar stuk scannen met de vermelding dat het stuk op de postkamer aanwezig is. Jaarstukken niet in het 3 mnd archief opnemen. (BR) twee weken voor het einde van de termijn van 3 mnd, wordt een mail gestuurd aan alle beoordelaars zodat de benodigde stukken nog opgehaald kunnen worden.

Actie 7. Duidelijkheid definitie brondocumenten

7. Vertalen post

Beschrijving proces:

Knelpunten:

1. Routing van vertalingen (onduidelijkheid)

Oorzaken:

1. Veranderingen van werkprocessen AA en AKW.

Oplossing:

1. Per 1 april duidelijkheid verschaffen met 1 uniforme routing (RD) postkamermedewerker probeert te herkennen of de post tot de AA of de AKW behoort. De te vertalen post wordt gewoon ingescand en de beoordelaar probeert het stuk bij bureau vertalingen er doorheen te krijgen.

Als je een poststuk wilt laten vertalen bij de afdeling Vertalingen dan geldt voor de aanlevering een nieuwe uniforme werkwijze. Deze gaat vandaag in.

Hoe je dit aanlevert, hangt af van de vraag of het poststuk in DMS is opgenomen of niet.

Poststukken die niet in DMS zijn opgenomen

Lever het aan op papier (origineel of goed leesbaar kopie) per (interne) post. Voeg er het volledig ingevulde opdrachtformulier bij; dat is het vertaalopdracht formulier dat in Word onder SVB-sjablonen staat. Afdeling Vertalingen zendt de vertaling met de toegezonden stukken per post terug.

Poststukken die in DMS zijn opgenomen

Stuur een opdrachtformulier in de vorm van een interne barcodebrief (611IDA) per mail naar het Vertaalbureau Secretariaat. De 611IDA heeft ook keuzeopties voor het opvragen van gegevens uit het schakelregister en voor hardcopy van filmnummers.

Geef als onderwerp aan: DMS vertaalopdracht. Vermeld in de brief welke documenten vertaald moeten worden. Afdeling Vertalingen haalt de te vertalen documenten vervolgens zelf op uit DMS.

Het secretariaat van afdeling Vertalingen stuurt het vertaalde document met het opdrachtformulier (barcodebrief), gesorteerd per VK, naar de scanstraat van kantoor

Verzekeringen. De barcode zorgt ervoor dat deze stukken op de juiste plaats in het dossier in DMS terugkomen.

Let op: dit geldt alleen voor poststukken van afdelingen AOW/Anw. Voor AKW blijft de gebruikelijke werkwijze gehandhaafd.

Actie 8. Uniforme routing vertalingen.

8. Opvragen van originelen

Knelpunten:

1. Printjes van de microfilms zijn vaak onleesbaar
2. Beoordelaars zoeken zelf originelen op in het 3 mnd archief (LD)
3. archiefstukken worden vaker opgevraagd en niet ter scannen aangeboden (het gaat hier niet om het 3mnd archief) hierdoor slinkt het archief niet.

Oorzaken:

1. slechte kwaliteit microprints.
2. 3 mnd archief is niet afgesloten
3. beoordelaars

Oplossing:

1. mee scannen voorblad 'slecht leesbaar'
2. afsluiten van 3 mnd archief, postkamermedewerkers instrueren beter op te letten. Beoordelaars het formulier 'opvragen origineel' per mail aan laten leveren (BR)
3. stickers op het archiefstuk plakken bij opvraag, om te controleren of een archiefstuk niet meerdere malen wordt opgevraagd.

Informatiebehoefte van de omgeving

Teamleider CF

Komt het aantal gescande pagina's overeen met het aantal door Pink Roccade verwerkte pagina's. Terugkoppeling van een controle getal door Pink Roccade. (André/ Ab & Kempe)

SLA met het MT. (brondocumenten, resultaten, communicatie)

Betere communicatie met afdelingen (brondocumenten, opvragen originelen, aanleveren post en documenten)

Betrokkenheid bij aanschaf nieuwe apparatuur.

Actie 9. Concept SLA

Serviceteams

Ontbreekt informatie in DMS;

Printjes van de microfilms zijn vaak onleesbaar.

Wordt alle binnenkomende post wel ingescand en zo ja gebeurt dit tijdig.

Communicatie met betrekking tot storingen en oponthoud op postkamer

Batches eerder beschikbaar ter registratie en beoordeling (tijdswinst)

Actie 10. Doorlooptijd batches verkorten.

Financiële afdeling

Heeft geregeld klachten over slecht ingescande facturen. (dit komt voor op HK, actie FIS?)

Rotterdam werkt met dashboards waar normafspraken in verwerkt zijn. Iedere ochtend gaat er een informatieve mail uit naar de teamleiders waarin de stand van zaken is weergegeven. (aantal gescande pagina's AA en AKW, ingekomen nieuwe produktiepost, oudste nog te scannen nieuwe post AKW en AA en bijzonderheden)

Acties:

omschrijving	wie	status
Actie 1. betrokkenheid teamleiders bij vervanging scanners.	André Jongekrijg / Hans Dullaart	
Actie 2. Rapportage van HDU	André Jongekrijg	Schrijft conceptbrief namens teamleiders FZ
Actie 3. Aanpassen formaat formulieren	Cupi	
Actie 4. Barcodes (geldigheid)	Cupi / Ab Versendaal	Zie volgende pagina voor uitleg en oplossing.
Actie 5. prioriteit van storting aan scanapparatuur verhogen.	HK	
Actie 6. Afspraak met systeembeheer tbv het melden van software updates.	Per VK	
Actie 7. duidelijkheid definitie brondocumenten.	HK / per VK	
Actie 8. uniforme routing vertalingen.	HK	
Actie 9. Concept SLA	Hans Dullaart	Bespreking van het concept in teamleidersoverleg 05-04-2007
Actie 10. Doorlooptijd batches verkorten (’s morgens gescande batches, ’s middags op afdelingen beschikbaar ivm reactietijd van 5 dagen)	Ab Versendaal	Documenten met barcode worden door de productiesystemen van AOW en AKW (deels) automatisch verwerkt. Die verwerking wordt pas uitgevoerd nadat de on-line systemen zijn afgesloten (in de avonduren). Alleen documenten die handmatig worden geïndexeerd en geregistreerd kunnen dezelfde dag nog worden verwerkt.
Actie 11. Bij aanpassing/vervanging Koofax, betere rapportage mogelijkheden eisen.	Teamleiders FZ	

Barcodes:

- svb-logo loopt door barcode heen. (hierdoor is de code afgeplakt)
- de E-formulieren worden binnen 6 maanden geretourneerd.
- Alleen barcodes ouder dan 6 maanden worden verwijderd uit de barcodetabel
- De barcode is alleen toegevoegd op de E formulieren van de DTI brieven 975ABK, 976ABK en 977ABK
- Er zijn geen bezwaren om een svb-logo (of barcode) op het E-formulier af te drukken, zolang de inhoud dezelfde en de opmaak herkenbaar blijft.

Oplossing: Er worden een aantal spatierregels toegevoegd op de oneven paginanummers van het E-formulier, waardoor de barcode niet meer op het logo wordt afgedrukt. De nieuwe versies gaan deze week (wk 9) in productie. Gezien de lage omloopsnelheid van de E-formulieren zal het echter nog wel een paar maanden duren voordat de laatste oude E-formulieren bij jullie binnen zijn gekomen.

Bijlage 18.**gespreksverslagen:**

Gespreksverslag: Jan Hendrik van Steensel.

Registratie team

10-01-2007

Vragen:

Wat doet het registratie team precies?

Momenteel bestaat het registratieteam uit 8 fte's

Het registratie team is verantwoordelijk voor:

- het registreren van post (voor uitleg zie vraag 2.)
- het opvragen van dossiers bij andere vestigingen (dit gebeurt elektronisch)
- het beoordelen van levensbewijzen
- het scanklaar maken van faxen (welke binnenkomen op de productieafdelingen) en deze aanbieden aan de postkamer.
- Het verwerken van de "A taak." De A taak is het automatisch aanmaken van brieven door het GBA = bevolkingsregister.
- Het beoordelen of documenten in vreemde talen naar het vertaal bureau dienen te worden verstuurd of niet. Het vertaalbureau is gesitueerd op het hoofdkantoor.

Wat houdt registreren in?

Registreren is het bepalen van de bericht- of documentsoort en het synchroniseren van de documenten vanuit het DMS met web Apollo.

Voor iedere documentsoort is een code vastgesteld, deze code is bedoeld om de doorlooptijd van de documenten en zo ook de productiviteit van de medewerkers te meten en te bewaken. Alle ingescande batches / documenten worden door Pink Roccade omgezet naar een document in het DMS. Het registratieteam maakt voor ieder document uit het DMS een koppeling naar Web Apollo (het productie systeem)

Wat houdt indexeren in?

Indexeren is het bevestigen van de synchronisatie.

Alle documenten voor de AKW worden ingescand op barcode, deze documenten komen hierdoor niet terecht bij het registratieteam omdat zij niet handmatig hoeven te worden geregistreerd en geïndexeerd. Door de barcodes zijn deze handelingen geautomatiseerd en worden zij uitgevoerd door Pink Roccade.

Wat is de huidige werkwijze van het registratie team?

Wanneer de batches zijn ingescand door de postkamer wordt er door Pink Roccade een bewerking uitgevoerd waarbij de ingescande documenten worden omgezet naar documenten in het DMS. Hierbij worden de documenten waarvan de eerste pagina een barcode bevat, door Pink Roccade direct bij de productie afdeling geplaatst. De overige documenten (voor de AA) worden bij het registratie team geregistreerd en geïndexeerd. (men beoordeelt het soort document en hangt hier een document code aan, maakt een koppeling van het DMS naar Web Apollo, synchroniseert en bevestigt de synchronisatie) Hierna komen de documenten bij de productie afdeling terecht.

Welke taken van het registratieteam worden overgenomen door FZ?

De afdeling FZ zal door het wegvallen van het registratieteam verantwoordelijk worden voor:

- het ophalen van de binnen gekomen faxen van de verschillende productieafdelingen.
- Het beoordelen van de vertalingen
- De vervulling van de "A taak".

Doordat bovenstaande taken van het registratie team overgenomen dienen te worden door de afdeling FZ, zal het personeel van de postkamer getraind moeten worden om deze taken goed te kunnen vervullen. Naast de training zal door de komst van het personeel van het registratie team naar de postkamer zal de kennis van zaken aangaande bovenstaande taken op de postkamer vergroot worden.

Welke taken van het registratieteam worden overgenomen door de productie afdelingen (AA)?

Wanneer het registratie team komt te vervallen zal de productie afdeling zelf de documenten moeten beoordelen, registreren en indexeren.

De medewerkers van deze afdeling weten hoe zij dit moeten doen maar doen dit momenteel te weinig. Jan Hendrik verwacht zeker in het begin problemen met de verwerking van de registratie werkzaamheden.

Hoe wordt het werk vanuit het computer centrum in het registratieteam aangeleverd? Als batch of per stuk?

Het computer centrum (= Pink Roccade) levert de documenten per stuk aan, aan het registratie team (of de productie afdelingen)

Aan ieder document zit een batch nummer en tijd (van inscannen) verbonden, dit is om het terug zoeken van documenten te vergemakkelijken. In een batch vindt men twee soorten post:

- post die automatisch te registreren is (barcode formulieren)
- en post die handmatig geregistreerd dient te worden (gaat naar het registratie team)

Workload, hoeveelheid post 2007?

Jaarlijks worden er gemiddeld 250.000 poststukken verwerkt.

Er is sprake van pieken in de post aanvoer, deze pieken kunnen er voor zorgen dat er een achterstand ontstaat in de verwerking van de documenten. Over het algemeen ontstaat een piek in de postaanvoer nadat de SVB een mailing heeft verstuurd. De grootste mailingen zijn die van de levensbewijzen. (vak OLB = officiële levensbewijzen)

Iedere klant krijgt een levensbewijs toegestuurd in de maand dat deze jarig is. Aangezien er veel klanten in het buitenland wonen en een deel van deze klanten in achterstands gebieden leven waar de geboorte datum, de overlijdensdatum en data van in en uit diensttreden bij een werkgever, niet van belang zijn. Hanteert men in deze gevallen voor de eerlijkheid van de uitkeringen een middelmaat, waardoor de geboorte dag van deze personen in juli wordt geplaatst. En zij in juli een levensbewijs krijgen toegestuurd. (in 2006 waren dit 28.439 personen)

Deze regeling veroorzaakt de grootste piek in postaanvoer van het gehele jaar in augustus; wanneer er een mailing is verstuurd kan men op een respons tijd van ongeveer 3 weken rekenen.

Verder zijn de over het gehele jaar verspreide mailingen wat betreft de grootte redelijk gelijk.

De workload voor 2007 is aan de hand van de te verzenden mailingen redelijk te voorspellen. Op intranet kan men zien welke mailingen er verzonden zijn.

Wat zijn HOI formulieren?

HOI formulieren zijn inkomensverklaringen, dit zijn formulieren die voorzien zijn van een barcode.

Voor een efficiënte behandeling van post is het belangrijk dat formulieren voorzien van een barcode als eerste worden ingescand. Anders komen deze documenten bij het registratie team terecht terwijl zij geen handmatige bewerking behoeven. En automatisch geregistreerd kunnen worden.

Wat gebeurt er wanneer er een document fout is ingescand?

Indien men op de registratie kamer (of op de productie afdeling) een document treft dat verkeerd is ingescand (scheef, ondersteboven, onleesbaar enz.) print men het betreffende document uit en stuurt men dit samen met het formulier: 'verzoek op nieuw in te scannen poststuk'(te vinden op intranet) naar de postkamer. Het fout gescande document wordt door het registratieteam (of door de productie afdeling) uit het systeem verwijderd. Op de postkamer zoekt men het juiste poststuk op in het 3 maanden archief en vervolgens scant men het poststuk opnieuw in.

Wanneer men een fout gescand document aantreft wordt deze actie direct ondernomen zodat het poststuk dezelfde dag nog opnieuw kan worden ingescand.

Waar herkent men de fouten?

Fouten kunnen op 3 mogelijkheden worden ontdekt.

1. bij de controle op de postkamer, na het scannen van iedere batch wordt de ingescande documenten gecontroleerd op kwaliteit. (strepen, positie enz.) verkeerd om ingescande documenten dienen bij deze controle recht gezet te worden.
2. tijdens de verwerking van de documenten van het registratie team.
3. tijdens de verwerking van de documenten op de productie afdelingen.

Wat is Backlog scannen precies?

Backlog scannen is het proces waarbij de (hardcopy) post direct door de postkamer op de bestemming (afdeling) wordt bezorgd. De poststukken worden daar behandeld en worden na beoordeling met alle bijbehorende en verzamelde documenten ingescand.

Momenteel gebeurt dit nog veel bij beroepen, maar vanaf 1 februari gaat dit veranderen.

(Post met betrekking tot bezwaar wordt vanaf 1 februari 2007 door de service teams behandeld. Vanaf deze datum worden bezwaarzaken voor de AKW ingescand, geïndexeerd en geregistreerd. Tot 1 februari worden alle bezwaar zaken afgegeven bij het secretariaat AKW.

Post met betrekking tot beroep wordt straks door het hoofdkantoor (Amstelveen) behandeld vanaf 1 april 2007 wordt alle post met betrekking tot beroep doorgestuurd naar het hoofdkantoor.)

