

De klant is koning bij de repro

Optimalisatieadvies voor de repro van de gemeente Vlaardingen



Anika Koop

20040311

De klant is koning bij de repro

Optimalisatieadvies voor de repro van de gemeente Vlaardingen

**Anika Koop
Mei 2008**

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: de heer R. Brouwer M.A.
Medebeoordelaar: Mevrouw M.C.Th. Harlaar-Oostveen

Opdrachtgever: Gemeente Vlaardingen
Afdeling Beheer en Informatie
Hoflaan 43
3134 AC Vlaardingen
Mentor: de heer dr. Ing. P. Turion

Periode: januari 2008 – mei 2008

Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie bevat informatie over de **optimalisatie** van de **dienstverlening** voor de **repro** van de **gemeente** Vlaardingen. Op dit moment wordt er op het gebied van reprografisch werk veel uitbesteed. Dit wil men verminderen door de dienstverlening te optimaliseren en de **klanttevredenheid** te verhogen.

Onderzoeksvraag is: Hoe kan de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen binnen 1 jaar geoptimaliseerd worden, rekening houdend met de wensen van de interne klant, waardoor minimaal 90% van de interne klanten de dienstverlening van de repro ook daadwerkelijk gebruiken.

Aan de hand van de vijf dimensies van het **ServQual-model** (materiele aspecten, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en inleving in de klant) is er via een aantal methoden onderzoek gedaan zoals **enquêtes, interviews, observaties** en een **benchmarking**. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de **trends** en **ontwikkelingen** in de repowereld.

De belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden is dat 35% van de klanten hun producten wel eens extern laten drukken en dat veel klanten verschillend worden geïnformeerd.

De aanbevelingen hebben betrekking op de service en dienstverlening, klanttevredenheid, openingstijden, informatie voor de klant, het assortiment en de materialen.

Indexreferaat

Facility Management, afstudeerscriptie, gemeente, repro, optimalisatie, dienstverlening, kwaliteit, klanttevredenheid, uitbesteden, ServQual-model, enquête, benchmarkonderzoek, trends

Managementsamenvatting

In het kader van de opleiding aan de Academie voor Facility Management is een afstudeeronderzoek uitgevoerd bij de afdeling Beheer en Informatie(B&I) van de gemeente Vlaardingen.

De gemeente Vlaardingen is per januari 2006 veranderd van het sectorenmodel naar het directiemodel. Bij een directiemodel hoort een brede servicedesk voor de interne medewerkers. Men wil hiermee bewerkstelligen dat de afdeling B&I een betere service aan de klant kan bieden. Dit geldt ook voor de service & dienstverlening van de repro. De gemeente Vlaardingen wil graag dat de opdrachten die nu nog worden uitbesteed zoveel mogelijk intern worden uitgevoerd, aangezien men wel over voldoende capaciteit beschikt bij de repro.

Op basis van bovenstaande gegevens is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Hoe kan de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen binnen 1 jaar geoptimaliseerd worden, rekening houdend met de wensen van de interne klant, waardoor minimaal 90% van de interne klanten de dienstverlening van de repro ook daadwerkelijk gebruiken.”

Het onderzoek is als volgt uitgevoerd:

- er is eerst vooronderzoek gedaan met als doel meer inzicht te krijgen in de organisatie, gemeente Vlaardingen, en de huidige situatie van de repro;
- om de tevredenheid onder de medewerkers te meten en zo de dienstverlening te optimaliseren zijn er een aantal onderzoeken gehouden zoals interviews, observaties, schriftelijke internet enquêtes, benchmarkonderzoek en literatuuronderzoek. De uitkomsten hiervan zijn in het onderzoek meegenomen.

De belangrijkste conclusies die uit de onderzoeken naar voren zijn gekomen is dat 35% van de klanten hun producten wel eens extern laten drukken en op het gebied van informatie voor de klant en de service en dienstverlening tekort wordt geschoten. Daarnaast missen de klanten een aantal producten en diensten. Wel geven de klanten de repro een voldoende en is men tevreden met de huidige openingstijden. Als laatste kan geconcludeerd worden dat er een kennisverschil is tussen de medewerkers van de repro en de onderlinge communicatie verbeterd moet worden.

De volgende aanbevelingen zijn gedaan om de dienstverlening van de repro te optimaliseren:

- de brede servicedesk uitbreiden voor vragen, klachten en beslissingen over de repro;
- de service & dienstverlening verbeteren;
- de klanttevredenheid structureel meten;
- de producten- en diensten catalogus (PDC) op intranet plaatsen;
- het invoeren van een digitale opdrachtenbon;
- de huisstijl duidelijk op intranet vermelden;
- het aantal producten en diensten uitbreiden;
- het machinepark verbeteren;
- een betere samenwerking met het Toeleveringsbedrijf Vlaardingen (TBV) bewerkstelligen, door de producten van het TBV aan te bieden en de communicatielijnen te structureren.

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie “De klant is koning bij de repro”. Deze scriptie geeft een advies over de optimalisatie van de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen. Deze scriptie is het eindproduct van mijn afstudeerstage die ik heb doorlopen ter afsluiting van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het adviesrapport is geschreven voor de afdeling Beheer & Informatie van de gemeente Vlaardingen. Tevens is het rapport ook bestemd voor de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Daarnaast kan de afstudeerscriptie gebruikt worden voor geïnteresseerden als naslag.

Via deze weg wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken. Allereerst wil ik Paul Turion (afdelingshoofd B&I) bedanken voor de begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Daarnaast Joke Fackler (sectiehoofd) voor haar medewerking en hulp tijdens het onderzoek en de repromedewerkers voor hun informatie over de repro werkzaamheden.

Tevens wil ik de begeleiding vanuit de Academie voor Facility Management: Ron Brouwer en Mariëtte Harlaar bedanken.

Tot slot wil ik alle mensen bedanken die op diverse wijze een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek.

Anika Koop
Vlaardingen, mei 2008

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
1. Organisatiebeschrijving.....	9
1.1 De gemeente Vlaardingen.....	9
1.1.1 De missie, visie en doelstellingen.....	9
1.1.2 Organisatiestructuur.....	10
1.1.3 Organisatiecultuur.....	10
1.2 Beheer en Informatie.....	10
1.3 De repro.....	12
1.3.1 De afdeling.....	12
1.3.2 De werkzaamheden.....	12
1.3.3 De klanten.....	13
1.3.4 Het TBV.....	13
1.3.5 De openingstijden en prijzen.....	13
1.3.6 De klachten en problemen.....	13
1.4 Samenvatting.....	14
2. Onderzoeksverantwoording.....	15
2.1 Aanleiding van het onderzoek.....	15
2.2 Het probleem.....	15
2.2.1 De probleemstelling.....	15
2.2.2 De onderzoeksvragen en subprobleemstellingen.....	16
2.2.3 Doelstelling van het adviesrapport.....	16
2.2.4 Randvoorwaarden.....	16
2.3 Methoden van onderzoek.....	17
2.3.1 Onderzoekstypen.....	17
2.3.2 Dataverzamelmethode.....	18
2.4 De doelstellingen.....	18
2.4.1 Doelstellingen.....	19
2.4.2 De doelgroep.....	19
2.5 Samenvatting.....	20
3. Het onderzoek.....	21
3.1 Theoretisch onderzoek.....	21
3.1.1 Trends en ontwikkelingen.....	21
3.1.2 Klanttevredenheid.....	25
3.1.3 Enquêteren.....	26
3.1.4 Benchmarks.....	27
3.2 Empirisch onderzoek.....	28
3.2.1 Intern onderzoek.....	29
3.2.2 Extern onderzoek.....	30
3.3 Samenvatting.....	30
4. Onderzoeksresultaten.....	31
4.1 Intern onderzoek.....	31
4.1.1 Observatie- resultaten.....	31
4.1.2 Interviewresultaten.....	33
4.1.3 Enquête-resultaten.....	35
4.2 Extern onderzoek: Benchmarkonderzoek.....	37
4.3 Theoretisch onderzoek in relatie met empirisch onderzoek.....	43
4.4 Samenvatting.....	43
5. Conclusies en aanbevelingen.....	45
5.1 Conclusies.....	45
5.2 Aanbevelingen.....	49
6. De consequenties.....	52
6.1 De organisatorische consequenties.....	52
6.2 De personele consequenties.....	52
6.3 De financiële consequenties.....	52
7. Implementatieplan.....	55
7.1 Stappenplan.....	55
7.2 Tijdsplan.....	58