Verder wordt het backlog scannen veel toegepast bij terugstortingen.

Waar kan men eventueel een efficiëntie slag maken?

Volgens Jan Hendrik ligt de efficiëntie verbetering vooral in de verbetering van kwaliteit. Door fouten zoveel mogelijk te voorkomen kan de doorlooptijd van de documenten stroom versneld worden.

Bij de sortering van de documenten en bij het scannen kan men de kwaliteit verbeteren door de kennis van medewerkers te vergroten.

Extra informatie:

- alle post dient binnen 24 uur verwerkt te zijn (= op de productie afdelingen afgeleverd) dit is inclusief de opnieuw in te scannen post.
- Een door de klant fout ingevuld formulier komt in principe gewoon terecht op de productie afdelingen, omdat men tijdens het registreren en indexeren niet naar de wezenlijke inhoud kijkt. De beoordelaar van dit document onderneemt actie.
- Wanneer het poststuk door het registratie team zo onduidelijk of niet te identificeren is stuurt het registratieteam de post terug naar de klant met een vragenlijst, het document wordt uit het systeem verwijderd.
- Wanneer in het poststuk de betreffende klant niet te identificeren is er geen klant gegevens bekend zijn wordt het betreffende document uitgeprint en uit het systeem verwijderd, het geprinte document wordt een jaar bewaard op de kamer van het registratie team.
- Door de batches aan een nummeren en de tijd van inscannen te koppelen wordt het terug zoeken van documenten vergemakkelijkt. Wanneer men een document wil opvragen stuurt men een uitdraai van de eerste pagina met een formulier (te vinden op intranet) en de bijbehorende tijd van inscannen en het batch nummer, naar de postkamer. Medewerkers van de postkamer zoeken het betreffende document in het archief op.
- Op het hoofdkantoor is men in staat om de verwerkingsslag van Pink Roccade te volgen en. Hier zo men tijdig storingen en fouten moeten kunnen herkennen.

Gespreksverslag: kwaliteit

Kempe Kruisbrink en Arno van Welzen.

18 januari 2007.

Er zullen voorbereidingen worden getroffen voor een workshop. Deze workshop heeft tot doel het ontdekken van knelpunten en het gezamenlijk vormen van oplossingen.

Het idee is om de workshop begin februari plaats te laten vinden. Allereerst zullen we in gesprek gaan met de personen die momenteel 'scannen' later kunnen de 'niet scanners' betrokken worden.

Door de knelpunten te inventariseren met een workshop en hier eventueel oplossingen uit naar voren te laten komen, wordt direct draagvlak onder de medewerkers gecreëerd.

Het is een optie om te gaan werken met de zogenaamde Quick reference cards. (geplastificeerde instructie kaarten)

Verstandig is om de omgeving van de postkamer in kaart te brengen. (voor feedback, aangeven van relaties, producten die aan elkaar worden geleverd, SLA's enz)

Na het bepalen van de gehele omgeving dient er een duidelijke afbakening te worden gemaakt ten aanzien van de opdracht.

Er is een SLA met het vertaalbureau.

Op het gebied van kwaliteit werkt met SVB breed met het INK model, dit model wordt gebruikt als hulpmiddel om de kwaliteit van de dienstverlening van de SVB structureel te verbeteren. Het is erg nuttig om dit model te hanteren en in te vullen voor de afdeling FZ. Met behulp van dit model is het mogelijk om structurele verbeteringen aan te brengen en cyclisch te controleren (en zonodig maatregelen te nemen).

Alle plannen die men maakt dienen SMART te zijn, zo passen zij in het INK model en de cirkel van Deming PDCA.

Gespreksverslag: Richard Bokern (opleider DMS)

18 januari 2007

Web Apollo is een betaalsysteem.

Een batch heeft niet altijd de inhoud van 30 enveloppen, er kunnen max. 100 pagina's per batch ingescand worden. Dit heeft te maken met de kwaliteit van de ingescande pagina's. (strepen enz)

Er is soms sprake van wantrouwen bij de productieafdelingen of alle poststukken wel ingescand worden of wel op tijd worden ingescand.

Men zou op de postkamer het aantal in te scannen pagina's kunnen tellen dit aantal dient overeen te komen met het na het scannen aangegeven aantal pagina's.

Pink Roccade krijgt de ingescande poststukken per batch aangeleverd, en levert na bewerking weer in batches aan het DMS.

Wanneer een batch 's morgens is ingescand is deze aan het begin van de middag beschikbaar in het DMS.

Wanneer men het aantal batches en de nummers van de batches zou registreren op de postkamer en men van pink Roccade dagelijks een staat met de nummers van verwerkte batches kan afleveren zou dit een controle middel kunnen zijn om het zoekraken van batches tijdens de bewerking van pink Roccade uit te sluiten.

De dossiers in het DMS zijn door iedere vestiging in te zien, alleen kan niet iedere vestiging wijzigingen in ieder dossier aanbrengen. Wijzigingen kunnen alleen aangebracht worden in de dossiers die een vestiging onder zijn beheer heeft.

Een risico van DMS is dat alle ingescande stukken te verwijderen zijn.

Registreren → in principe is het moment van registratie (in web Apollo) de openingsdatum, er zijn vastgestelde wettelijke doorlooptijden voor beoordeling en afhandeling. Bij overschrijding van de doorlooptijd komt er een melding uit DMS bij de beoordelaar en de teamleider. (dit is een goed controle systeem)

Alle documenten moeten geïndexeerd worden (koppelen aan Apollo) om zwerven te voorkomen.

Backlogscannen wordt allen geïndexeerd → bij dossier voegen.

Iedereen heeft een digitaal dossier dat is gekoppeld aan het sofinummer (persoonsgebonden)

De IOA = Interne organisatie Audit, deze doen onderzoek naar de processen of het beleid en de regels binnen de organisatie wel worden nageleefd.

Rob Doesburg is bezig geweest met een onderzoek naar het verdwijnen van documenten of het niet binnen komen van aanvragen. Hij zit op de 5^e etage.

Sinds de invoering van DigID vinden veel aanvragen en wijzigingen via internet plaats, in dit geval komt hier geen beoordelaar aan te pas en worden de wijzigingen e.d. direct in web Apollo doorgevoerd.

Door de verwachte toename van digitale aanvragen en digitale aanlevering van post (e-mail) zal de workload voor de afdeling FZ verminderen. Hoe en in welke mate men dit kan voorspellen kan wellicht worden bepaald aan de beschikbare informatie in kwartaal en jaarrapportages.

De digitale barcode op formulieren zijn een halfjaar geldig. Wat gebeurt er wanneer een klant langer dan een halfjaar wacht met het terugsturen van het formulier?

Moet er dan handmatig geregistreerd en geïndexeerd worden of ontstaan er fouten (barcode wordt aan een ander persoon gekoppeld..)

Gespreksverslag : Bob Debipersad

Teamleider AKW

12-02-2007

(Proces, kwaliteit en kwantiteit, eisen en wensen)

➤ **Hoe verloopt het kern proces (beoordeling AA / AKW) op uw afdeling?**

De digitale documenten worden na bewerking door Pink Roccade in een wacht rij geplaatst, iedere ochtend haalt het gehele service team documenten uit de wacht rij om te registreren en indexeren. Vervolgens komt het geregistreerde document bij de juiste beoordelaar uit het onder waterscherm omhoog en staat klaar in de wacht rij om behandeld te worden.

➤ **Wat is de input van dit proces? (komt dit overeen met de output van het postverwerkingsproces?)**

Ja dit komt goed overeen

➤ **Wat is de output van dit proces? (vormt dit weer een input van het postverwerkingsproces?)**

➤ **Wat zijn de vastgestelde doorlooptijden van het kernproces op uw afdeling?**

Er zit maximaal 48 uur tussen inscannen en beoordeling.

➤ **Aan welke kwaliteits- en kwantiteitseisen dient uw afdeling te voldoen?**

➤ **Wat is voor uw afdeling de meest ideale situatie om post en documenten te ontvangen (input)?**

(Knelpunten, klachten, kwaliteit)

➤ **Bent u tevreden over de post en documenten voorziening?**

➤ **Welke problemen komt u tegen?**

Documenten die onvolledig zijn gescand en stukken die in zijn geheel ontbreken, hier komt men pas achter als de klant belt.

➤ **Heeft u wel eens klachten? Zo ja, hoe meldt u deze en hoe worden deze vervolgens afgehandeld. Bent u hier tevreden over?**

Mbt kwaliteit zijn er weinig klachten. De beoordelaars lossen dit veelal zelf op met de postkamer medewerkers.

➤ **Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden aan de post en documenten voorziening?**

Zou graag weten hoeveel documenten er op een dag zijn ingescand, dat deel dat vandaag gescand is en morgen moet worden geregistreerd is zichtbaar, het overige zijn door svb verstuurd barcode formulieren.

➤ **Wat vindt u van de kwaliteit?**

- **Snelheid.** Hier is geen zicht op, dit is een nadeel, desondanks wordt er vanuit gegaan dat alles goed wordt uitgevoerd en op tijd.

- **klachten afhandeling.**

- **staat (netheid) van post en documenten.** Nauwelijks problemen mee

➤ **Welke eisen stelt u aan de post en documenten voorziening?**

Garantie mbt tot snelheid, kwantiteit en kwaliteit van de fysieke verrichtingen van de postkamer. Goede en tijdige communicatie tussen postkamer en service teams.

(communicatie)

- **Heeft u wel eens contact met de afdeling FZ met betrekking tot de post en documenten voorziening?**

Weinig, medewerkers van service team nemen vaak zelf contact op bij problemen.

- **In hoeverre bent u op de hoogte (en wilt u op de hoogte zijn) van de prestaties van FZ op het gebied van post en documenten voorziening?**

Wil graag per directe melding bij oponthoud, storing of vertraging.

Terugkoppeling van klachten.

Wil zekerheid mbt fysieke deel van postverwerking.

- **Over wat voor zaken communiceert u met de afdeling FZ?**

Storingen en eventuele problemen, strepen of onleesbaarheid (zelden)

- **Hoe verloopt de communicatie?**

Problemen worden sinds januari bij Hans Dullaart gemeld.

- **Ligt deze manier van communiceren vast in een procedure?**

- **Wat vindt u van de mate waarin er door de afdeling FZ gecommuniceerd wordt en de manier waarop dit gebeurt?**

Er zou meer gecommuniceerd moeten worden. Sneller , duidelijker en eenduidig.

- **Zijn er zaken waarover u meer duidelijkheid zou willen hebben?**

Zekerheid mbt fysieke afhandeling post, storingen, doorlooptijd terugkoppeling klachten .

Gespreksverslag: Hans de Koning

Teamleider AA (team 8)

12-02-2007

(Proces, kwaliteit en kwantiteit, eisen en wensen)

➤ **Hoe verloopt het kern proces (beoordeling AA) op uw afdeling?**

Beoordelen van documenten en verwerken van wijzigingen enz.

➤ **Wat is de input van dit proces? (komt dit overeen met de output van het postverwerkingsproces?)**

De input van het kernproces van AA komt overeen met de output van de post- en documentenvoorziening

➤ **Wat is de output van dit proces? (vormt dit weer een input van het postverwerkingsproces?)**

Indien men extra documenten uit het papieren archief heeft gebruikt en deze in wil laten scannen, vormt dit weer een input voor de post- en documentenvoorziening.

Ook wanneer men documenten van een slechte kwaliteit treft.

➤ **Wat zijn de vastgestelde doorlooptijden van het kernproces op uw afdeling?**

Er zijn per werksoort doorlooptijden vastgesteld, deze verschillen erg van elkaar (zie document) in dagen. daarnaast zijn er KBBS normen, deze zijn wettelijk. De KBBS norm is de tijd die men als registrator, 1^e beoordelaar en 2^e beoordelaar in totaal aan een document mag besteden. In minuten

➤ **Aan welke kwaliteits- en kwantiteitseisen dient uw afdeling te voldoen?**

➤ **Wat is voor uw afdeling de meest ideale situatie om post en documenten te ontvangen (input)?**

Momenteel voert het registratieteam het registreren en indexeren uit, in april zullen de service teams AA zelf gaan registreren en indexeren. Dit vraagt om training van het personeel. Het meest ideale zou zijn als alle documenten voorzien zijn van barcodes, en dus automatisch worden geregistreerd en geïndexeerd.

(Knelpunten, klachten, kwaliteit)

➤ **Bent u tevreden over de post en documenten voorziening?**

Over het algemeen wel, maar wenst meer waterdichtheid in het proces van het binnenkomen van de post totdat het ingescand wordt.

➤ **Welke problemen komt u tegen?**

Er wordt geregeld geconstateerd dat klanten post aan de balie afgeven en dat deze vervolgens nooit ingescand wordt, hoe kan dit?

Belangrijk is om je te realiseren dat de klant een snellere behandeling verwacht wanneer de post aan de balie wordt afgegeven, of wanneer men per mail of telefonisch contact opneemt dan wanneer men per post alles toestuurt.

➤ **Heeft u wel eens klachten? Zo ja, hoe meldt u deze en hoe worden deze vervolgens afgehandeld. Bent u hier tevreden over?**

Wanneer er klachten zijn loopt de beoordelaar vaak zelf naar de postkamer.

De medewerkers van de postkamer handelen de klacht dan af. Sinds januari kan men contact opnemen met Hans Dullaart wanneer men bijvoorbeeld een batch mist of dubbel heeft.

Door alle klachten en problemen te registreren kan men structurele problemen beter aanpakken.

➤ **Wat zou er volgens u verbeterd kunnen worden aan de post en documenten voorziening?**

Communicatie, op basis van meer informatie kan men beter plannen.

Het is belangrijk om bij elke taak die de postkamer erbij krijgt goed te analyseren of de capaciteit voldoende is om aan de basis afspraken te blijven voldoen, vormen ziekte, afwezigheid en de competenties van de medewerkers een groot risico hierin?

De taken en verantwoordelijkheden van de postkamer en van de service team dienen duidelijker te worden.

➤ **Wat vindt u van de kwaliteit?**

- **Snelheid.** Er is onduidelijkheid over hoe men om moet gaan met de bijkomende processen als het beoordelen van bron-documenten en vertalingen, hoe men zich hier aan de doorlooptijden?
- **klachten afhandeling.** Kan beter geregistreerd worden, voor structurele oplossingen.
- **staat (netheid) van post en documenten.** Geregeld batches met strepen, er bestaat twijfel of de kwaliteitscontrole wel wordt uitgevoerd. Bij problemen met de scan apparatuur dit liefst direct aan teams melden.

➤ **Welke eisen stelt u aan de post en documenten voorziening?**

Alles wat aangeboden wordt, wordt dat daadwerkelijk ingescand. (risico!!)

De minimale kwaliteitseis waarin de ingescande documenten moeten voldoen is dat zij goed leesbaar zijn en dat zij geen risico vormen (bijv. reknr met streep erdoorheen of een document dat een langere doorlooptijd dan 3 mnd heeft en pas na drie maanden wordt behandeld, men constateert dan pas kwaliteit, het document is niet meer in 3mnd archief)

(communicatie)

➤ **Heeft u wel eens contact met de afdeling FZ met betrekking tot de post en documenten voorziening?**

Weinig, tot nu toe worden de problemen vaak al door het registratieteam gesignaleerd en nemen zij contact op met FZ. In de toekomst zal dit veranderen.