Bronnenlijst.....	59
Bijlage 1 De organisatieanalyse.....	4
Bijlage 2 Gesprek repro	10
Bijlage 3 Functieomschrijvingen.....	12
Bijlage 4 Procesbeschrijving repro.....	14
Bijlage 5 Gesprek met het Toeleveringsbedrijf Vlaardingen (TBV).....	17
Bijlage 6 Gesprek sectiehoofd repro.....	19
.....	19
Bijlage 7 Het ServQual model.....	20
Bijlage 8 Observatieverslag.....	21
Bijlage 9 Interview met de grootste klant van de repro.....	23
Bijlage 10 Interview met de kleinste klant van de repro.....	24
Bijlage 11 Gesprek vormgever Jan den Breejen.....	25
Bijlage 12 De enquête.....	27
Bijlage 13 Uitkomsten schriftelijke enquête.....	32
Bijlage 14 Benchmarkonderzoek.....	41
Bijlage 15 Het nieuwe proces van de repro.....	49

Inleiding

Als afsluiting van de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient iedere student een afstudeerscriptie te schrijven over een facilitair beleidsprobleem dat de student, in opdracht van een organisatie, op systematische wijze op dient te lossen. Het eindresultaat is een rapport met daarin de aanbevelingen die worden gedaan ter oplossing van het probleem.

Het onderzoek is uitgevoerd voor de gemeente Vlaardingen bij een onderdeel van de afdeling Beheer en Informatie(B&I), de repro. Binnen de gemeente zijn een aantal ontwikkelingen gaande. Zo is de organisatie per 1 januari 2006 qua inrichting geheel veranderd van het sectorenmodel naar het directiemodel. Daarnaast is bij de afdeling B&I een brede servicedesk gekomen. Men wil hiermee bewerkstelligen dat de afdeling een betere service aan de klant kan bieden. Dit geldt ook voor de service & dienstverlening van de repro. Binnen de gemeente Vlaardingen wordt op dit moment de mogelijkheid geboden om de repro intern te laten plaatsvinden. De dienstverlening is nu nog niet optimaal, aangezien er afdelingen zijn die hun printwerk uitbesteden. De gemeente Vlaardingen wil graag deze externe opdrachten intern laten uitvoeren, aangezien men wel over voldoende capaciteit beschikt.

Op basis van bovenstaande gegevens is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe kan de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen binnen 1 jaar geoptimaliseerd worden, rekening houdend met de wensen van de interne klant, waardoor minimaal 90% van de interne klanten de dienstverlening van de repro ook daadwerkelijk gebruiken.

De doelstelling achter dit onderzoek is een advies uit te brengen met daarin een oplossing over hoe het aanwezige dienstenpakket en het dienstverleningsproces van de repro nauw kan worden afgestemd op de klantvraag. Hierbij moeten de vooraf opgestelde doelstellingen in acht worden genomen. De hoeveelheid uitbesteed werk moet hierdoor aanzienlijk dalen en de interne faciliteiten van de gemeente Vlaardingen moeten beter tot hun recht komen.

Het advies wordt gegeven aan de hand van het beantwoorden van een aantal onderzoeksvragen en subprobleemstellingen, deze worden besproken in hoofdstuk 2. Nadat het probleem geformuleerd was, is gestart met een oriëntatie op de organisatie. Daarna is het probleem geanalyseerd en is de huidige situatie onderzocht door de knelpunten in kaart te brengen. Tevens is de gewenste situatie onderzocht door middel van een enquête en interviews. Tot slot is er benchmarkonderzoek verricht bij diverse gemeenten.

Deze rapportage is in eerste instantie bedoeld voor de afdeling B&I van de gemeente Vlaardingen. Daarnaast is het rapport bestemd voor de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het rapport bevat informatie over de optimalisatie van de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen.

De structuur van dit rapport is als volgt:

- in hoofdstuk 1 wordt een beschrijving van de organisatie gegeven;
- de onderzoeksverantwoording is te vinden in hoofdstuk 2, aangevuld met een verklarende begrippenlijst;
- daarna wordt in hoofdstuk 3 het onderzoek beschreven;
- in hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten beschreven;
- aan de hand van de onderzoeksresultaten worden de conclusies en aanbevelingen beschreven, gevolgd door het implementatieplan (hoofdstuk 5,6 en 7).

1. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de gemeente Vlaardingen, de afdeling Beheer en Informatie (B&I) en de repro. Hierbij wordt voornamelijk over de bedrijfscultuur en -structuur gesproken en wordt de huidige situatie van de repro besproken.

1.1 De gemeente Vlaardingen¹

De gemeente Vlaardingen heeft een inwonersaantal van 71.462 mensen². De gemeente is opgedeeld in zeven wijken over een oppervlakte van 2672 hectare. Het gemeentehuis staat in het centrum en heeft daarnaast drie stadskantoren. Er werken binnen de gemeente Vlaardingen 700 medewerkers op de diverse afdelingen.

In de verdere subparagrafen worden de volgende facetten besproken:

- de missie, visie en doelstellingen;
- organisatiestructuur;
- organisatiecultuur.

1.1.1 De missie, visie en doelstellingen

De gemeente Vlaardingen heeft de volgende missie opgesteld:

Wij zijn professionele ambtenaren: deskundig, betrouwbaar, slagvaardig en doeltreffend;

Wij willen ieder jaar beter presteren;

Wij hebben oog voor onze omgeving en het lange termijn belang van de Vlaardingse samenleving;

Het college van burgemeester en wethouders is onze opdrachtgever.

De kernwoorden die bij de missie van de gemeente Vlaardingen horen:

- het bestuur geeft **richting**;
- we bieden **ruimte** om binnen afgesproken kaders en normen de werkprocessen flexibel in te richten;
- we sturen op **resultaten**,
- waarover we **rekenschap** afleggen.

De visie is een organisatie te realiseren en continueren die:

- in toenemende mate regisseert en contracteert;
- in toenemende mate digitaal diensten verleent en producten aanbiedt;
- stuurt op competenties (vaardigheden, houding en gedrag).

De doelstellingen van de gemeente Vlaardingen kunnen als volgt geformuleerd worden:

- robuuste reservepositie voor forse ingrepen;
- een sociaal Vlaardingen;
- een levendige verkeersveilige binnenstad;
- een veilig Vlaardingen;
- verhogen van de kwaliteit van de organisatie en het meer aanbieden van gemeentelijke producten en diensten;
- verbeteren van de luchtkwaliteit;
- concurrentiekracht van Vlaardingen op economisch gebied beter verkennen en benutten.

¹ Zie bijlage 1 de organisatieanalyse

² Gemeentegids Gemeente Vlaardingen 2007/2008, bladzijde 21

1.1.2 Organisatiestructuur

De gemeente Vlaardingen is hiërarchisch ingedeeld, op basis van het directiemodel. Binnen de organisatie zijn elf afdelingen te onderscheiden, elke afdeling is weer onderverdeeld in secties.