➤ **In hoeverre bent u op de hoogte (en wilt u op de hoogte zijn) van de prestaties van FZ op het gebied van post- en documentenvoorziening?**

Wil graag meer zekerheid over de waterdichtheid van het binnenkomen van de post tot inscannen. Ik wil ook graag weten als er vertraging op de postkamer ontstaat, dan kan ik hierop inspelen.

➤ **Over wat voor zaken communiceert u met de afdeling FZ?**

➤ **Hoe verloopt de communicatie?**

➤ **Ligt deze manier van communiceren vast in een procedure?**

Er is onduidelijkheid over het aanspreekpunt voor problemen en de taken en verantwoordelijkheden van de postkamer en de service teams.

➤ **Wat vindt u van de mate waarin er door de afdeling FZ gecommuniceerd wordt en de manier waarop dit gebeurt?**

Bij vertraging sneller communiceren.

➤ **Zijn er zaken waarover u meer duidelijkheid zou willen hebben?**

Indien er vertraging ontstaat op de postkamer, bijvoorbeeld door storing van apparatuur. Dit direct communiceren dan kan men op de serviceteams hierop inspelen.

Wens:

Kunnen wij de klant die aan balie de post afgeeft ook daadwerkelijk eerder bedienen?
(kortere doorlooptijd?)

Kaderdag KCM

14-02-2007

De kort cyclische managementrapportage (KCM) is gebaseerd op het INK-model. Het KCM heeft tot doel het bieden van stuurinformatie aan het MT en is een verslag legging van de service teams. Doel van de kaderdag is het inventariseren of de wijze waarop de informatie wordt weergegeven in het KCM en de verschillende gebruikte indicatoren aansluiten en overeenkomen met hoe en waarmee de teamleiders sturing geven aan hun service teams.

Op deze dag is onder andere de volgende vraag aan de teamleiders AA en AKW voorgelegd:

“Wat is jullie informatie behoefte mbt de post en documenten voorziening?”

Uit de gevoerde discussie is gebleken dat men geen behoefte heeft aan rapportages, maar **wel de garantie wenst dat alle post op tijd is ingescand.**

Tevens geeft men aan dat men zo snel mogelijk op de hoogte gesteld wil worden van vertragingen op de postkamer. Deze informatie kan men op de service teams als stuurinformatie gebruiken.

Erik heeft aangegeven dat hij graag **inzicht zou willen hebben in de hoeveelheid binnen gekomen poststukken. (het werkaanbod)**

Jan Hendrik van Steensel geeft aan dat hij zou **willen dat de waterdichtheid van het systeem verbeterd wordt. Hij wenst inzicht in wat er met de post in het systeem gebeurt.**

Bijlage 19.

Externe oriëntatie Eneco Energie.

Ik heb gesproken met dhr W. Schepen.

Het primaire proces van Eneco en de SVB verschillen erg van elkaar.

Eneco scant gemiddeld 30.000 poststukken per jaar in. Deze stukken worden niet in batches gescand maar stuk voor stuk.

De divisie document management maakt dit jaar de slag van uitvoerings organisatie naar regie- en advies organisatie, omdat men op deze wijze kosten kan besparen.

Het digitaliseren van de poststukken wordt hier voornamelijk gedaan ter archivering. Hier bespaart men veel m2 aan huisvesting mee. Bij de SVB worden alle poststukken ingescand voor deze het primaire proces bereiken, de documenten worden digitaal beoordeeld. Bij Eneco komen de gedigitaliseerde documenten direct in het digitale archief terecht. DMS.

Onder documentmanagement valt de documentaire informatievoorziening en de repro. DIV omvat de post en het archief. De postkamer wordt momenteel verbouwd tot een professionele ruimte waarin een duidelijke routing is uitgezet.

Eneco maakt gebruik van vergelijkbare scanapparatuur als de SVB, door de lagere workload is het individueel inscannen en het direct registreren en indexeren van de documenten mogelijk.

Alle inkomende en uitgaande post wordt geregistreerd.

Op het gebied van SLA's heeft Eneco afspraken met haar interne klant met betrekking tot doorlooptijden. De postkamer is hier ook verantwoordelijk voor het versturen van 'interne' post tussen verschillende vestigingen. Afspraken omtrent deze dienst zijn tevens in de SLA opgenomen.

De porto kosten worden naar de afdelingen doorbelast.

In de nabije toekomst worden alle fysieke archieven extern geplaatst en wordt de dienstverlening gestandaardiseerd, deze ontwikkelingen hebben te maken met de slag naar een regie- organisatie.

De afdeling documentmanagement van Eneco beschikt over relatief hoog opgeleid personeel. Dit heeft onder andere te maken met het logistieke inzicht dat vereist is in de functie.

Bijlage 20

Externe oriëntatie Belastingdienst.

Helaas is het ondanks alle moeite en bereidheid van dhr Schmidt van de belastingdienst niet gelukt om een afspraak te maken. Ter compensatie heb ik documentatie toegezonden gekregen.

De situatie bij de belastingdienst is niet gemakkelijk te vergelijken met de SVB. Mede hierdoor heb ik onderstaande informatie niet direct in de scriptie opgenomen.

De facilitaire organisatie van de belastingdienst is op het gebied van digitale aangifteverwerking ketengeorganiseerd. In de loop der jaren is men gebruik gaan maken van steeds nieuwere technologieën. De klant is in dit proces nauw betrokken geweest. De wijze van aanvoering van informatie is een belangrijke stap in het proces van professionalisering van de post- en documentenvoorziening.

De ontwikkeling van een productgeorganiseerde naar een ketengeorganiseerde dienst is als volgt doorlopen: In de eerste fase moesten ongestructureerde documenten verwerkt worden, in de tweede fase heeft men standaard documentenontwikkeld, vervolgens heeft men deze standaarddocumenten per doelgroep ontwikkeld. Waardoor in de volgende fase systeem integratie mogelijk werd, hierbij worden de documenten na scanning zelf door het systeem herkend. Deze ontwikkeling is verder uitgebouwd waardoor men nu alleen de risico stromen in de gaten houdt en de klant haar eigen toegezonden gegevens laat controleren.

In de toekomst zal er steeds meer gestructureerde informatie aangeleverd worden en zullen de administratieve processen steeds meer geconcentreerd worden.

Bijgevoegd is een rapport dat tevens door dhr H. Schmidt is toegezonden.

Experiences with the transformation from a D (Document) to an E (Electronic) organisation

“Let’s make document handling easy and make it possible to save money on housing expenses”

Content

1. Introduction

2. The Document grow model

- 2.1. Flash back: some slights regarding processing documents in the history
- 2.2. Volume of documents
- 2.3. The grow model (from activity based organisation to a chain orientated organisation)

3. The development in documents

- 3.1. The return document: the challenge
- 3.2. The development of the return document: an overview of important steps
- 3.3. The importance of the difference in strategy of structured documents and non-structured documents
- 3.4. Pull effects in development of return documents
- 3.5. Intermezzo: processing the return forms in the present situation and small interaction with the audience: experiences with return forms in other countries
- 3.6. Output strategy print and copy
- 3.7. Output strategy service documents
- 3.8. The impact of “E – government”
- 3.9. Overview of lessons learned

4. Supervision on the archiving processes

- 4.1. Archiving is risk management
- 4.2. How to get archiving as an important affair at the board of directors
- 4.3. Savings by professional archiving
- 4.4. An overview of challenges in the area of document management
- 4.5. The challenges in archiving for the NTCA
- 4.6. The solutions of archiving at the NTCA
- 4.7. Index numbers concerning archiving
- 4.8. Operational excellence: central storage of tax dossiers – reducing 60 kilometre of dynamic archives
- 4.9. Introducing a document management system in a flexible office concept
- 4.10. Overview lessons learned

5. Major changes in document and logistics (operational experience)

- 5.1. The total cost of activities concerning document processing and logistics
- 5.2. Importance of supply chain management
- 5.3. The logistic challenges of the NTCA
- 5.4. The solution of logistic handling: integrating handling of documents with other logistics transports
- 5.5. Challenges document and logistic for the next years
- 5.6. Overview lessons learned

1. Introduction

The mission of the Netherlands Tax and Custom Administration (NTCA) is as follows:

“ We effectively and efficiently enforce the legislation. We strive to maintain legal certainty and equality before the law. Provision of services and respect for the (general) public are inextricably entwined with our activities. It is important to the NTCA that all dealings with the taxpayer are handled in a quick and errorless fashion. It is also our duty to avoid causing administrative hindrance because of the way in which we execute the laws. The NTCA immediately notifies taxpayers when something goes wrong. ”

The following words are essential to this workshop:

- Effective and efficient
Taxpayers are able to fill in the return documents with minimum effort.
- Legal certainty and equality.
The way tax and custom documents are processed remain the same.
- Quick and errorless
The throughput and output of reliable information is short.
- Administrative hindrance
Fulfilling fiscal obligations does not require much effort or time.

The NTCA would like to share its experiences on their journey to an (almost) digital document organisation. This workshop will deal with two main problems with which large organisations struggle: how to get rid of the enormous piles of paper and how to gain control of the many digital applications. The NTCA Facility Management (FM) organisation plays an essential role in helping the NTCA's core business achieve its mission. New skills and a new image are necessary for the FM organisation to get at the level of an equal partner.

The last 10 years the development of the document processing has been tremendous. Less than 15% of the traditional income tax return forms is still received on paper. As of 2005, all companies and entrepreneurs are obligated to use the digital company tax return documents. The structured incoming (paper) documents are now received at one location. Information transactions are moving from paper documents to call centre and from call centre to website transactions. Almost all custom affairs occur electronically (customs is a part of the NTCA).

Concentration of offices is only possible by reorganising document management. This development forces the NTCA's organisation to take drastic measures.

In this workshop we will show the NTCA's experiences with the following issues:

- the document grow model (chapter 2): an overview of the grow path of several types of document flow, the archiving process and the “document & logistics” ;
- the development of documents (chapter 3);
- supervision of the archiving processes (chapter 4): explanation of the added value of the archiving process for the core business and how to organize this process;
- major changes in “document and logistics” (chapter 5): how to integrate several logistic processes of document handling and gain more control of available capacity, material costs and external costs.

The workshop starts with a introduction of NTCA organisation (DVD ± 7,5 minutes) and a short oral introduction of the speakers and the FM organisation. The DVD won a “Gold World Medal” at the yearly New York Festivals in the category “Government Communications”. (the largest festival about audiovisual communications)

2. Document grow model

2.1. Flash back: history of processing return documents

Throughout the ages, the taxpayer was frequently confronted with all kinds of levies. Nowadays the most important taxes are the income tax, wage tax, VAT, company tax, import duty, excise, car tax, and road tax.

In the eighties, the NTCA was organised by tax (product organised). There were special offices for VAT, for income tax, for wage tax, etc. In the beginning of the nineties, the organisation was transformed into target related offices. Policy and control were also established at special target group related management departments. For taxpayers, this move was a big relief; they could visit just one front office instead of different ones. In the mid-nineties, the NTCA changed into a process oriented organisation. The tax inspector no longer had to process masses of structured documents. Centralising was the new way of working: first, central data entry and later central scanning of return documents. The electronic return document was the next logical step.

January 1, 2003, the NTCA made another big step. Process thinking was developed into twelve processes with process owners. Now every owner organizes meetings with representatives of core business and FM management teams. Taxpayers have to deal with one office. Only a small group of companies concerned with import duties and excise also have to deal with custom offices. Nowadays, a flat organisation -with colleague-management teams and self-supporting operational teams in seventeen large offices (and several facility departments)- operates with 32.000 employees, and in the next three years the organisation will downsize 3.500 employees.

2.2. volume of documents

Some figures of the present situation (2004)

Archiving

- 230 km paper archive: 1,38 billion A4 (10 year storage for the most documents)
- Presently, 132 kilometres are archived at one central place in Apeldoorn. Almost 100 kilometres are stored in about 250 small archives (offices) all over the country. At the end of 2005, 40 more kilometres will be stored at a central depot. In 2008 the NTCA will have 150 offices and the expectation is that the local archives will be reduced (in volume) by more than 75%. About 20 new offices will not have any local archives.

Copying

- Local copying: 152 million A4
- In 2004, the local copy shops (24) were closed. Now all the large copy assignments for the NTCA are processed at a central copy shop. We have also made appointments for the clients with local external copy shops for high priority assignments. To guarantee a good performance the FM organisation changed the local copiers for multifunctional machines with job ticketing.

Printing

- Local printing: 160 million A4
- This number represents the old situation (without multifunctional machines). The last half year, we successfully promoted double-side printing and printing two pages on one page.

High Volume printing

- High volume output: 33 million A4
- This number represents the amount of tax assessments. In Holland, the taxpayer receives a separate assignment after his return document has been treated.

- Mass printed matters: 271 million A4

The return documents are processed by external suppliers. The NTCA adjusts the address information and fiscal number. A central team in the IT department is responsible for this process and the distribution.

The clients (taxpayers)

1,69 million individuals for company tax

0,65 million corporations (also company tax)

6,07 million individuals (persons) for income tax

1,07 million VAT tax payers

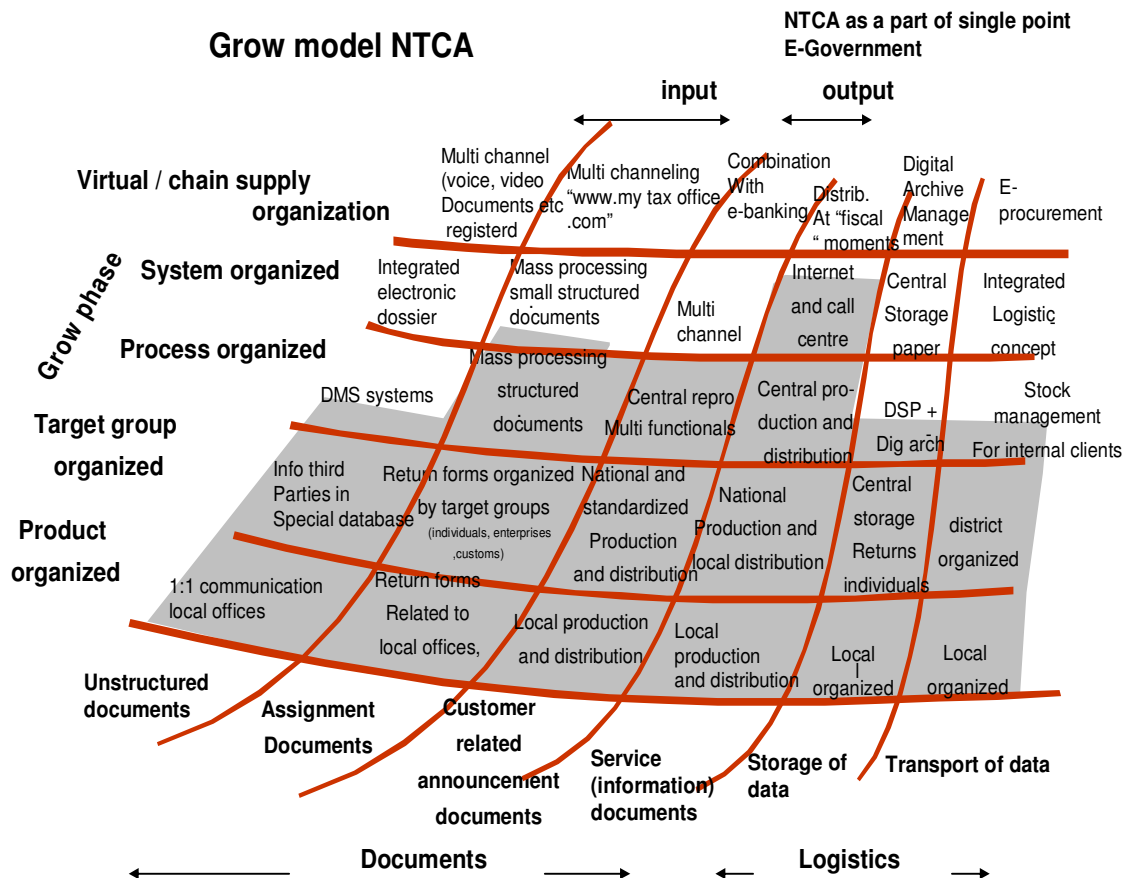
Customs : 55.000 authorized for declaration

(Some) numbers of return documents:

- In 2004 income tax individuals:
 - Paper 0,76 million return documents
 - Electronic 4,91 million return documents (3 million on line and 1,9 million on diskette)
- In 2005 :
 - 6 million VAT electronic return documents
 - 2,3 million company tax electronic return document
- In 2006 : integration of wage tax (pay as you earn tax) and social security return documents → 5 million electronic return documents

The grow model for the document and logistic development

The next overview evaluates the last 20 years of document processing and gives a picture of the largest document flow (unstructured documents, return forms, output of mass structured documents and service documents). The last two columns depict the logistic flow of storage and data transport.