Elke afdeling heeft een afdelingshoofd die op zijn beurt leiding geeft aan de sectiehoofden. De sectiehoofden geven leiding aan de medewerkers. Elke afdeling heeft zijn eigen secretariaat die belast is met de ondersteuning van het management van de afdelingen.

De structuur van de gemeente Vlaardingen kan volgens de typologie van Mintzberg omschreven worden als een ondernemersorganisatie. De organisatie wordt geleid door de strategische top zonder al te veel werkvoorbereiding en regels.³

Je kunt deze structuur terugzien bij de gemeente Vlaardingen. Men krijgt van bovenaf te horen welke doelstellingen men gesteld heeft voor het aankomende jaar. De uitvoerende kern moet ervoor zorgen dat deze doelen behaald worden.

1.1.3 Organisatiecultuur

Binnen de gemeente Vlaardingen heerst een machtscultuur. Je ziet dat men binnen de gemeente goed samenwerkt, maar de top uitmaakt waaraan men samenwerkt. De top heeft de touwtjes in handen en heeft op basis van gerespecteerde machtsverhouding weinig behoefte aan regels en procedures.⁴ Dit kun je terugzien in het aantal systemen dat men binnen de gemeente Vlaardingen heeft. Er zijn namelijk niet veel systemen waarmee de medewerkers te maken hebben. Daarnaast werken veel medewerkers al meer dan tien jaar binnen de organisatie, zij hebben vaste patronen en geen behoefte aan verandering.

Naast de machtscultuur beschrijven de medewerkers de cultuur als een informele familiecultuur. Men gaat erg familiair met elkaar om. Iedereen weet alles van elkaar en spreekt elkaar met "je" aan.

Als men een belangrijke beslissing binnen de organisatie moet maken dan gaat men op dat moment formeel met elkaar om.

1.2 Beheer en Informatie⁵

In deze paragraaf wordt de huidige situatie besproken van de afdeling B&I, die voor een groot deel is gevestigd aan de Hoflaan in Vlaardingen.

De afdeling B&I bestaat uit vijf secties, te weten:

- Documentaire Informatie Voorziening(DIV);
- Automatisering;
- Informatiemanagement;
- Geo- informatie;
- Services.

Elke sectie stelt elk jaar zijn doelstellingen op aan de hand van de missie van de afdeling.

³ Uit: Peter Thuis, Toegepaste Organisatiekunde, bladzijde 293

⁴ Uit: Peter Thuis, Toegepaste organisatiekunde, bladzijde 322

⁵ Zie bijlage 1 de organisatieanalyse

De afdeling B&I heeft de volgende missie:

Het ontwikkelen/beheren van de elektronische dienstverlening in brede zin voor de gemeente Vlaardingen. Dit omvat het gebied van basisadministraties, het elektronische loket en het kenniscentrum en applicatiebeheer.

Daarnaast het leveren van een complete werkplek (zoveel mogelijk standaard) voor elke medewerker van de gemeente Vlaardingen, tegen een redelijk tarief en met de juiste kwaliteit. Dit omvat: bureaus, schoonmaak, catering, computers, (mobiele)telefoons, helpdesk, een centrale telefoonpost, interne post, archief, reprowerk, bodewerk, beveiliging, huismeesters, recepties, interne verhuizingen en inkoop. Al deze zaken zijn nodig zodat de medewerkers van de gemeente Vlaardingen hun werk kunnen uitvoeren.

Visie van de afdeling B&I:

In de toekomst zal de focus van de afdeling zich van het facilitaire werkveld naar de elektronische overheid verplaatsen. Dit betekent niet dat facilitaire taken verdwijnen, maar wel dat er meer taken toegevoegd worden op het gebied van elektronische dienstverlening die hiermee de overhand gaan krijgen.

Doelstellingen voor 2008 van de afdeling B&I:

1. Het invoeren van e-loket processen op het gebied van WOZ, parkeren en buitenruimte meldingen.
2. Het opbouwen en verder uitwerken van een kenniscentrum als statistische databank voor zowel interne afnemers als externe ketenpartners.
3. Het operationeel houden van +/- 650 werkplekken.
4. Het voeren van tenminste 1 functionering (doelstelling)gesprek en beoordelingsgesprek met alle medewerkers voor 1 dec. 2008.
5. Het leveren van een management overzicht elk kwartaal op dienstniveau. De afdelingen krijgen dit overzicht. Het overzicht moet geleverd worden in de maand volgend op het kwartaal.
6. B&I heeft een gebruikerspanel opgezet, deze zal in 2008 vier keer vergaderen en voorstellen doen die B&I zal oppakken in 2008 om uit te voeren.

De cultuur binnen de afdeling B&I heeft over het algemeen een vriendelijk en informeel karakter. Dit uit zich in de manier waarop de diverse medewerkers elkaar benaderen binnen de organisatie. Er is een duidelijke top-down benadering waar te nemen met vastgelegde besluitvormingen. Besluiten worden van bovenaf genomen en gaat via het afdelingshoofd verder de organisatie in.

De sectiehoofden hebben één keer per week overleg met het hoofd B&I. Daarnaast hebben de sectiehoofden ook wekelijks een overleg met de medewerkers.

1.3 De repro

In deze paragraaf wordt de huidige situatie besproken van de repro, gevestigd in het hoofdgebouw aan het Westnieuwland in Vlaardingen.

Besproken wordt:

- de afdeling;
- de werkzaamheden;
- de klanten;
- het TBV(Toeleveringsbedrijf Vlaardingen);
- de openingstijden en prijzen;
- de klachten en problemen.

Er is voor deze aspecten gekozen, om zo een duidelijk beeld van de repro te krijgen. Allereerst kan er zo inzicht verkregen worden in hoe de afdeling opgebouwd is en wat de daarbij voorkomende werkzaamheden zijn. Er wordt gekeken naar de klanten omdat deze te maken hebben met de producten en diensten van de repro. Tevens is het TBV opgenomen in deze paragraaf omdat, zij een belangrijke partner zijn voor de gemeente Vlaardingen. Tot slot zullen de openingstijden, prijzen, klachten en problemen besproken worden om zo van de afdeling een beter beeld te krijgen en daarbij om achter de veel voorkomende problemen te komen.

1.3.1 De afdeling

De repro valt onder de afdeling B&I, sectie DIV.⁶ De repro is gevestigd in het hoofdgebouw, locatie Westnieuwland, van de gemeente Vlaardingen en verzorgt, voor de gehele organisatie, de reprografische werkzaamheden.

De doelstelling van de repro is het zorgdragen voor de optimale ondersteuning van de gemeentelijke organisatie op het gebied van reprografie.

De taken⁷ die onder de repro vallen zijn als volgt:

- het coördineren en uitvoeren van de reprografische werkzaamheden;
- het verzorgen van de administratie en calculatie van de werkzaamheden;
- het verrichten van overige werkzaamheden.

De repro heeft drie medewerkers en één sectiehoofd, het sectiehoofd wordt aangestuurd door het hoofd B&I. De medewerkers hebben geen opleiding gevolgd, alleen een aantal cursussen met betrekking tot de voorzieningen en het gebruik van de gehele Microsoft Office. De werkzaamheden van repro zijn niet onderverdeeld per specialisme, wel heeft men bepaalde taken die men het liefste doet.

1.3.2 De werkzaamheden⁴

De repro kan alleen op A3- en A4-papier gekleurd en zwartwit printen. Daarnaast kan men het volgende printen: voorbedrukte omslagen, uitnodigingen, etiketten, overheadsheets en cd-roms.