In the next chapters, every (vertical) column will be explained with examples and theoretic considerations. The developments for the future are also subject of this workshop.

3. The development in document handling

3.1. Return documents: the challenge

- **High handling costs**

In the beginning, every document passed through different teams. The handling of these documents was not automated and every return document got the same attention.

- **Employees' competence doesn't match the activities**

Employees with a high level of competence were also involved in the handling and review of tax returns.

- **No special care for risk cases**

For example: only 20% of income tax returns need special attention. The returns with some risk can be sorted according to their level of risk. This way the experienced tax inspector can focus his attention on severe cases.

- **Insufficient use of counter information**

A lot of the information of the income tax and company tax return documents can be matched with all kinds of sources. By collecting information from government organisations - banks, assurance companies, (car)lease companies, etc – matches can be made automatically. Counter information is part of the risk profiles.

- **Long throughput time (for example: tax refund after 10 months or later)**

For example: all income tax return documents must be returned to the tax offices before April 1. Without automated support and risk profiles, only a small group of taxpayers would receive their refund before the summer.

- **Not user friendly**

Many tax payers sought the help of tax advisors because of the large documents with large explanatory attachments, and because of the complicated calculations that were necessary to find out how much one had to pay (or receive as refund).

3.2. The development of the return document: an overview of important steps

When you follow the developments step by step you will have the next overview:

- introduction of the **barcode system** to register the incoming documents and to follow the handling of the different chains (post, data entry, administrative review, fiscal review, calculating the assessment, etc);

- **a code on standard forms indicates the level of risk** that the taxpayer poses (based on recorded data). Special officers can take extra care with the review;

- organizing the **mass handling in a central process**: efficiency is possible for the post process, data entry and archiving;

- after data entry, information is **automatically matched** with counter information and data of the past years. The system indicates how the individual taxpayer's return should be treated. For the "no risk returns", the system makes automated assessments;

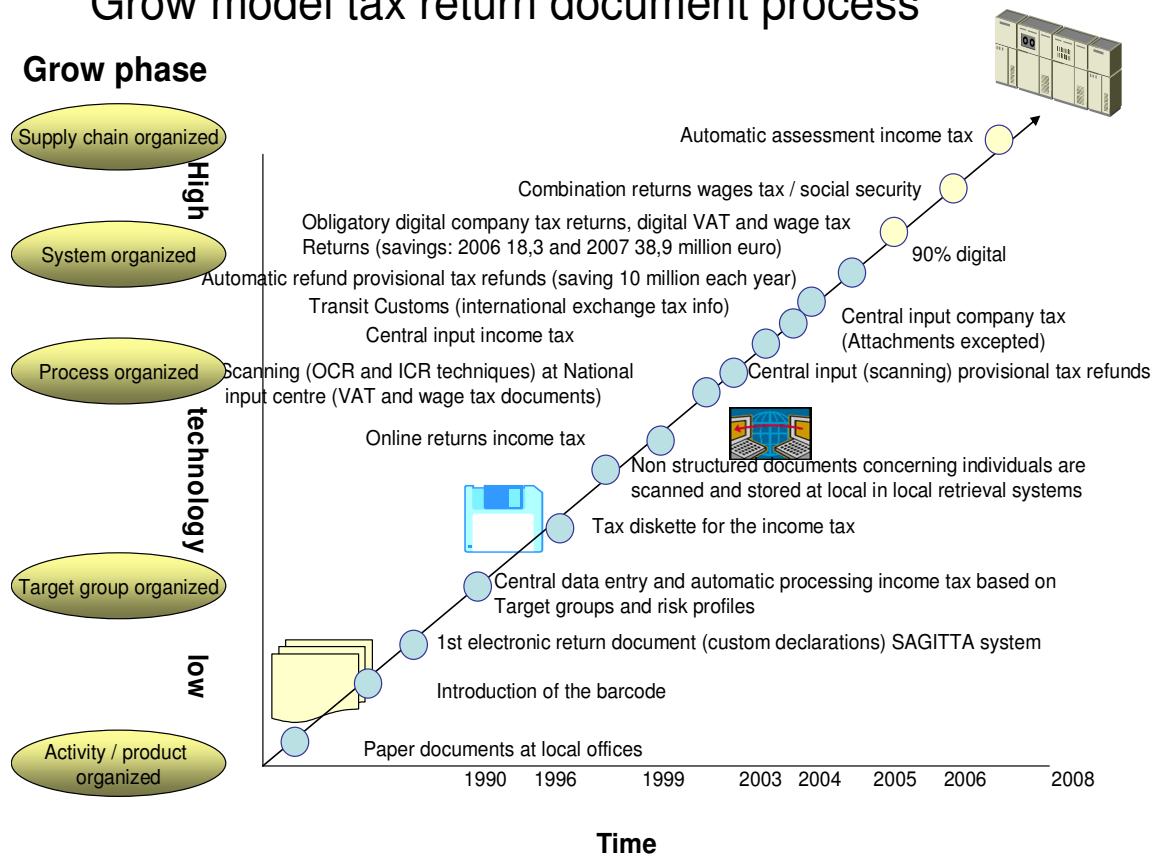
- **electronic returns** make it possible to give the taxpayer all the necessary information in an easy and structured way. Help programmes support the taxpayer and all calculations are made instantly. After

receiving the information, all the administrative processes occur automatically. With risk profiles, the decision must be made whether the return must be handled by a tax inspector;

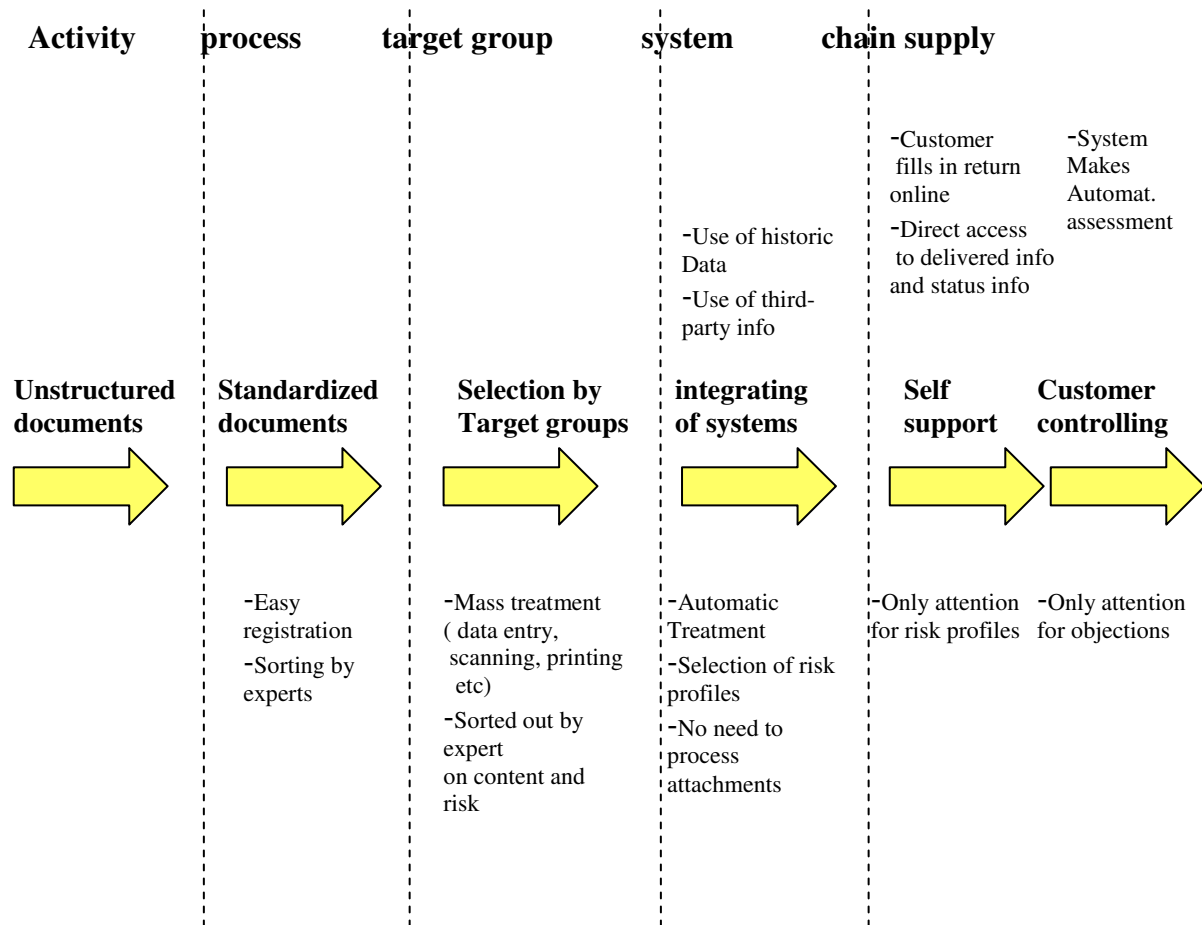
- for some tax returns it is possible to make **an assessment without a return document**. The taxpayer controls the information and only contacts the tax inspector in case of objections. In 2004 the NTCA started making automated assessments for the provisional tax refunds based on the refund information of the previous years (tax payers receive a monthly refund sum) After the fiscal year, a definitive return document must be filled in for the final calculation.

The NTCA expects that a large group of taxpayers will be able to skip the definitive return in 2008. Counter-information from companies, banks, insurance companies, government organisations, etc will be immediately collected after the fiscal year. Big systems will make automated calculations and the taxpayer will only have to check the completeness of the assessment.

Grow model tax return document process



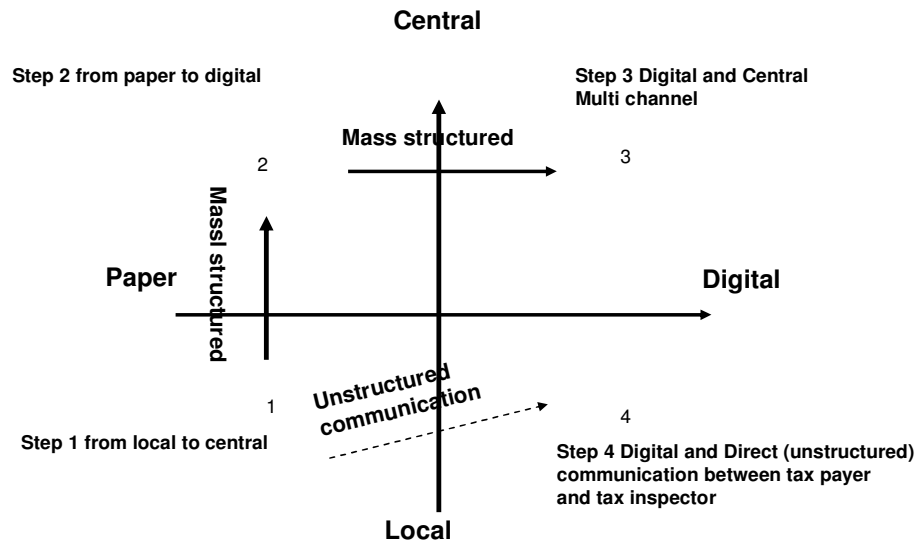
Following the organisation development, you see the next organisation phases:



3.3. The importance of the difference in strategy of structured and non structured documents

In the next figure, you once again see the changes in document processing during the past years. Many unstructured documents were transformed into standard (structured) documents. There was no need to centralize the remaining unstructured documents. Without registration, these documents can not be relegated to (structured) return documents or to other unstructured documents of the same case. The document information specialist has to describe the document's content rather its type. This is a specialised job. This year the FM organisation started a pilot to find out whether it is possible to centralize the incoming unstructured paper documents with the help of Document Management system (DMS). In digital unstructured documents, DMS also supports the user by archiving the information. As yet, the tax inspectors of the NTCA does not communicate with taxpayers via e-mail because of security problems. We expect e-mail communication to be possible within three years.

Development of communication



3.4. Pull effects in development of return documents

Regarding big changes in the development of return documents, it is remarkable that political solutions had the biggest impact:

- **Economic interests (import duties)**

A large amount of the Netherlands National income is the result from import and export. Amsterdam Schiphol and the main ports in Rotterdam are important points on a very busy logistic highway. This is why the goods must be transported quickly. The government's bureaucracy stifles the Dutch companies that are involved with transport. In the early nineties, the NTCA started Sagitta, a sophisticated custom programme for incoming and outgoing goods. Nowadays, almost every shipping agent uses Sagitta as an electronic way to fulfil their fiscal obligations. In the meantime, a new way of electronic handling was introduced: the electronic manifest. It makes it possible to do risk analyses before goods pass the border.

- **Aims Government -> reducing expenditures**

After 2000, or more specifically after September 11, 2001, the economy went down. The income from taxes decreased and the government had to take measures. At the end of 2003, a twelve-point programme was presented to parliament: the administrative burden would be lifted for trade and industry and government organisations had to become a lot more efficient and effective. Many decisions were made in a short time, one of which was to obligate companies to use electronic return documents. (Of course, one can argue that this does not really result in less administrative burden, because many small companies cannot go digital.) 2005 Saw the start of the electronic return document for company tax and VAT. In 2006, two types of return documents will be combined electronically: documents for wage tax and those for social security.

Conclusion: at the end of the nineties, there were no plans to develop tax return documents in this way. The political impact had more influence than the advice of internal policy employees!

- **European Union: digital communication concerning import duties (Transit project)**

The European Union has an increasing influence on national legislation. Again, the transport of goods in Europe is important. Many goods which pass the Dutch border do not have Holland as final destination. Therefore, Customs needs a signal from the country where the goods are destined to go. This means that a match must be made between that country's and Holland's administration to confirm that Dutch Customs did not have to levy duties. An international automated system, Transit, matches 75% of the cases.