Naast het printwerk zijn er ook andere werkzaamheden zoals snijden, vouwen, rankbinding, nieten, lijmen en plastificeren.

⁶ Zie bijlage 2 Gesprek medewerkers repro

⁷ Zie bijlage 3 Functieomschrijvingen repro

⁴

Het drukwerk A3 en A4 wordt uitbesteed aan het TBV. Als bepaald print of drukwerk op A0, A1 of A2 formaat wordt gevraagd, dan wordt het uitbesteed, dit omdat de repro daar geen voorzieningen voor heeft.

Het gehele proces van de repro wordt beschreven in bijlage 4.

1.3.3 De klanten

De klanten van de repro zijn de medewerkers van de gemeente Vlaardingen. De grootste klanten van de repro zijn: Publiekszaken, Sociale Zaken, Griffie en Welzijn. De kleinste klant van de repro is de sectie Communicatie. De sectie Communicatie besteedt veel zaken uit aan externe leveranciers.

1.3.4 Het TBV⁸

Het TBV bestaat al 50 jaar en is onderdeel van de gemeente Vlaardingen. Het TBV levert print- en drukwerk voor de gemeente Vlaardingen, als de repro dit niet kan leveren. Daarnaast is men leverancier van het briefpapier en de enveloppen. Het TBV heeft 400 medewerkers op de verschillende afdelingen, waarvan 9 medewerkers werken op de grafische afdeling. Iedereen heeft een opleiding of is deze aan het volgen. Binnen de grafische afdeling kan men printen tot ruw A3 en ook drukwerk leveren tot A3. Ook kan men DTP-werk(Desk-top publishing) verrichten. Naast de voorbereiding kan men nabewerkingen zoals nieten, vouwen, snijden, perforeren, mailbag(plastificeren) en handmatige bewerkingen doen.

De kosten van het drukken en printen zijn verschillend per offerte, er hoeft geen minimaal aantal exemplaren afgenomen te worden. De opdrachten zijn vaak na 1 á 2 dagen weer binnen bij de gemeente Vlaardingen.

1.3.5 De openingstijden en prijzen

De repro is dagelijks geopend van 8.00 uur tot 17.00 uur. De klant kan binnen 24 uur het product terugverwachten, vaak is het 's morgens aanleveren, 's middags klaar. Wel is er de regel dat alle documenten van de Raad voor gaan.

Het minimum aantal kleurkopieën wat men per jaar moet printen is 150.000 stuks. Het minimum aantal zwartwit kopieën wat men per jaar moet printen is 2.100.000 stuks. Het afgelopen jaar zijn er 2.767.828 zwartwit kopieën en 458.828 kleurenkopieën gemaakt, er kan geconcludeerd worden dat men ver boven het minimum zit. De Gemeente Vlaardingen heeft op dit moment een huurcontract met Xerox. Het minimum aantal kopieën is het aantal kopieën waarop het contract gebaseerd is. Zodra men boven dit minimum komt, wordt de prijs per kopie lager. De kosten de huur zijn dan al terugverdiend.

De kosten van het laten printen van de documenten wordt doorbelast door middel van een vast bedrag per werkplek per jaar. Als bepaald werk wordt uitbesteed door de repro, dan krijgt de interne klant de kosten daarvan apart doorbelast. De kosten worden maandelijks doorgegeven aan het secretariaat van elke afdeling.

1.3.6 De klachten en problemen⁹

⁸ Zie bijlage 5 Gesprek Toeleveringsbedrijf Vlaardingen

⁹ Zie bijlage 6 Gesprek Joke Fackler

Bij de repro komen de laatste jaren weinig klachten binnen, dit omdat de klant klachtenmoe is geworden. De klant heeft de afgelopen jaren telkens geklaagd en daar werd toen niet op gereageerd en geanticipeerd.

De meeste problemen die zich voordoen hebben betrekking op de kwaliteit, alleen de repro ziet deze problemen niet meer. Men zit al zolang in het vak, waardoor men op dezelfde manier blijft werken en de problemen niet meer in ziet. De repro staat er tevens niet bij stil dat men voor aflevering de kwaliteit moet controleren.

1.4 Samenvatting

De gemeente Vlaardingen is hiërarchisch ingedeeld, op basis van het directiemodel. De structuur kan volgens de typologie van Mintzberg omschreven worden als een ondernemersorganisatie. Binnen de gemeente Vlaardingen heerst een machtscultuur, maar wordt informeel getypeerd als een familiecultuur.

De repro heeft drie medewerkers die de volgende taken uitvoeren:

- het coördineren en uitvoeren van de reprografische werkzaamheden;
- het verzorgen van de administratie en calculatie van de werkzaamheden;
- het verrichten van overige werkzaamheden.

De klanten van de repro zijn de medewerkers van de gemeente Vlaardingen.

De grootste klanten van de repro zijn: Publiekszaken, Sociale Zaken, Griffie en Welzijn.

De kleinste klant van de repro is de sectie Communicatie. De sectie Communicatie besteedt veel zaken uit aan externe leveranciers.

Als de repro bepaalde zaken niet uit kan voeren, zoals drukwerk, dan besteedt men dat uit bij het TBV.

Bij de repro komen de laatste jaren weinig klachten binnen, dit omdat de klant klachtenmoe is geworden. De klant heeft de afgelopen jaren telkens geklaagd en daar werd toen niet op gereageerd en geanticipeerd.

2. Onderzoeksverantwoording

Om een onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren is het van belang een duidelijke onderzoeksverantwoording te formuleren. In dit hoofdstuk wordt het onderzoek uiteengezet door middel van de volgende subparagrafen:

- aanleiding van het onderzoek;
- het probleem;
- methoden van onderzoek;
- de doelstellingen.

2.1 Aanleiding van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd voor de gemeente Vlaardingen bij een onderdeel van de afdeling Beheer en Informatie(B&I), de repro. Binnen de gemeente zijn een aantal ontwikkelingen gaande. Zo is de organisatie per 1 januari 2006 qua inrichting geheel veranderd van het sectorenmodel naar het directiemodel. Daarnaast is bij de afdeling B&I een brede servicedesk gekomen. Men wil hiermee bewerkstelligen dat er een betere service aan de klant kan worden aangeboden. Dit geldt ook voor de service & dienstverlening van de repro. Binnen de gemeente Vlaardingen wordt op dit moment de mogelijkheid geboden om de repro intern te laten plaatsvinden. De dienstverlening is nu nog niet optimaal, dit is te merken aan het feit dat er afdelingen zijn die hun printwerk uitbesteden. De repro voldoet niet aan de wensen van de klant en deze besteden het daarom uit, wat weer extra geld kost voor de gemeente. De gemeente Vlaardingen wil graag deze externe opdrachten intern laten uitvoeren, aangezien men wel over voldoende capaciteit beschikt bij de repro.

2.2 Het probleem

In deze paragraaf wordt de probleemstelling, onderzoeksvragen en subprobleemstellingen, de doelstelling en randvoorwaarden van het adviesrapport besproken om een goed inzicht te krijgen in het probleem.