3.5. Intermezzo

At this part of the workshop a video demonstrates the document process in the central input centre of Heerlen. It explains the process of post, scanning, control and distributing.

After the video there is short time for discussion with experiences in other countries with the (electronic) tax return document.

3.6. Output strategy: print and copy

The challenge

- **High expenditures: local distribution, single channel**

Until 2002, only mass structured documents like return documents and assessments were printed at a central point. Small numbers of structured documents and unstructured documents were printed at local offices.

Every office had a lot of printers, copiers, and copy shops. There were no rules about how to use the copy machine and some employees had private printers by their desks. Employees printed and distributed unstructured output to taxpayers, consultants and other offices.

- **Customer can't chose communication channels**

Just a few years ago, the information documents were only available via call centre or at the counter of local offices. Now it is possible to download the service documents via Internet. But with some documents the taxpayer can not chose: assessments are still distributed by post.

- **No fast interactive communication between taxpayer and tax inspector**

It is not possible to have direct e-mail contact with a tax inspector, because e-mails pose a security problem. The NTCA does not want to risk giving hackers any opportunities to do damage. Archiving e-mail correspondence is another problem. Without a good Document Management System (DMS), only the tax inspector can access the information. Also, the archive law demands that the information stored remains available seven years after closing the dossier. One must have good access and a good connection to fiscal numbers in order to reconstruct decisions after so many years.

- **Quality is not sufficient**

With return documents, output is the beginning of good input:

- the return address must be put in the envelope frame;
- the KIX code (a kind of barcode) must be printed in a way the post collecting centre will recognize;
- the scanner must be able to recognize the documents so that a person's information can be read from the document and the data can be put into the system.

This shows how important supply chain management is: for every new document or changes in documents, all the experts in the entire document chain have to keep each other informed.

Some products demand a high quality, which local printers and copiers cannot deliver. Outsourcing is not always possible because of privacy issues.

- **A lot of “loss” because of local printers**

The experience with using printers is that employees do not get their printouts.

Every day a large amount of printouts are thrown in the recycling container without ever having been read or used. A lot of documents are only used for a short time, for example, to read the latest news or an instruction. In those cases, the user can print two pages on each side, thereby reducing 75% of those printouts.

- **Documents are not protected at local printers**

To take an example, sometimes people read their e-mails after they have printed something out to see if they need to print more. During this time, confidential documents (for example private information about employees) are left unattended at the printer and are accessible to every employee!

The solution

- **A national Print and Copy Shop (PCS) and digital delivery to the PCS**

A national PCS, with high quality machines, has been operational since 2004. At the same time we closed 24 local copy shops in our offices. Internal customers can deliver assignments by e-mail. Delivery is guaranteed within 24 hours, all over the country. We have made arrangements with special local suppliers to handle emergency jobs. PCS also has scanners to scan small amounts of unstructured documents. For example: the fiscal information and investigation department wants to scan confiscated (administrative) paperwork. With integrated search machines (Zylab), the inspectors can quickly search for documents concerning certain individuals, legal bodies or transactions.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Result:• From 25 fte's to 11• Within 3 years market competitive• Reducing print and copy machines |
|--|

- **Printing on demand (POD)**

A lot of documents change every year because of new rates, new rules, etc. POD prevents extra printing costs and costs of destruction.

- **Multi-functional machines**

Multi-functional machines can print, copy, fax, scan and mail. The NTCA has started replacing printers and copiers at local offices with multi-functionals.(See also chapter 4)

- **Job ticketing and routing**

Multi-functionals allow users to print their documents the moment they need them. Printing starts the moment users enter their personal code into the machine. This prevents printed documents from disappearing at the machine and precludes unauthorised persons from reading confidential documents.

Future

The NTCA design process is already coming up with solutions for the future. In the chapter about E-Government (3.8), some issues concerning output will be discussed (electronic assessments, personal domain, internet, etc).

3.7. Output strategy: service documents

The challenge

- **“Just in time” delivery**

Control of the total process time was not sufficient. For example: the designers of the core business did not know that the suppliers needed a few weeks to print the service documents and that that was the reason why the FM organisation was not able to deliver some documents on time. Conclusion: the last link in the production chain had to do its job the day before.

- **Internet**

Only a few documents were available on the internet. There was no strategy for handling the different communication channels.

- **Great demand at office counters and call centre**

Service documents are processed by external suppliers and distributed by the offices. Every office had several distribution points: the reception, the information desk, the administrative units etc.

The front office sent standard information to the taxpayer on request. Difficult questions are diverted to the Mid Office. After contact either via the call centre, or the “mid offices” where experts help taxpayers with complicated questions, documents were sent to taxpayers. This involved a lot of basic handling at many distribution points, done by expensive employees: putting the documents in envelopes, transporting them to central post unit, controlling the stock, ordering new documents, etc.

- **No sight at demand -> “selling no”**

At local office counters, there was no overview of the service documents in stock. Certain documents were frequently unavailable and taxpayers had to wait several days for their requested information. As a result, there were extra handling costs and dissatisfied customers.

- **A lot of different stocks in the offices ->every year a high amount was paid for the destruction of the documents**

Not knowing how much demand there would be for the different documents, the NTCA ordered a large number of the “critical” documents. Nobody in the organisation was equipped to make forecasting reports. Consequentially, the costs to destroy the unwanted documents was high..

The solution

- **Description of the total chain: check the throughput time of each chain**

Every link in the chain needs time. Sometimes links can work in parallel with one another, but in most cases they do not, so you need to know the total time needed for changing documents. This will help the last link avoid not having enough time to do its jobs. As well in the distribution phase index numbers helps to get better control on time management. For example: if the distribution point keeps daily track of the types and amount of documents distributed, you can calculate the critical (minimum) stock size.

- **Availability by Internet**

Almost every service document is now available on the internet. The next step the NTCA takes will be a pro-active one. For example: if a taxpayer is about to become 65 years old, the NTCA can send him or her a congratulatory message with information about the fiscal consequences of turning 65.

- **Automatic handling at call centre (address labelling through number recognition)**

When taxpayers contact a call centre, the documents which they request frequently can be sent to them automatically. Number recognition takes care of address adjustment, and if the number is secret, a special unit contacts the taxpayer for his address information.

If the taxpayer asks for additional documents, the automated system assembles them and sends them all at once to decrease postage charges.

- **Stock control front office by FM organisation and introducing two-bin principle**

The FM handles the stock control. Based on information from the core business, the FM adjusts the stock size for one week. By keeping a surplus stock of two weeks (the two-bin principle), the stock points will not run out of documents. Every week an FM employee controls the stock, refills it, and registers the requisite figures for the next week.

- **Counter stock only “frequently asked” documents.**

Exceptional service documents can be printed on demand at local offices. If it is too busy at the office, and the client wants a brochure instead of a printout, the employee notes the client’s address and the document code and sends this information to a central distribution point. Telephone requests received by the Mid Office are handled the same way. The central distribution point has one large stock and special machines with which to put documents in envelopes. This central distribution point is connected to the call centres. So the offices only keep documents frequently asked for in stock at the counter displays, which is refilled by the FM.

Another form of central distribution is the yearly mass distribution. Once a year, the NTCA sends materials to companies who are responsible for withholding the wage tax. The distribution of manuals, return documents, registration documents for new employees, etc demands a lot of energy. The NTCA decided to outsource the distribution to prevent precarious peaks in the workflow. The information in these documents is standard, and not confidential.

3.8. The impact of “E Government”

In 2003, an ambitious plan was approved by all departments. The Minister of Interior Affairs is responsible for a large operation set up to make the government more efficient and to help the general public decrease the administrative burden. The most important aims were:

- ▶ **Reduction of the administrative burden in 2006 by 25% for civilians and companies**

-> personal domain on the internet www.my.tax.office.com : the domain will provide control of delivered information. You also can upload return documents and check status of handling)

- ▶ **In 2007, 65% of public service will be made available via Internet**

-> enlargement of download possibilities for all kinds of documents

-> downloading and uploading large return documents (for example company tax) possible through a personal domain

-> (small) transactions possible online: pilot international VAT information and extension of payment

-> direct e-mail communication between taxpayer and tax inspector

- ▶ **Company counter: 1 question , 1 final reaction, 1 helpdesk**

Companies were in contact with several government organisations. This takes up a lot of their time and they sometimes receive conflicting information. A new company counter on the internet will help the business trade and industry to smooth over communications between government organisations, and will help the companies find information. The Chamber of Commerce and NTCA has already offered their services at the company counter.

- ▶ **Basic register for companies: 1x intake new companies and company number for all government purposes**

The coming years, companies will no longer need to use separate numbers for separate fiscal affairs. As a result, government systems will be able to exchange information for all kinds of purposes. In

some cases, it will not be necessary to make filling in the form obligatory because the information would already be known to all departments.

► **Government authentication: 1 authentication device for all electronic communications with the government**

Companies and individuals need a password to get personal information and to send electronic information to the government. Instead of different passwords, everybody would receive a national pin code. This year, a government pin code was introduced for income tax return forms (pilot). In the future the pin code will be introduced for other communication purposes.

► **Government transaction gate : 1 x delivery for different government organisations (1 counter, 1 key, 1 safety box)**

Every year many companies and organisations send the same information to different government organisations. In the future it will be prohibit government employees from asking the same information twice or more. The definitive solution is not ready. The original solution was to collect the information at one gate and then distribute it to the different organisations. Another possibility is to separate transactions from information. Transaction traffic will go directly to the systems in order to make calculations. Information will only be required in case of risk. But information can be put in one national archive. This saves extra money: one digital legal archive for all government organisations and added value for organisations with a control function.

► **Electronic announcement**

With return documents, we explained that electronic exchange of data is becoming common. Electronic output will take some time to become common. The post is still more reliable than e-mail. For tax assessments, we expect the first electronic solutions after 2006. Then we will be able to deliver tax assessments with encrypting techniques to a third party. The Dutch post together with a bank introduced a new form of electronic banking which facilitates electronic invoice approval. The NTCA is studying the possibilities.

► **New ways of government control**

Not only does the government exchange more information, but it also uses new techniques. Customs controls import and export of goods more and more by analyzing forecast information. The NTCA decided to pay more attention to the fiscal control of companies instead of administrative processes. The problem is that many transactions are done on the internet and this number will continue to grow very fast. Virtual companies are a new phenomenon. Also, the economic changes in Europe will be great, because of the increase of EU members. This means more international cooperation. Sometimes, when there is no direct lead to taxable activities, the NTCA starts at the end of the money chain: who is spending "big money". On site observations can reveal interesting information, not only from documents, but also digital photos and videos. It also has been suggested that calls placed to call centres should be recorded and archived. These developments have consequences for our archives. Anyway, there is still a lot to do.

► **In 2006 one number for all tax cases -> 90% of the questions supported by self supporting programmes.**

The NTCA will make a big move : from office counter to call centre and from call centre to internet. And of course, self support will cut down the costs of the front office. The eight NTCA call centres in the Netherlands are now connected. This means that call centre A can help call centre B when B is too busy and if A have enough capacity. By developing more and more standard answers, our colleagues can pay better attention to customers with severe problems.

► **Call centres will be certified to carry out small transactions**

Having analyzed all the requests we noticed that handling small risk requests, such as extension of payment, takes a lot of time. If the assessor at the call centre has an integrated overview of risk signals and the taxpayer's history, he can easily give permission for such requests. The taxpayer will be satisfied because of the good the service instead of administrative burden. We expect that a good service concept will help improve the customer's compliance with the law.

► **Assignment discussion:**

The

traditional tasks of the NTCA are changing in three directions:

- shared service centre: next year, we will start with a shared service for Human Resource Management (HRM). Other options for shared service solutions are: collecting money, document information services, declarations and invoices, car park management etc
- income related services: since 2004, the NTCA has been taking care of returning money based on the “compensation exceptional costs” law, and in 2005, it will also issue the grants based the “basic provision child day care” law. In 2006, part of the NTCA’s core business will include the administration concerning rent subsidy and provision for high costing medical expenses, as well as collecting the social security premiums of employees.
- central purchase for all departments: the project :”purchase new government” concerns eight large accounts (like IT, car park management, print and copy, real housing). Departments with the biggest interest will lead the account. The NTCA will take care of the post contract.

3.9. Lessons learned

- **Integrated solution**

Make a description of the total chain of every product (like they do in the car industry). Organize meetings with key players in the chain. Discuss daily problems. Make calculations with index numbers. Do research for new technologies.

- **Separation of fiscal treatment and logistic handling**

Separating logistics from the main business can be done in every service industry: insurance matters, banking business, etc. Avoid having your specialist do basic administrative work.

- **Central process for automatic operations (no risk cases) and intensive control for high risk**

When you calculate the total cost of one product and make risk profiles of your customers, it will be easier to decide between handling the cases personally or through automatic channels.

- **Make the decisions (weigh the risks) in the beginning of the process**

Mostly 80% of the cases aren’t risk cases. By making decisions at the beginning of the process, you can make your client satisfied with a quick response (in our business we do so with refunds!)

- **Make the move from unstructured to structured**

With structured documents you can process tasks with just the client number and a reference to the kind of document. For unstructured documents, there is more handling involved: the information must be made accessible and a specific case must be assessed.

- **Make unstructured data transparent and accessible at the “beginning”**

The advantage of structured documents is that you can make links to specialists: this stimulates a fast throughput time. Also, the document is immediately identifiable and links with other documents can be made. In automated administrations you do not have a choice, because without identification it is not possible to store the data.

- **Make the data independent of medium**

In the workflow you have to work with standards. This means that data must be split from the data carrier at the beginning of the process. It is also advisable to adjust the standards of the different systems. This way data exchange and data collection can become faster.

- **Standardizing is necessary for E-Government**

Also a case of data exchange. The biggest problem is the IT infrastructure. Practice has shown that millions of euros can be saved on social payments through fiscal information exchange.

- **Integrated client communication**

The challenge is to have an overview of all communication and documentation of the client. Nowadays tax inspectors still have to consult several systems. A lot of paper documentation has to be saved for many years. Backlogging and archiving the images in one integrated archive can be a good solution.

- **Make clear who is responsible for the total process and individual chains**

The document chain in many companies in the service industry is very long, and every link just does the best it can. Strangely enough, nobody is responsible for the entire chain.

4. Supervision of the archiving processes (strategy)

4.1. Archiving is risk management (examples)

When you talk about archiving you think about dust, dark rooms, and employees with unsuccessful careers. Oddly enough when things go really wrong, the archiving expert is the one who has to find out what the real history was and where the basic documentation needed to solve the problem is. In the next overview, you see some examples that show how archiving is risk management.

- **Assurance policy**

It is well known that assurance companies earn money if people do not put in a claim on their insurance. Some policies, for example life insurance in the Netherlands, also have fiscal consequences. Payment of the premium leads to tax deduction, but upon the policy holder's decease, the insurer has to pay the claim; this money is a kind of pension and must be taxed. Other problems in the insurance branch are changing the conditions or fusions with other companies and track original documents. Archiving is the solution to prevent questions or discussions.

- **Evidence in case of objections of appeal**

This is why the NTCA has to keep documents for at least for seven years, and in some cases 75 years. Especially in fraud cases the burden of proof falls on the tax inspector and only original documents can be used as evidence in a court of law.

- **Delta works: (complex) construction material**

The Delta Works is the biggest water-control system in the Netherlands. After a big flood in 1954, the dikes were raised and large locks were installed to control the water from the North Sea. When the locks do not function, the technical documents about these complex constructions serve as the manuals.

- **Privacy**

Archiving and discussing how long certain documents should be saved are one side of the issue. Another side deals with how to handle people's private information. The archive keeper is not allowed to distribute private information to just anyone. For example, NTCA employee files are only accessible to management and HRM advisors. Every country has laws to protect companies and individuals.

- **Production mistakes (cars, food)**

Some documentation must be available on demand. For example, if a mistake is made in the food industry and people risk being poisoned, only direct action will save lives. Advertisements and announcements on the radio and television can warn consumers and give exact instructions and how to proceed. High risk management ensures that from the critical data of every product is easy to access.

- **Parliamentary investigations (building trade fraud)**

The past years, Dutch Parliament representatives have investigated several fraud cases. One of the largest investigations concerns the building trade fraud. To construct a case, not only invoices were controlled, but also notes in organizers, declarations, etc. One of the most important pieces of evidence was the manager's duplicate bookkeeping, which showed that he had been cooperating with other shareholders.

- **Invoices, declarations**

With the redesign of the invoice or declaration process, some organisations decided to centralize this process in a shared service centre. The administrative elements - post handling, scanning, archiving - take up time. But keeping a proper record of this administration is also important because people have made mistakes in the past and will continue to do so.

- **Medical information**

This is an interesting subject for discussion when it comes to archiving, because hospitals do not centralize medical information of patients and they do not store for a very long time. Imagine how fast you could administer the right treatment if you knew the patient's entire medical history. As a result you could reduce medical costs enormously.

- **Patents**

In the business world, patents are important. Many discussions are about the authenticity. Who thought up the idea or invented the product first? Who can prove it? Where was the patent registered.

- **Application for dismissal**

Employees are protected from dismissal, which is of course important. But if someone is to be fired the employer must file all the documents and reports concerning the dismissal. It is also important that employees ask for the original statements and assessments

- **Research**

Research always starts with finding sources. Therefore, it is important that organisations archive research documents and that the information is accessible. Large accounting and consulting companies realize that knowledge management is important. There are all kind of constructions to keep information up to date and accessible. Of course sensitive information must be protected, for example by limiting access to authorized persons only.

4.2. How to present archiving as an important tool to the board of directors

- **Persuade your management team**

At first glance, document management might not seem like an interesting subject to your management team. It will be hard to persuade them that they can save money by investing money in document management. For investigations money The FM managers always depend on the primary process. *This means the archive experts have to convince two parties but they do not participate with the discussion with the primary process. Some workshops are needed to train the FM management team so they can tell their messages to the representatives of the core business. (Don't tell your story in technical jargon)*

- **Know which risks are important for your internal client**

Maybe you have figured that you can save money for your internal client. Strangely enough, your client may not always appreciate this. To book success, you must first know what worries your internal client has. If you are able to help him, then you will gain his confidence and your other proposals will receive his the attention.

- **Develop a marketing concept: know when it is the right time to do your proposals**

Sometimes you have the right solution, but the timing is not right. For example: in 2000, the archive experts of the NTCA made a business plan to centralize the dynamic archives. The investigation cost 4 million euros. Meanwhile, the organisation was changing from a target into a process oriented organisation. Besides, a lot of energy was put into processing the return documents at the central input centre. In the end the problems and challenges became too much. Four years later the new organisation was settled but because of the economic problems even the government of finance had to cut its

expenses. Instead of using all 260 buildings, the top management decided to close all the small buildings (100) and transfer all the employees buildings to the large offices. That was exactly the right time to put forward our proposals to centralize the dynamic archives. As a result, there was enough in the budget for a big operation. A lot of expensive square office meters were made available for the primary process.

- **Constitute coalitions**

The FM organisation has a difficult position. It always plays a minor role in the decision-making process. That is why it is important to win over certain key players before the decisions are made. Sometimes it is a kind of bargaining: one hand washes the other. Of course, the final decisions are always based on business plans or studies, but a lot of the time it takes commitment to start a research.

- **Provide the right packaging**

To convince the members of the management team, you have to find a starting point. For example: introducing a document management system (DMS) was not easy in the beginning. The last few years, the NTCA has been confronted with decisions made in the past which could not be traced to the persons who had made them. The archive of unstructured documents was not accessible and because of changes in the organisation the archives were not moved to the new structure. At the same time the NTCA's management team decided to spend more time to control the return documents instead of doing administrative work. The FM organisation saw this as the right reason to present our plans to introduce a DMS.

- **Innovation does not stand a chance when the basic services are insufficient**

Our advice is to take care of the basic services before introducing new ideas about document management. If an FM organisation is not able to provide simple services like cleaning, catering, and a comfortable workplace, the internal customer will not take it seriously. Conclusion: your image is depends on your FM services as a whole.

4.3. Savings by professional archiving

- **Accessibility of archives: saves 10 minutes every day**

Imagine if this statement were true. For large organisations like the NTCA that employ 32.000 people this would mean = 51,2 million minutes for the total NTCA (533 fte's)

- **Central archiving and / or back logging saves money on your real estate investments**

In chapter 4.2, we will give you some index numbers about local and central document storage. Of course, a good alternative storage is backlogging (scanning). But in the latter case you have to examine the total process. Scanning in itself does not take much time or effort, but preparing the documents for scanning and indexing (identification) can take a lot of time. And the identification process (to adjust fiscal numbers to documents) is hard to outsource.

- **Research – development can be faster when using recorded information**

This argument is clear but we must also warn you that because there have been so many fast developments in the past years you have to verify whether the recorded information is still usable.

- **Compliance: with client contact direct all the information available**

Companies like the NTCA find it important to show their clients that they are in control. For example, being able to do quick information searches on the computer, allows tax inspectors to give clear immediate answers to taxpayers' questions. This will impress them and consequently they will be less inclined to commit fraud.

- **Customers can verify their personal file**

The next step in the electronic world is to give the client access to his own file or access to the progress of his request.

When you want to give your customer access to his files you have to be sure of:

- the quality of the internal information and document management;
- which documents the customer has access to;
- whether or not, and to what extent the customer has access to process information.

- **Preventing double archiving: paper / digital, individual / team etc**

How much double archives (a copy in the dossier and a digital copy on your hard disk) are there in your organisation? Nobody cares how long you will keep the digital copies on your disk. And having different versions can cause confusion.

To prevent double archiving you need to have an information and documentation policy in which you record your processes and the matching documents and files exactly. You also should note what kind of documents they are (analog or digital) and where they are stored. The ISO 15489 which describes rules for certified information and document management, can be a good help in setting up your documentation policy.

- **Integral searching of documents (fraud investigations)**

Scanned documents make research, which was impossible in the paper situation, possible. Fraud investigations normally take a lot of time. By integral scanning of all kind of documents, from invoices to organizers, it is possible to search by name, subject, date, etc.

4.4. An overview of challenges in the area of document management

- **Standardizing applications, instructions, etc**

An effective and efficient way to realize document management is to aim for clarity, uniformity, and generality. There should be a policy which describes, among other things, procedures, systems and architecture. This policy should be implemented in the organisation, as well as a process for internal control.

- **Centralizing storage**

A central paper storage is beneficial when you have to deal with masses of paper (in our case around 231 km). But it can also be effective and efficient to store digital documents in one central place. Cost reduction may be a reason to centralize document storage. A reason against centralizing can be the risk of losing all information in the event of calamities (fire, water). A risk profile can help you to make the right decision.

- **Risk research → period of storage**

Your document management should flow continuously: documents are received and written everyday, but documents should also be disposed of regularly. It is crucial to know the exact time after which files may be destroyed or transported (to governmental) archives. We recently made a survey of some important documents and discovered that our internal clients took a lot of risk with particular return documents by storing them seven years instead of twelve.

- **Quality management of archive facilities**

See chapter 3.5.

- **Management of digital archiving**

Digital archiving was not always considered the same as "paper" archiving, although in our case the Archive Law prescribes handling analog and digital documents/ files the same way. The technical aspects of digital archiving (server/ client systems, storage robots, etc) will be the IT's work field. Often the functional aspects (document and file structures, disposal terms, choice of DMS) are forgotten when dealing with digital documents. Usually, the IT department has more power than the archival department. It might take some time to convince management of the importance of both disciplines.

- **Substitution**

The Dutch Archive Law allows government organisations to substitute the original document type

by another and to dispose of the original one. This law describes which procedure must be followed. This year we finally succeeded in organizing the procedures, the internal control and demands of the archive system.

- **Unstructured documents: introducing DMS**
See chapter 3.8.
- **Back logging**
See chapter 3.5

4.5. The NTCA's challenges with archiving

Pinpointing the most important challenges:

- **1999: National Archive inspection: "yellow card"**

In 1999, we had a few big problems. We had some serious risks concerning early destruction. There were difficulties with accessibility. The organisation was not working optimally and we were not prepared for digital archiving.

- **2000: red alarm at the board of directors**

To solve "the yellow card" problems, the FM organisation gave a presentation to the NTCA's board of directors. These problems could have had some political consequences. We needed experts and money. The board decided to appoint the FM organisation as owner of dynamic and static archives, thereby giving them process responsibility.

- **Review 2001**

In 2001, we started different workgroups and hired experts to investigate the archive situation at the local offices. The result was an accordance with the conclusion of the National Archive: every office used different processes; document depots were not set up according to legislation; accessibility was terrible; there was a lack of document experts and control of digital data, etc. These results were the basis for setting up the archive organisation.

- **Digital Archive management: unstructured and incomplete**

The archive of unstructured, non-client related documents was different at every office. After every reorganisation it was unclear where the digital and some of the paper archives disappeared to. A lot of information was kept on personal hard disks.

- **Quality FM support was not sufficient, risk of early destruction**

The archive management instructions were not based on risk research. There was no communication between FM employees and core business representatives.

- **Expensive storage at offices**

Large archives took up a lot of expensive office space.

- **Storage time too long**

Some types of documents were kept for many years for no reason. We were even keeping printouts from our own systems.

- **Double storage: paper and digital**

This happens even nowadays: the printout is saved as well as its digital version on the network. Even though we were allowed by the Archive Law destroy the paper that we scanned.

- **Relation between documents not always clear**

It had to be made explicit that documents belonged to one case or that they shared the same purpose. If one document deals with a question and the response is given in another document, it is important to be able to figure out what the outcome was and who was responsible for it.

With client files, it was almost always possible to reconstruct situations with a little effort. But non-client related documentation posed a bigger problem. The risk was big, especially when it came to policy documents.

4.6. The NTCA's solutions for archiving problems

Commitment Director General with head of national Archive department

- In 2008, archiving will be a mature, integrated support system for the NTCA. This service will have enough capacity, tools, assets and qualified employees to support the employees of the core business with fast, efficient, non-geographical, and non-linear access to reliable and authentic information that is not restricted to time.

Explanation commitment national archive inspection	
Integrated	archiving is already incorporated during the design process
Fast, efficient	direct access for the end users by logical access identifying marks
Separate from place and time	national digital legal archive
Reliable and authentic	able to reproduce the original document

The solution in practice

- **Master plan archiving**

To get control of all activities, the NTCA made a master plan for document management. This plan contains a description of growth for the following years. It also distinguishes between the continuous process and the (strategic) development processes. The strategic issues were turned into project programmes and every programme is backed up by a financial claim. With this claim the FM organisation persuaded its colleagues of the primary process to authorize the project. We learned two important things. If we do something which is important to the core business, it is best to make them responsible for the final product. The steering committee and the programme manager are representatives of the core business. The FM experts took on the role of advisor. The second important issue is the contents of the programme. We finally decided to distinguish between structured and unstructured documents. Structured documents, which always contain client-related information, require organizing the different channels and forming connections with the "Electronic front office for the Government". With unstructured documents, an inventory of all kinds of databases and paper archives must be made at all levels. Get the demands of the users so you can transform these documents in a document management system and how to differentiate between client information and non client information.

- **Central storage (62 -> 132 km)**

In chapter 4.8 we will give an example of our experiences

- **Redesign dynamic and semi-static archiving processes**

This is really the first step. Reorganize the basic activities and describe the documents. The document's description explains its function in the process, its connection with other documents and its relation to the law. This description is called a basic selection document (BSD). The document specialist considers the risks and legislation and then advises the internal client how long to keep the documents in the archive (also part of the BSD). The next step is making a document structure plan (DSP). This document describes where you can find the documents.

- **Basic education archive employees**

When making the BSD and DSP, archive employees worked with a standard procedure which is the same all over the organisation. We decided to give a basic training to all the employees who were working with archives. The training showed us the level of competence among the employees, and made it possible for us to select some of them who would be able to specialize themselves. We offered them a specialized training. In the end, we were able to function with less people, but with upgraded functions - which attract ambitious employees.

- **Organizing: Document information support (DIS) (functional organisation)**

In the old situation, every archive employee had the same function. Now we differentiate between document information consultants, logistic experts, quality experts and operational functions.

- **Research for substitution -> adjust the digital and legal archive**

In archive legislation, there are very severe rules about the document authentication. That means that paper documents cannot be destroyed after they have been scanned. A detailed description of the organisation and technical provisions (in machine and software) was necessary to prove that it is impossible to manipulate the data. We finally succeeded in doing so, from now on we don't have to save the documents for a long time.

- **Quality planning (DIS thermometer)**

The archive legislation also gives rules about archive depots. For example, they may not be humid. They must be fire protected. They require specific security rules. We also made some internal rules about using standard archiving boxes, transfer protocols, destruction protocols, standard databases, etc. We measure "the quality level" of every depot with the DIS thermometer.

- **Control function**

The DIS thermometer is a kind of control instrument necessary to gain supervision over the archive process. Take for example the transfer from archives from the dynamic to the semi-static environment. The standard delivery rules must be supervised and the data must match the paper documents in the archive boxes. We were getting a lot of complaints that the FM organisation was not able to find certain requested documents. Finally we discovered that those documents were never transferred. It is also a good idea to make arrangements about horizontal control. By benchmarking the number of requests, it is possible to see whether the internal client is just asking for the paper documents instead of checking the information in the systems from his screen. Control of the incoming and outgoing documents is also important, because the FM organisation has to reserve enough space in the archive depots. Depending on risks and requests, the archive expert can decide whether to store the documents on shelves or on pallets.

- **Service level agreements for DIS**

In the service level agreements (SLA), it is important to come to an understanding about how to handle urgent requests and how to transfer from the dynamic phase to the semi-static phase. How much time before the transfer do you need to make a reservation? How much days after the transfer does it take before you can make a request? The SLA also state when the client has to pay extra.

- **Implementation DMS**

See chapter 4.9.

- **Legislation and regulation e-mail communication**

We have not implemented email for the core business. The security demands of the NTCA's IT structure are of a very high level. Only some parts of the organisation, like our FM department, are able to communicate with the external world by e-mail. Formal documents, like contracts, are not allowed via e-mail. They must be sent in paper form. If formal documents are still sent by e-mail, they have to be printed and registered (Archive law). When we open the e-mail channel for the core business, we must make sure that the original messages, including responses, are stored in the judicial client archive base and that we can always get a hold of the authentic document. It will take at least two to three years to make this step, solve the security problems, and implement the software.