2.2.1 De probleemstelling

De volgende probleemstelling is opgesteld en zal tijdens het onderzoek beantwoord worden: *“Hoe kan de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen binnen 1 jaar geoptimaliseerd worden, rekening houdend met de wensen van de interne klant, waardoor minimaal 90% van de interne klanten de dienstverlening van de repro ook daadwerkelijk gebruiken.”*

Daarbij moeten de volgende begrippen nader verklaard worden:

- dienstverlening: Zorg dragen voor dusdanige ondersteuning aan de organisatie en haar medewerkers, cliënten en patiënten, dat deze, gegeven vooraf gestelde condities, optimaal kunnen functioneren. Vervullen van (individuele) wensen binnen (bedrijfseconomische) grenzen;¹⁰
- optimaliseren: optimaal maken, in de meest gunstige omstandigheden of tot de gunstigste oplossing brengen;¹¹
- repro: afdeling in een bedrijf voor reprografie.¹²

¹⁰ Uit: Maas en Pleunis, Facility Management

¹¹ <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=optimaliseren>

¹² <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=repro>

2.2.2 De onderzoeksvragen en subprobleemstellingen

De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd om een antwoord te krijgen op de probleemstelling:

- Wat is de huidige situatie?
- Wat is de gewenste situatie?

De volgende subprobleemstellingen zijn geformuleerd om een antwoord te krijgen op de probleemstelling:

- Welke middelen en mogelijkheden zijn er om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te gaan?
- Welke situatie past het beste bij de repro van de gemeente Vlaardingen?

Door deze vragen te behandelen kan de doelstelling behaald worden.

2.2.3 Doelstelling van het adviesrapport

De doelstelling luidt als volgt:

Een adviesrapport¹³ met daarin een oplossing, hoe het aanwezige dienstenpakket en het dienstverleningsproces van de repro kan worden afgestemd op de klantvraag. Hierbij moeten de vooraf opgestelde doelstellingen in acht worden genomen. De hoeveelheid uitbesteed werk moet hierdoor aanzienlijk dalen en de interne faciliteiten van de gemeente Vlaardingen moeten beter tot hun recht komen.

2.2.4 Randvoorwaarden

Vanuit de gemeente zijn een aantal randvoorwaarden aan het onderzoek gesteld namelijk:

- er mogen geen medewerkers ontslagen worden omdat:
 - er drie ambtenaren werken die allen in vaste dienst zijn. Hierdoor is ontslag of afvloeiing geen optie.
- er moet een advies komen waarbij uitbesteding uitgesloten is.
 - Bij het handhaven van de drie ambtenaren en toch uitbesteden zullen de kosten stijgen;
 - daarnaast is er altijd behoefte aan veel reprocapaciteit in korte tijd, bijvoorbeeld de raadsstukken. Deze kunnen niet van tevoren gepland worden bij een extern bedrijf, waardoor de behoefte aan de repro groot is.

¹³ Het adviesrapport en de daaraan gerelateerde documenten worden geacht perfect te zijn, zowel qua taalgebruik en spelling als uitvoering en vormgeving(randvoorwaarden).

2.3 Methoden van onderzoek

In deze paragraaf worden de verschillende soorten onderzoekstype en dataverzamelmethode besproken die gehanteerd kunnen worden tijdens een onderzoek. Bij het onderzoek naar de verbetering van de dienstverlening van de repro is gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Deze onderzoeken zullen in het volgende hoofdstuk uitvoerig worden behandeld. Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden tussen kwalitatief of kwantitatief onderzoek en beschrijvend, exploratief en toetsend onderzoek. Tijdens het onderzoek is zowel gebruik gemaakt van kwalitatief als van kwantitatief onderzoek. Het onderzoek is zowel beschrijvend als explorerend uitgevoerd.

2.3.1 Onderzoekstypen

Tijdens het onderzoek moet inzicht worden verkregen in de wensen en verwachtingen van de klant, om zo de dienstverlening te optimaliseren. Daarnaast wordt de mate van tevredenheid gemeten. Het onderzoek is onder te verdelen in twee delen¹⁴ namelijk:

- theoretisch onderzoek: bij het theoretisch onderzoek wordt er gebruik gemaakt van bestaande informatie. Deze gegevens kunnen door middel van literatuur verkregen worden, hierbij is sprake van deskresearch;
- empirisch onderzoek: bij empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van onderzoek, dat zelf verricht wordt aan de hand van vragen en/ of observaties. Hierbij worden verschillende onderzoeksinstrumenten gehanteerd, zoals het houden van mondelinge of schriftelijke enquêtes, het verrichten van metingen, het maken van situatieanalyses.

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Voor het theoretisch onderzoek is er gebruik gemaakt van artikelen, boeken en teksten van websites. Er is veelal gebruik gemaakt van verschillende boeken van meerdere auteurs om dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken. Voor het empirisch onderzoek is er gebruik gemaakt van een schriftelijke internet enquête onder de medewerkers van de gemeente Vlaardingen. Hiermee bereik je een groter gedeelte van de doelgroep en daarnaast is het goedkoper dan interviewen. Tevens is er een aantal keer geobserveerd bij de repro en zijn er interviews afgenomen bij de grootste en kleinste klant van de repro, de vormgever, het toeleveringsbedrijf, hoofd van de repro en de medewerkers van de repro. Dit om zo een afgebakend onderzoek te krijgen en de meningen van alle stakeholders te hebben.

Een eerste onderverdeling die gemaakt kan worden op het gebied van onderzoek, is gestoeld op het soort gegevens en het soort analysetechniek namelijk:

- kwalitatief onderzoek: onderzoek waarbij problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen beschreven en geïnterpreteerd worden met behulp van gegevens van kwalitatieve aard, zoals belevingen, ervaringen, betekenisverleningen die verzameld zijn via open interviews en/ of participerende observatie en/ of gebruik van bestaande documenten;¹⁵
- kwantitatief onderzoek: hierbij gaat het om de hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets.¹⁶

Het onderzoek bij de repro is voornamelijk kwalitatief van aard. De meningen van de klanten zijn gemeten en daarnaast is er geobserveerd om zo de ervaringen en belevingen van de klanten te weten te komen.

¹⁴ Uit: Bouter, R, Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008

¹⁵ Uit: Baarda en De Goede, Basisboek Methoden en Technieken, bladzijde 364

¹⁶ Uit: Genet, C.M., Methoden van Onderzoek 2004-2005, bladzijde 26

Naast het kwalitatieve onderzoek is er ook kwantitatief onderzoek verricht om erachter te komen hoeveel procent van de medewerkers, wel eens zijn werk extern laat afdrukken.

De tweede onderverdeling kan gemaakt worden op het gebied van onderzoekstype. Deze is er op gericht antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen¹⁷:

- beschrijvend onderzoek: onderzoek waarbij het gaat om registratie en systematische ordening van wat zich voordoet op een bepaald gebied, aan de hand van een vooraf gegeven systematiek, waarbij niet wordt gestreefd naar de ontwikkeling van een theorie of het formuleren van een hypothese;
- exploratief onderzoek: onderzoek waarbij wordt begonnen met vage veronderstellingen over de werkelijkheid, met onscherp geformuleerde hypothesen of verwachtingen en geen van tevoren vastgelegde werkwijze, teneinde zo open mogelijk te staan voor de werkelijkheid en te komen tot de ontwikkeling van hypothesen;
- toetsend onderzoek: onderzoek, uitgaande van een in andere situaties getoetste en voorsnag niet onjuist gebleken theorie waarbij hypothese(n), meetinstrumenten, populatie en onderzoeksomstandigheden vastliggen.

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van zowel beschrijvend als exploratief onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat men niet weet wat er moet veranderen bij de repro. Wel heeft men een veronderstelling wat er aan de hand is en vindt men dat hier iets aan moet gebeuren. Daarnaast moet het onderzoek via een bepaalde systematiek moet verlopen. Aan de hand van de dimensies van het ServQual-model is de dienstverlening van de repro gemeten om zo achter de knelpunten te komen en de dienstverlening te optimaliseren. Er is voor het ServQual-model gekozen om zo de waargenomen kwaliteit van de repro te bepalen en de tekortkomingen op de verschillende gebieden te achterhalen.