- **Research risk of lack of information**

We discovered that it is necessary to frequently do risk research. The legislation is changing all the time and that means new demands are made on the basic selection models and document structure plans. A good example is the consequence of new rules for life insurance. The taxpayer must declare what kind of taxation he would like when the insurance is paid out. The problem is that it could take 30 to 40 years, or even longer before this happens. Can we rely on the insurance companies or do we have to save our documentation?

4.7. Index numbers concerning archiving

- **(Rotating) archive at office**

Each rotating archive contains 30 meters of paper and occupies 8 square meters of office space
The price of 1 square meter is € 162 euro 1296
Purchase of one rotating archive € 15.475 –depreciated over 20 years 773
Yearly maintenance of each rotating archive 320
Total amount 2389
1 archive meter costs € 79,60 each year

- **Central storage:**

- pallet storage	€ 11,52 per meter
- shelf storage	€ 12,96 per meter

- **Transport (150 km)**

Of course, transport calculations depend on the size of the truck and the way the archive boxes are packaged. In our last project, we had to calculate € 0,40 per meter for a distance of 150 km.

- **Handling of storage in-out pallets**

This is the cheapest way of storing and costs only € 0,41 per meter, including archive administration charges.

- **Handling of storage in-out shelves**

Shelf-storage is very expensive compared to pallet-storage. Every meter on the shelves costs € 4,87 including the archive administration charges.

- **Back-logging (A4 size)**

Scanning older return documents takes a lot of time because of various procedures.

In the next overview, we give you an estimate of the time to spend on scanning return documents

Workflow	Ratings %	Norm per hour
Making fore-pages	100%	50
Preparation for scanning (de-clipping, cutting A3 -> A4)	100%	50
Sorting and batch-making	100%	1.200
Scanning	100%	4.000
Data entry	100%	50
Outfall and recovery of mistakes OCR/ICR (screening)	2%	100
Archiving (fysical)	100%	9000

In other processes, the preparation time can be less, but the index time can be more when the documents are unstructured. In this case, the personal costs are between € 400 - € 500 for every archive meter, excluding the costs of the machine.

• **Handling of requests: € 5,-** (for every request you have two parts: searching and storage. This amount is excluding the handling in the primary process and the costs of the postal service)

4.8. Operational excellence: central storage of tax dossiers

In 2003, we started a large operation to store the tax files at a central depot. Before we started moving the files, we did some research with the internal client. We found out that the dossiers had three elements: many structured documents, like several kinds of return documents (income tax, company tax, wages tax, VAT etc); many unstructured documents; and reports (control and collecting).

Most of the structured documents were old documents because new documents had already been scanned, or they were electronic return documents. Besides, all the information from the old documents were available in systems. Tax inspectors could read overviews of every kind of tax on their screens or print them out. This was the easy part: because the documents were handled, the chance of a request was very small and it was always possible to do searches in the automated systems. Central storage was no problem.

The unstructured documents were also examined. This group could be subdivided into three groups: internal control documents, documents with a short value period, and documents which are always of importance to the tax inspector (documents of lasting value). After the internal control is not necessary to keep these documents in the dossier. But we also found out it would not be proper to put them in the files before the internal control because internal control officers only asked to see one or two percent of the documents. We decided to keep them in separate folders for one year. The documents with a short value period were not registered in the client database. By giving a small description of the content and by giving the documents a unique number, it was no longer necessary to put them in a file. Also, the authentic document needed to be consulted for less than 10% of all documents, and in more than 90% of the cases this occurred within the first year of registration. We decided to keep them for one year in the basement of a local archive, not in the costly workplace. After one year, these documents were transported to a central archive. The documents with lasting value were kept in files (under the client's number), but they only make up 5% of the original files. This year, we will attempt to start scanning and indexing these documents so we can put them in the same digital archive as the return documents.

The reports of control or collecting problems were always made in a standard electronic format. Keeping the printed reports was not necessary. Last year, the internal client started making a national digital archive for the reports. This will give fraud investigators a big advantage: they can read or print the reports from their desks any time, any place.

Savings

With a business case we made an estimate of costs and saving of the central storage project

Calculations for 2004 – 2010:

Reducing personal costs primary process	16,8 million euro
Saving on service and replacement of rotary archives	4,2
More office space available	12,6
Total	33,6

Costs:

Removal old archives, recovery buildings	
Freight and transport, handling, registration	4,15

The costs for backlogging unstructured documents were not included in the calculations mentioned above. This is a separate project which will start this year. Of course, we will also examine the advantages of less handling time for the request process.

The idea for a central archive for tax files was presented in 2000. But it could not be developed until 2003 when the NTCA management team decided to close about 100 small (customs) offices. The employees were moved to the large offices. That was the right moment to get rid of the many costly dynamic archives.

4.9. Introducing a document management system in a flexible office concept

In 2002, the NTCA's FM organisation started with another project. Pilot tests of the use of flexible offices were not always a success. We hoped that we would spark more interest by combining an almost paperless office with flexible workplaces. This was one of the efforts to reduce each employee's workspace. We started centralizing FM activities and so a new, central flexible office was born. The FM office was designed to be a showroom for internal clients.

The new "flexible office" concept has been a huge success among the employees and the many people who visit our office weekly. But the way to a paperless office was not easy. First, we had to store our archives in a central paper archive. We decided not to scan the old archives. Instead, we had a document specialist make the documents accessible. Everybody uses his services to store documents or withdraw documents from the archive. Second, the employees in the new offices got a small locker in which they could put "current" business files. Each employee also received a portable pc to work with at the office, at home or at meetings out of the office. There are six kinds of workplaces, from open workplaces to cockpits (concentration cabins), and also six types of conference rooms.

After one year, we started a DMS system. Every employee received a training and "experts" assisted inexperienced employees. The documents that came in by post were scanned and put in the DMS. The user received the documents by e-mail. Until now, incoming e-mails have not been integrated in DMS. It is the user's responsibility to control whether the e-mail document is a formal document and store it in the DMS.

DMS is a success because:

- all the documents are accessible: with a good search system, we can check sources and use a colleague's expertise;
- it is possible to protect private documents;
- it is possible to track documents that are used by several colleagues;
- it not necessary to make copies and keep documents in your bookcase.

Paper is now of temporary use in the new office.

Cost cutting flexible offices

Some index numbers:

- flexible office concept:

Workplaces	70
------------	----

Employees	100
-----------	-----

- traditional office

Workplaces	105
------------	-----

Employees	100
-----------	-----

- an innovative workplace costs € 500 – 2000 less annually

4.10. Overview lessons learned

When we review the experiences listed in this chapter, we get the following summary:

- Cutting costs : an opportunity for FM organisations
- Integrated approach FM and IT
- Management team FM must have a clear vision of document management (knowing the added value for the core business)
- Supply chain management: a final accountability over the total chain
- Integrated vision to the customer: knowledge about the process → must know how to aid the core business in handling documents → office accommodations solutions
- Solutions must not be based on place or organisation

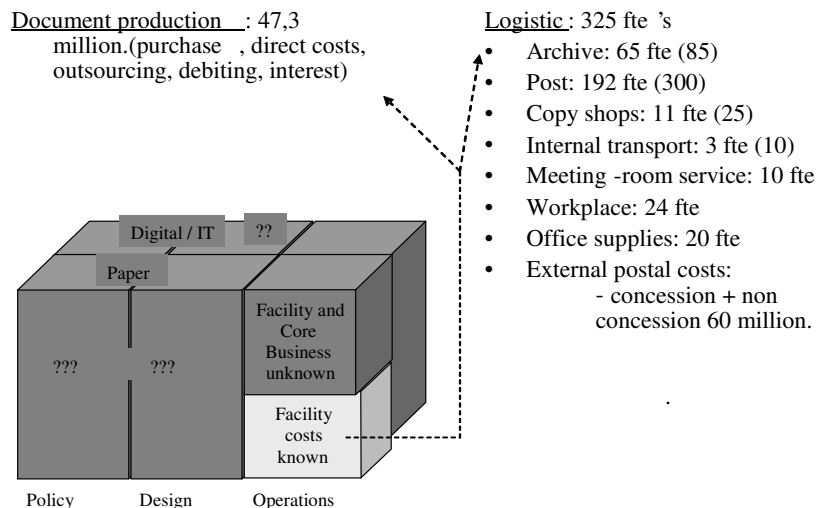
5. Major changes in document and logistics (operational experience)

Document and Logistics (D&L) is more than archiving. It is the total sum of activities beginning with new policy with changes in the documents or new documents and ending with the destruction of documents. It starts with an empty document, then you get the content. The content must be communicated to the different target groups. The brand specialist supplies the right demands, and the print and copy specialist and the graphic specialist check the printouts. After printing, the distribution process starts: envelopes are filled and taken to the post office. After some time the return documents will come back: the post department opens, and begins sorting and identifying the post before the administrative department registers the documents. Then the experts control the information and make resolutions. The resolutions and documents are filed in a (dynamic) archive and after some time the documents are transferred to a semi –static archive depot where they will stay for some years. This shows just how many people are involved in handling the paper documents alone. When you calculate the total cost of one return document you will be surprised. Honestly, the NTCA, like most service companies, is not able to answer this question, because, in our case, we do not know how much time is spent on making policy, development, IT, designers etc.(see picture chapter 4.1.)

5.1. The total cost of activities concerning document processing and logistics

The portion of the costs that we know about pertains to the expenditures of the FM organisation. In the next figure, you only can see the total costs of the small block below right . We still do not know the costs (paper and digital) of the other blocks. Some of the logistic costs are in parentheses. Those numbers were the numbers of employees in 2002. So you can see we already work more effectively with Document and Logistics. By paying more attention to logistics we were able to save a lot of money. We expect the number of employees involved with the post process to reduce again to about 100 employees within the next five years. In the following chapters, we will share the best methods and our experiences with you.

Document & Logistic costs of the NTCA



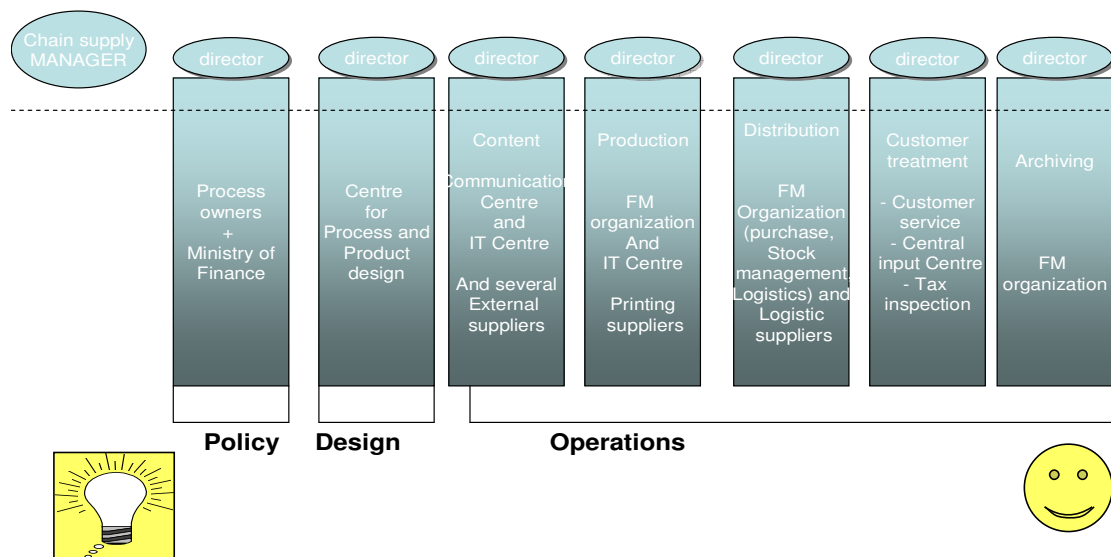
A lot of money: in the service industry it is more than the costs of housing. Lessons learned: develop first the processes and than the housing solution!

5.2. The importance of supply chain management

The preceding chapter 4 already explained how the success of a good product depends on the control of the entire chain. The accountability is mostly arranged per link, but not over the entire chain. The return document is a good example to show that many links depend on each other. Little mistakes can cause big problems for the other chain links. Examples are:

- changing the colour of envelopes can cause problems in the sorting centre of the national post (with reading sorting codes)
- changing the documents can cause problems in the scanning process
- political directives can have impact on software and documents and need enough time to implement

The importance of supply chain management



5.3. The logistic challenges for the NTCA

- **High costs in the facility process**

It is always interesting to calculate how much you spend on employees, materials and office space. In chapter 5.1, we gave an overview of our personnel and supply costs. You also have to think about the costs of offices space, all kinds of equipment costs (from transport to computers), and you also have to think about all the little systems supporting logistic management.

- **No integral focus with other logistic flows**

When we made a survey of the local situations, the conclusion was simple but dramatic. Every office had its own way of working and the logistic processes were not integrated. Post, office supplies, print and copy, etc. were done by different experts and had their own standard way of working.

- **No direction on external suppliers**

Standard contracts were made with external suppliers. But the contract did not include service level agreements and the operational teams did not control the punctuality of deliveries, or reliability of the external suppliers. Even the invoices were not checked.

- **Hidden costs in primary process**

D&L is a typical FM service which is very close to the core business. To make improvements you can not just look at the performance of the FM services. A lot of the core business's logistic handling can be done by FM employees instead of expensive employees of the core business. FM employees can also do a better job because they do it daily. Therefore, it is important to describe and analyze the document process chain.

- **Quality not sufficient: complains of tax payers (performance of requests)**

The FM organisation gets complaints from the core business, not the taxpayer. That is why it is important to meet frequently with our internal clients, so we can, for example, measure the delivery time of the post or research wrong addresses.

- **Assignments at different front offices**

When the call centre does not send the requested information fast enough, a double handling will arise. The taxpayer will call again or he will go to a tax office and get the information there in person. This may seem like a small problem. However, the NTCA has millions of clients and when this happens in 2% of the cases, the organisation has to work thousands of extra hours.

- **No coordination with other facility departments (IT and communication)**

Before distributing or communicating with taxpayers, it would be wise to think about the consequences to the chain. Purchases and stock management are mostly based on recorded information. If the communication department decides to start a yearly campaign earlier, they have to communicate this to the logistic centre to avoid risking a shortage of brochures or return documents. This is just an example of how important it is to discuss the things with your colleagues in the next chain links.

5.4. The solution: Integrating handling of documents with other logistic transports

- **Post service: management with index numbers -> management of capacity**

Most organisations have the problem that the post process is very busy in the beginning and at the end of the day. As a result, a couple of hours a day a lot of employees are not able to do (other) jobs. In 1999, we started to measure every transaction in the post process at several offices to get an overview of their capacity. We matched the results and the outcome was an improvement of every link of the post process. Remarkably, almost every office had a smart way of working in a specific link of the total process. The next step was to talk with the core business: was it really necessary to deliver all post before 10 o' clock. We found out that 90% of the post stays at the administrative department for two or more days, so delivering post in the midday was no problem. We started sorting the post by PO Box numbers or free post numbers. By differentiating between numbers for "fast post" and "slow post", the post department was able to spread its available capacity: fast post was delivered earlier to the internal client (at 9 o' clock) and slow post was brought in with the midday post, the same time outgoing post was collected.