2.3.2 Dataverzamelmethode

De volgende dataverzamelmethode zijn te onderscheiden:

- literatuuronderzoek (deskresearch), dit is de goedkoopste en vaak een goede manier om onderzoek te doen naar concrete gegevens. Gedurende het onderzoek is er gebruik van verschillende soorten literatuur zowel boeken, internet als artikelen;
- observeren: hierbij wordt gelet op wat de gedragingen van de personen zijn, de middelen die ze gebruiken en hun bevindingen. Het nadeel hiervan is dat men niet de gevoelens en de beweegredenen weet van de personen. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van deze dataverzamelmethode, door een aantal keer zelf te gaan observeren bij de repro;
- interviews/ enquêtes: een interview heeft als voordeel dat men specifiek kan doorvragen op bepaalde antwoorden waardoor je dus beter achter het probleem komt. Het nadeel hiervan is dat het meer tijd kost dan een enquête. Het voordeel van een enquête is dat het goedkoper en een groter bereik heeft. Het nadeel is dat het niet geschikt is voor ingewikkelde vragen en het meer voorbereiding kost. Tijdens het onderzoek zijn er aantal interviews afgenomen en is er gebruik gemaakt van schriftelijke internet enquête die verstuurd is naar alle 700 medewerkers, de resultaten hiervan zijn te vinden in hoofdstuk 4.

2.4 De doelstellingen

In deze paragraaf wordt uiteengezet wat het resultaat is dat de gemeente Vlaardingen wil bereiken met het verbeteren van de dienstverlening van de repro. Door middel van dit onderzoek wil men erachter komen wat precies het probleem is, waarom de interne klant

¹⁷ Uit: Baarda en De Goede, Basisboek Methoden en Technieken, bladzijde 91

naar de externe bedrijven gaat om producten te laten afdrukken. Men wil weten hoe de dienstverlening dusdanig verbeterd kan worden zodat men gebruik gaat maken van de interne repro en het Toeleveringsbedrijf van de gemeente Vlaardingen, het TBV.

2.4.1 Doelstellingen

De onderstaande doelstellingen zijn de algemene en de repro doelstellingen (kwaliteitsverbetering en prepress opties) die zijn vastgelegd in het jaarplan van de afdeling Beheer en Informatie. Ze zijn opgesteld op basis van het algehele klantbeeld van de repro.

Kwaliteitsverbetering. Door de kwaliteit van de producten te verhogen zullen meer klanten producten afnemen. Daarbij zal men niet snel naar een extern bedrijf gaan, dit kost tenslotte meer geld voor dezelfde kwaliteit. Daarnaast kun je als gemeente laten zien aan de burgers dat de gemeente staat voor kwaliteit.

Duidelijke dienstverlening en meer zicht in de mogelijkheden. Door duidelijk te maken aan de klanten welke producten en diensten de repro levert, krijgt men meer zicht op de mogelijkheden die de repro biedt. Door die duidelijkheid kan de klant zich beter aanpassen aan de mogelijkheden van de repro.

Prepress opties (aanlevernormen). Door de aanlevernormen bekend te maken bij de klant, zal er meer duidelijkheid ontstaan. Zo weet de klant aan welke eisen het product moet voldoen, wil de repro deze in behandeling nemen.

Minder kosten. Door ervoor te zorgen dat de klant gebruik gaat maken van de repro zullen per afdeling de kosten dalen, omdat men minder uitbesteed. Dit komt doordat de klant nu nog een aantal zaken uitbesteed aan externe bedrijven, wat extra geld kost.

Verhogen klanttevredenheid. Door de diensten duidelijker en toegankelijker te maken voor de klant zal de klanttevredenheid verhoogd worden. Door een hogere klanttevredenheid zullen de klanten meer diensten afnemen van de repro.

Klachtenregistratie. Door de klachten te noteren weet de repro waar de minpunten van de dienstverlening liggen. Door die minpunten te verbeteren kan de klanttevredenheid verhoogd worden.

2.4.2 De doelgroep

Deze rapportage is in eerste instantie bedoeld voor de afdeling B&I van de gemeente Vlaardingen. Daarnaast is het rapport ook bestemd voor de Academie voor Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het rapport bevat informatie over de optimalisatie van de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen.

2.5 Samenvatting

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van zowel theoretisch als empirisch onderzoek. Voor het theoretisch onderzoek zijn artikelen, boeken en teksten van websites gebruikt. Voor het empirisch onderzoek is er gebruik gemaakt van een schriftelijke internet enquête , observatie, interviews en benchmarkonderzoek.

Om tot het doel te komen is er gebruik gemaakt van beschrijvend en exploratief onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat men niet weet wat er moet veranderen bij de repro. Wel heeft men een veronderstelling wat er aan de hand is en vindt men dat hier iets aan moet gebeuren.

Het doel is om tot een oplossing te komen om het huidige dienstenpakket af te stemmen op de klantvraag. Hierbij moeten de vooraf opgestelde doelstellingen in acht worden genomen. De hoeveelheid uitbesteed werk moet hierdoor aanzienlijk dalen en de interne faciliteiten van de gemeente Vlaardingen moeten beter tot hun recht komen.

Vooraf zijn een aantal doelstellingen opgesteld met betrekking tot de repro, te weten: kwaliteitsverbetering, duidelijke dienstverlening, meer zicht in de mogelijkheden, duidelijkheid over de prepress opties, kostenverlaging, klanttevredenheid verhogen en klachtenregistratie.

3. Het onderzoek

Om onderbouwde adviezen te kunnen geven rondom de optimalisatie van de repro is onderzoek nodig. Dit is zowel theoretisch als empirisch van aard. In de eerste paragraaf wordt een beschrijving gegeven van het theoretisch onderzoek. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf het empirisch onderzoek beschreven.

3.1 Theoretisch onderzoek

Binnen de repowereld en bij de gemeente Vlaardingen is men continue bezig met innoveren. Deze ontwikkelingen hebben met allerlei factoren te maken zoals: demografische, economische, sociale, technische, ecologische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Er is theoretisch onderzoek verricht naar:

- trends en ontwikkelingen;
- klanttevredenheid;
- enquêteren;
- benchmarken.

De bovengenoemde punten worden besproken in deze paragraaf.

3.1.1 Trends en ontwikkelingen

De trends en ontwikkelingen worden in deze paragraaf uiteengesplitst in ontwikkelingen binnen de organisatie en de repowereld.

Ontwikkelingen binnen de organisatie

Binnen de gemeente Vlaardingen is men volop in ontwikkeling, deze ontwikkelingen worden hieronder uiteengezet:

1. Directiemodel.¹⁸

Per 1 januari 2006 is de organisatie qua inrichting geheel veranderd van het sectorenmodel naar het directiemodel. Het directiemodel is een op drie lagen gebaseerd model. Je hebt een directie, daaronder de afdelingen en daaronder de secties, allen hebben hun eigen deeltaken.

Een reorganisatie van het sectorenmodel naar het directiemodel houdt het volgende in:

- het vormen van een directie, waarbij tegelijk de dienstdirecteuren- c.q. sectorhoofdenlaag uit het organigram wordt geschrapt;
- het indikken van het aantal afdelingen tot een kleiner aantal grotere afdelingen;
- het versterken van de leidinggevende kwaliteiten van de directieleden en afdelingsmanagers.

¹⁸ http://www.overheidsmanagement.nl/strategie_bedrijfsvoering_artikelen/id2102-5912/het_directiemodel_i_wat_gaat_u_zelf_anders_doen.html

De voordelen van een directiemodel zijn:

Meer nadruk op sturing en samenhang leidt tot een organisatiestructuur met korte lijnen, programmatisch handelen, minder bureaucratie.