By establishing index numbers for each transaction (opening, sorting, adjusting fiscal numbers, sorting per team, etc), the only thing that needed to be registered was the sum of the numbers. By multiplying the index number with the sum you get the estimated time that the process takes. Anomalies were discussed with the employees. The total incoming post was also management information to get control of the invoices of the National post. We noticed the post office was making mistakes with the invoices (the NTCA has a lot free post numbers and pays for every envelop with a return document...)

- **Contract management**

Contract management is a two-way street: one side deals with the terms of your service levels with the internal client, the other deals with arrangements made with external suppliers about performance. It is possible to include “penalty/bonus” system in the service level agreements as a motivation to generate a higher performance. It is not easy to measure performance, so sometimes the objective opinion of a third party is needed. Organisations can save a lot of money with contract management. Imagine, for example, how much you have to pay your employees when post delivery is 30 minutes late. In our offices, that means that eight people have nothing to do. The bigger the office, the bigger the production loss with nothing to do.

- **Stock control for the internal client (office supplies and documents)**

Every department of the NTCA’s internal clients had several stocks: document stocks to distribute return documents for when taxpayers ask for new documents or service documents, and also office supply stocks. Internal clients were ordering new supplies from the service desk, and an FM employee delivered a separate request every time. In our new concept, the FM organisation decided on a minimum (critical) stock level. Also, the diversity of office supplies was brought back to an acceptable number of products. The logistic expert passes the stock point once or twice a week and controls the critical levels. He/she replenishes the stocks with new documents or supplies and notes the necessary amounts for the following delivery delivery. Result: the internal client does not have to control the stocks or order supplies and the quality of the service is improved.

- **Start digital front office**

We made the move from: office → phone → internet.

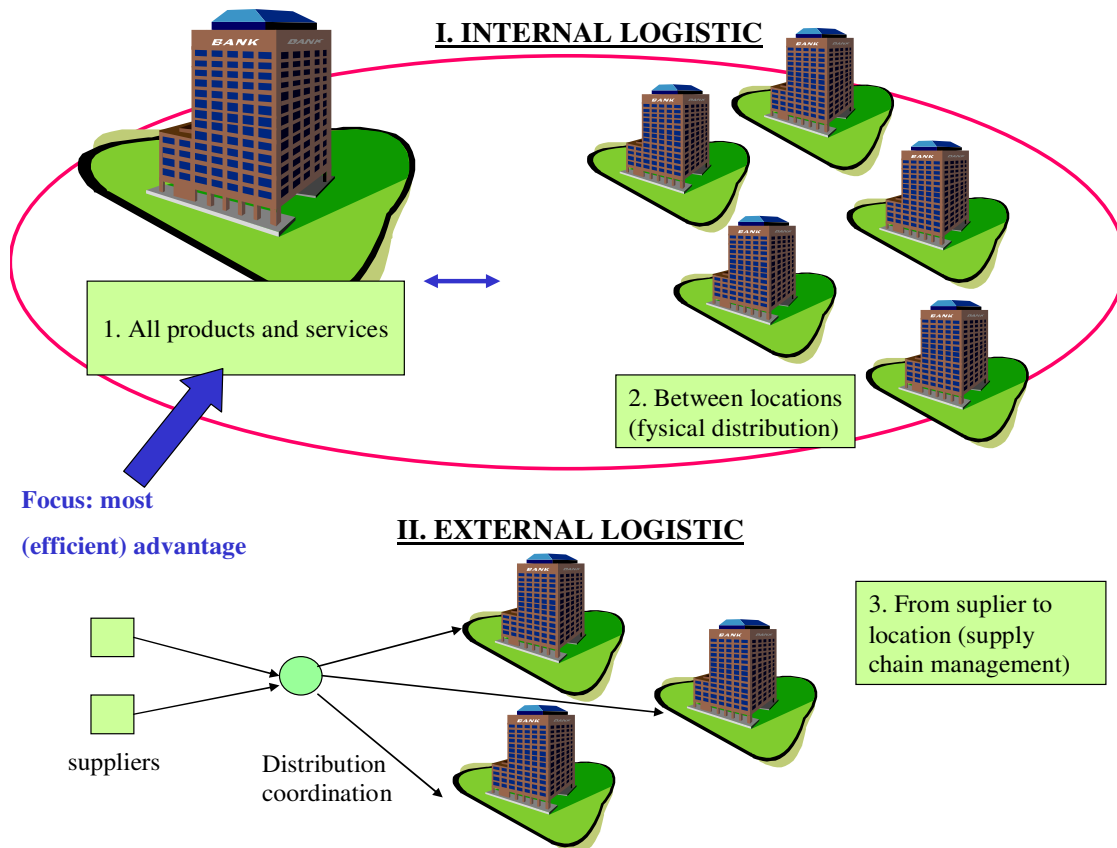
This means that we put a lot of documents on the internet and intranet for external and internal use. A new problem was born, it became hard to predict the quantity of printed documents that had to be stored. To prevent a huge amount of documents from being destroyed, we had to develop an instrument for multi-channel management. This instrument is not operational at the moment, but we and the core business decided to appoint supply-chain managers to control specific document flows (digital and paper).

- **Regional transport**

Many employees were also busy with all kinds of transports from and to many of the NTCA’s buildings. We started to examine frequent transports and made new combinations or decided to outsource this service. One cargo in particular was bringing contra samples from customs to a laboratory in Amsterdam. Customs officers drove to Amsterdam from everywhere in Holland. Sometimes the transport was not without risk, because some samples were chemical products. We decided to make a logistic concept for customs. We calculated how many times and on which days customs officers drove to Amsterdam. With the help from a logistics expert from a big transportation company, we made schedules, taking traffic jams into account. We hired an external supplier to provide a special transport van with equipment to keep samples safe and experienced drivers who know how to act in the event of an accident. These contra samples could not be transported with other goods.

- **Integrated logistic concept:**

In 2004, we started with the integrated logistic concept. This was a “three-step” plan. First, we needed to get more control of the internal logistics, then we had to organize the logistics from building to building, and finally, we had to integrate the logistic transactions of the external suppliers.



In the first step, we used our experiences with the control of our internal client's stock. But we also worked with the concept of the post process. By collecting index numbers from every logistic transaction we could estimate how much time we had to spend. The basis of this concept differentiates between predictable and unpredictable logistic jobs. We also discovered that it was possible to be one step ahead of logistic assignments by checking the critical points every day. Is the conference room clean and are there enough supplies? Do we have to replace any bulbs. Is there enough paper in the printing room? Do we have to change the water bottles? So, instead of waiting to get the assignment from the service desk, we would do preventive rounds. This was exactly when the combination was made with the office supplies and the documents.

Other types of assignments did not need to be carried out immediately, but could be scheduled for the next day. It is possible to plan 80 – 85% of your activities, including the preventive round. You cannot plan the rest of the logistic jobs, there will always be urgent jobs .

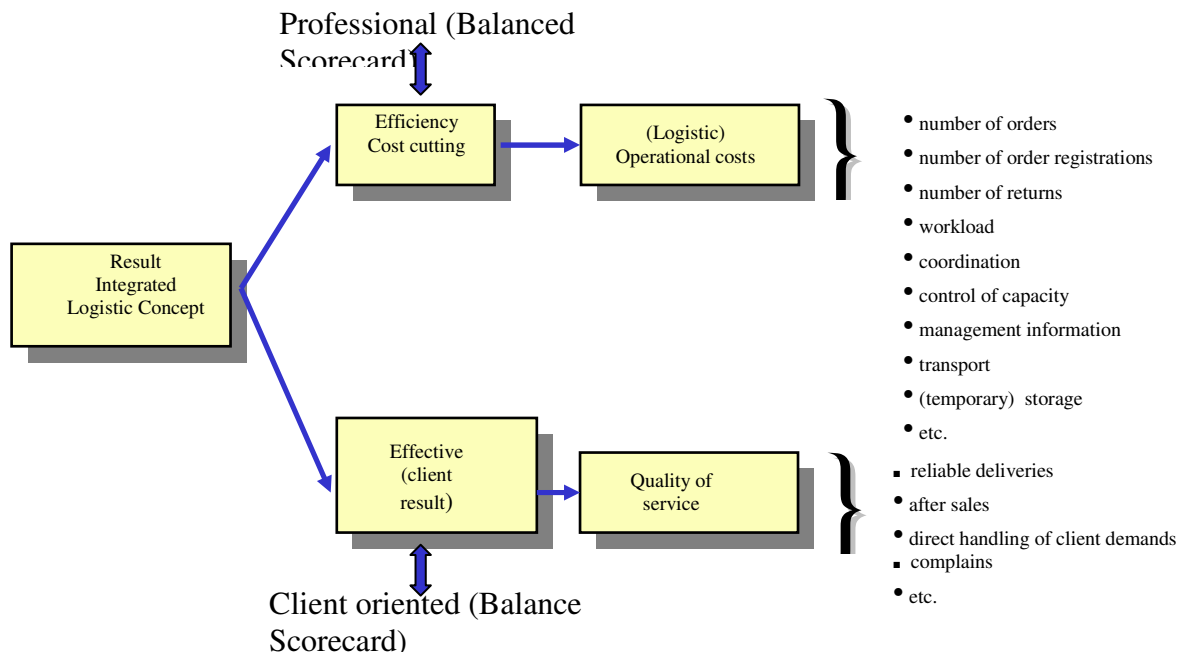
By scheduling 70% of the employees for logistic jobs, we reduced our personal costs by 15-20%. A lot of managers were complaining about the time it took to register the information. This was also a serious matter for us, but research showed that it only takes 4% of the time from the people who work at the front office, and by introducing the preventive rounds, this will become 2% in the future. Of course, it was not easy to implement this concept, because employees are afraid to lose their jobs. We decided to spend the extra time on improving the quality of our service.

Summary results:

- reduction of capacity: 15-20%
- reliability on deliveries: increased from 80 → 90%
- delivery time: from 4 days → 1,5 day
- improvement internal invoices (less orders on the invoice)
- less job orders: reduction of 50% because of preventive rounds

- correct match result of external invoices: 80% → 95%
- 40% reduction of the capacity of internal transport (building to building)

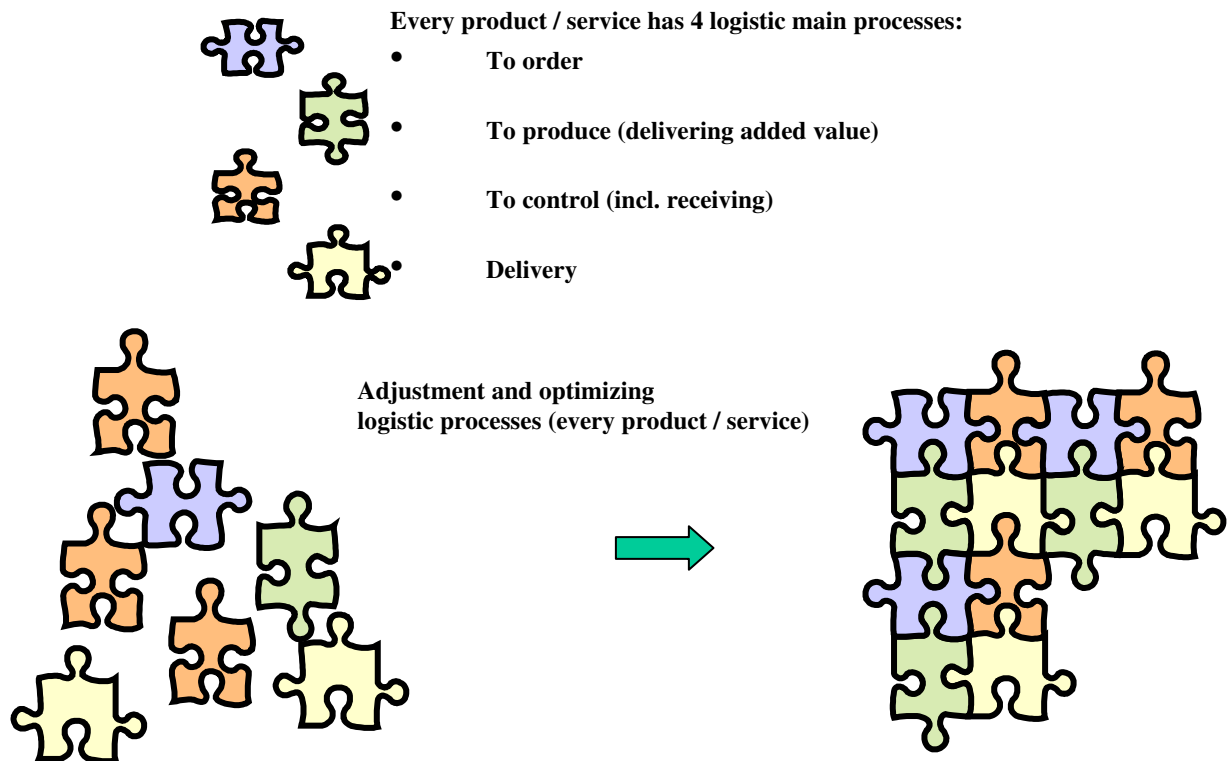
Aims of integrated logistic concept



The next main points summarize the development of logistic concepts:

- electronic ordering
- central front office
- view of on integrated costs and quality: in- or outsourcing
- small stocks
- control: of suppliers and internal services
- coordinating logistic transactions
- integrated deliveries

ESSENCE OF INTEGRATED LOGISTIC CONCEPT



5.5. Challenges document and logistics for the next years

When we review the challenges of D&L , the subjects which we explained before appear once again:

- Supply chain management
- “New Government”
- E-mail communication with tax inspectors
- Electronic assessments
- Approval substitution
- Standard use of information within all the different systems
- Standardizing (small) document flows: we still have 225 different forms and envelopes
- Integration of the design process of the core business with the facility process

5.6. Overview lessons learned

- **Make calculations of your integrated costs and assets**

Experience shows that innovative ERP software like SAP is very complicated to use. Managers do not fully realize the possibilities and do not know how to formulate their demands to the system experts. A lot of information is available, but not integrated. What you need is an FM quality control panel with information about: customer satisfaction, the number of complaints, technical quality indicators, information about the service level of suppliers, and an overview of integrated costs of every service, delivery time, etc. The information can be used for account management: the customer can choose between a high service level with a small failure percentage that costs more or a low service level.

- **Managing index numbers is a culture change**

This is a tough process. Employees and local managers do not cooperate well. Employees are afraid of losing their jobs and are not used to working with management information. Pay more attention to the best practices and reward employees who are innovative and show initiative. Also, give attention to helping individuals grow and spend the extra time on service quality. Your internal client will appreciate additional service and this will further motivate you to do a good job.

- **The FM organisation is really professional, and has integrated advice concerning the added value of services and the right housing solution**

In the past, we have seen that, when a new service is born or when the organisation is reorganized, managers first estimate how much employees they need and then they make a list of demands for housing. Our advice is, take a little more time and research the main processes with representatives from the core business, the FM organisation and the IT organisation. This will prevent a lot of changes from being made in design of the building. This also concerns developments in the FM. Nowadays companies are outsourcing FM activities and in many cases they choose two providers: one for the building and building related services and one for non building related services. Again it will be difficult to give an integrated advice to the internal client.

Bijlage 21
Artikelen.