2. Brede servicedesk.

Binnen de gemeente Vlaardingen heeft men sinds een aantal jaar een brede servicedesk.

De servicedesk is het centrale aanspreekpunt van een (interne) dienstverlener waar al haar klantvragen en meldingen worden ontvangen, vertaald in concrete producten en diensten en eventueel worden doorgezet naar andere onderdelen van de dienstverlenende organisatie. Aanvullende taken van de servicedesk zijn het informeren van de klanten, borgen, bewaken van de voortgang, het tussentijds informeren van de klant en het gereed melden van de afhandeling van de aangevraagde producten en diensten.¹⁹

Met breed wordt bedoeld dat alle meldingen, klachten en reserveringen van de klant alleen via de servicedesk mogen lopen en niet direct contact opgenomen wordt met een afdeling die de klacht zou moeten verhelpen. De servicedesk probeert eerst zelf de problemen op te lossen, pas als men dit niet kan wordt de klacht en/of vraag doorgespeeld naar de afdeling die er meer van weet.

Ontwikkelingen binnen de repowereld

Binnen de repowereld zijn allerlei trends en ontwikkelingen gaande, de GEA adviesgroep stelt dat er drie ontwikkelingen gaande zijn die grote consequenties hebben voor de aard en de omvang van de taak van de repro:

- een sterke toename van digitale distributie van informatie(e-mail, intranet en internet);
- een sterke toename in het aantal decentraal opgestelde multifunctionele afdrukkapparatuur. Dit komt bijvoorbeeld doordat de medewerkers hun emailberichten uit laten printen op deze afdrukkapparatuur;
- een sterke uitbreiding van dienstverlening door grafimediaondernemingen en copy/printshops.

Externe leveranciers zijn tegenwoordig:

- eenvoudig bereikbaar geworden;
- kunnen digitaal aangeleverde documenten digitaal vermenigvuldigen;
- zijn in staat een hoge snelheid van leveren te garanderen;
- kunnen meer mogelijkheden bieden dan de eigen repro.²⁰

In de toekomst wordt het gemak van 'even naar de repro lopen' vervangen door een digitale interface in de vorm van een bestelformulier met diverse keuzemogelijkheden. Het 'aan het einde van de dag even langslopen' wordt vervangen door dagelijks een postaflevering voor het einde van de volgende werkdag. Kortom: er is veel aan het veranderen.²¹

Uitbesteding van de repro is op dit moment uitgesloten voor de gemeente Vlaardingen (zie 2.2.4 randvoorwaarden). Wel wil men de vele ontwikkelingen die nu en in de toekomst plaatsvinden bekijken, omdat men binnen 5 jaar een nieuw stadhuis wil realiseren en daarbij van belang is in hoeverre men met de ontwikkelingen rekening moet houden.

¹⁹ Uit: Rietveld en de Rouw, Het rieten dak, bladzijde 21

²⁰ http://www.gea.nl/PDFartikelen/GEA%20jaaruitgave%202006/Heeft_de_repro_nog_toekomst_-_Han_Eggen_-_jaaruitgave_2006.pdf

²¹ http://www.gea.nl/PDFartikelen/GEA%20jaaruitgave%202004/Nieuwe_concepten_vragen_om_een_nieuwe_kijk_op_middelen_-_Marcel_Peters_-_jaaruitgave_2004.pdf

Op basis van een realistische prognose kan men beslissen wat de toekomst is van de repro, in huis houden of uitbesteden. Hieronder worden een aantal trends ontwikkelingen binnen de repowereld besproken.

Bij tal van organisaties staat op dit moment de repro onder grote druk. Voor veel van deze organisaties ligt één oplossingsrichting voor de hand, namelijk inkrimpen. Er is nog een oplossing mogelijk: het binnenhalen van meer productiecapaciteit waardoor de aanwezige capaciteit optimaal benut wordt. Hierdoor is een nieuw soort dienstverlening ontwikkeld, namelijk die van off-site Shared Service Centers (SSC). Hierbij is de repro (evenals de post) op een andere locatie gevestigd en verloopt het klantcontact via een klantspecifieke webportal (virtueel loket) of via het *quick service* center op de locatie van de klant. Deze oplossing biedt voornamelijk schaalvoordelen, standaardisatie (gemakkelijk doordat alles zich op een centrale plaats bevindt) en men heeft meer middelen ter beschikking doordat men een groter volume aan organisaties heeft. Dit alles brengt kostenvoordelen met zich mee. De fysieke afstand kan voor de klant echter als nadeel gezien worden.²²

De geschetste oplossing is op dit moment nog niet van toepassing voor de gemeente Vlaardingen, aangezien de klant de behoefte heeft om binnen korte tijd over de producten te beschikken. Wel zal deze oplossing meegenomen moeten worden voor de volgende evaluatie, waarbij gezien kan worden in hoeverre een samenwerkingsverband met de gemeenten Maassluis en Schiedam voordelen biedt.

Sofie VandeBroek, Hoofd Technologie van Xerox, is continu bezig met innoveren. In de toekomst wil de klant de informatie hebben wanneer en waar die deze nodig heeft. Xerox doet onderzoek naar de zes s'en, waarvan de Nederlandse equivalent informatie oplevert omtrent het vereenvoudigen van de systemen, versnellen van processen, verkleinen van schaal en kosten (klein betekend goedkoper) en het slimmer, veiliger en meer sociaal verantwoordelijk maken van de betreffende dienstverlening.²³ Voor de samenwerking met Xerox in de toekomst betekent dit dat de gemeente Vlaardingen rekening moet houden met de innovaties die Xerox biedt en ook met deze innovaties meegaat.

Een trend in 2008 is volgens Xerox *web to print*²⁴. Web to print is een dynamische verwezenlijking in real time die via een online dienst op de webserver wordt aangestuurd. Op de achtergrond draaien simultaan een aantal bedrijfsprocessen mee waaronder het creëren van rekeningen en adresetiketten. De klant kan zelf alle behoeftes invullen alvorens een order te produceren.

Een andere trend die op dit moment gaande is, is de behoefte aan kleurenprints. In de toekomst zullen steeds meer transactiedocumenten - denk aan het belastingaangifteformulier - in kleur gedrukt worden.²⁵

Web to print kan een goede oplossing zijn als men direct meerdere bedrijfsprocessen wil verwezenlijken. Zo kan men binnen de gemeente Vlaardingen direct de financiën en het adressenbestand invoeren zodat de opdrachten direct naar externe partijen verzonden kunnen worden en de kosten direct doorbelast kunnen worden. De laatstgenoemde trend kan ook voor de gemeente Vlaardingen van toepassing zijn, aangezien men ook een aantal formulieren drukt. Bij de aanbesteding moet men dus rekening houden met een stijgende lijn in kleurenprints.

²² Facto Magazine nummer 7/8 juli/ augustus 2006: Schaalvoordelen door 'off site' post en repro, bladzijde 22-23

²³ http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/09/100121735/?postversion=2007062709

²⁴ www.xerox.co.uk/thesource: Looking ahead: digital printing trends for 2008

²⁵ www.xerox.co.uk/thesource: Looking ahead: digital printing trends for 2008

KVGO/ TNO noemen de volgende algemene ontwikkelingen met grote gevolgen voor de toekomst van de repro: individualisering, technologisering en globalisering. Op basis daarvan signaleren zij negen belangrijke trends²⁶:

- de veeleisende klant;
- beeldenstorm: van statische tekst naar bewegende beelden;
- van product naar dienst;
- de klant is koning: ken je klant en manage de relatie;
- real- time economy: liever gisteren dan vandaag leveren;
- technolisme: focus van techniek naar toepassing;
- persoonlijke content is king: de goede informatie ontvangen en creëren;
- opkomst Belevingseconomie: elke dag de gebeurtenis van je leven;
- informatiechaos: routenavigatie nodig in de online wereld.

Bij het beoordelen van de haalbaarheid van nieuwe concepten speelt de beschikbaarheid van middelen een belangrijke rol. Bij een interne repro is behoefte aan informatie en middelen op vele fronten: geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Voor de toekomst verwacht men een duidelijke accentverschuiving per middel, deze zijn als volgt²⁷:

Geld: beperkte staf afgestemd op de verwachte bezettingsgraad, beperking omvang apparatuur, doorbelasting op basis van geleverde producten, verbetering exploitatieresultaat door schaalgrootte, intensievere benutting en hogere output per medewerker.

Kennis: vereiste kennis digitale productietechniek, kennisverspreiding en kennisontwikkeling moet permanent zijn.

Technologie: primair ingericht op digitale aanlevering, alleen digitale opdrachtinformatie verwerkbaar, keuzemogelijkheden veel ruimer en volledig afhankelijk van ICT infrastructuur.

Materialen: noodzaak tot standaardisatie.

Diensten: uniforme kwaliteit door organisatie en procedures en communicatie op afstand.

Binnen HollandRidderkerk is men op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen. HollandRidderkerk is toonaangevend op grafisch- en reprografisch gebied. In de toepassing van nieuwe media heeft men een grote voorsprong op de markt. Men biedt vaak als eerste de nieuwste technologieën aan de klant. De volgende producten zullen in de toekomst steeds meer gebruikt gaan worden²⁸:

- *Printing on demand*: pas gaan printen op aanvraag en in kleinere oplages. Deze methode wordt die op dit moment al toegepast bij de repro van de gemeente Vlaardingen.
- Variabel Data Printen: dit stelt de klant in staat om op grote schaal relaties persoonlijk te benaderen. Een algemene mailing wordt dan bijvoorbeeld persoonlijk gemaakt door namen van de geadresseerden terug te laten komen in foto's. Door deze vernieuwde techniek wordt de boodschap nog krachtiger en persoonlijker.
- Scannen: van papier naar digitaal geheel verzorgen. Tijdens de enquête zal de vraag gesteld worden, of men behoefte heeft aan het scannen van documenten. Op basis daarvan wordt een aanname gedaan.

²⁶ <http://www.goc.nl/Trends-grafimedia-Digitalisering-bevolkingsopbouw.aspx>

²⁷ http://www.gea.nl/PDFartikelen/GEA%20jaaruitgave%202004/Nieuwe_concepten_vragen_om_een_nieuwe_kijk_op_middelen_-_Marcel_Peters_-_jaaruitgave_2004.pdf

²⁸ www.hollandridderkerk.nl

- High- end scannen: het scannen van beeldmateriaal dat met een hoge kwaliteit gedrukt kan worden. Deze optie is voor de gemeente Vlaardingen niet van toepassing aangezien men geen gebruik maakt van digitale beelden binnen de organisatie.
- Scannen XXL: het scannen van bijvoorbeeld landkaarten of tekeningen.
- Inktjet printen: dit is een techniek die kwaliteit combineert met rendement, snelheid en flexibiliteit. Er kan vanuit digitale documenten op allerlei materialen, in grote formaten en in elke oplage geprint worden.
- Foto- prints: het printen van foto's van hoge kwaliteit op verschillende maten. Het origineel kan verkleind, vergroot en aangepast worden.

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat er vele parallelle ontwikkelingen gaande zijn in de repro-wereld. Dit zal nu maar ook in de toekomst veel impact hebben op de repro van de gemeente Vlaardingen.

3.1.2 Klanttevredenheid

Klanttevredenheid wordt een steeds belangrijker item voor organisaties. Dit komt door toenemende concurrentie(denk aan copyshops of grote drukkerijen) of doordat de klant over een eigen budget beschikt om voor zichzelf voorzieningen te kopen. Kortom, de klant komt centraler te staan wanneer het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening te bepalen.²⁹

In deze subparagraaf komen de kwaliteit en het meten van de dienstverlening aan bod.

Kwaliteit van de dienstverlening

Kwaliteit van de dienstverlening is de mate waarin wordt voldaan aan de verwachting die de klant heeft ten aanzien van de dienstverlening en kan worden gemeten door te kijken naar verschil tussen verwachtingen en ervaringen.³⁰

Kwaliteit is een breed en subjectief begrip en kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Deze verschillende manieren worden hieronder uiteengezet:

- filosofische benadering, in deze benadering gaat het erom, om als beste over te komen naar de klant toe, dit kan bijvoorbeeld door een goed imago;
- klantgerichte benadering, hierbij gaat het erom wat de klant van de kwaliteit van de dienstverlening vindt;
- productgerichte benadering, in deze benadering gaat het erom aan welke productspecificaties moet het product minimaal voldoen;
- productiegerichte benadering, het aantal productiefouten wordt bij deze benadering zoveel mogelijk gereduceerd;
- waardegerichte benadering, hierin staat de prijs- kwaliteitsverhouding centraal.

Als er gekeken wordt naar de repro van de gemeente Vlaardingen is er vooral sprake van een klantgerichte, een productgerichte en een productiegerichte benadering. De klant kijkt voornamelijk of het product aan de verwachtingen voldoet, die men vooraf had. De betrokkenheid bij het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening door de medewerkers is een voorwaarde om kwaliteitszorg tot een succes te maken.³¹

²⁹ Uit: Zoest, C: Kwaliteitszorg voor non- profitorganisaties, bladzijde 251

³⁰ Uit: Kunst en Blom, Meten en Verbeteren van de dienstverlening, bladzijde 20

³¹ Uit: Zoest, C: Kwaliteitszorg voor non- profitorganisaties, bladzijde 68

Het meten van de dienstverlening

Er zijn verschillende manieren om de dienstverlening te meten. Binnen het onderzoek van de repro is gekozen om de kwaliteit te meten middels het ServQual- Model. ServQual, een afkorting voor Service Quality, is een raamwerk voor het doorgronden van de kwaliteit van de dienstverlening, zie bijlage 7. Aan de hand van het ServQual kan er een diagnose worden gesteld over eventuele tekortkomingen in de dienstverlening. Volgens het model is kwaliteit het verschil tussen verwachting en ervaring van de geleverde dienst.³²

Het ServQual-model heeft een tiental dimensies te weten: Communicatie, Betrouwbaarheid, Geloofwaardigheid, Responsiviteit, Competentie, Veiligheid, Toegankelijkheid, Vriendelijkheid, Materiele aspecten en het begrijpen van de klant.

In een later onderzoek zijn de tien dimensies gereduceerd tot vijf³³ en als volgt benoemd:

- materiële aspecten: ziet alles er naar wens uit en kan de klant gemakkelijk vinden wat hij zoekt;
- betrouwbaarheid: gaat over of de beloofde dienstverlening wordt nagekomen;
- responsiviteit: gaat over de snelheid van het leveren van het product en of de klant op de hoogte wordt gehouden over de status van het proces;
- zorgzaamheid: is bijvoorbeeld de privacy gewaarborgd en is er voldoende ondersteuning;
- inleven in de klant: wordt er voorzien in de behoefte van de gebruiker?

Het ServQual- model kent vijf kloven, zogeheten Gaps, om erachter te komen waarom de ervaringen van de klant niet overeenstemmen met de verwachtingen van de klant. Het Gap-model berust op twee punten namelijk klantoriëntatie en de procesoriëntatie.

Er zijn verschillende gaps te onderscheiden.

Gap 1 is het verschil tussen de werkelijke verwachtingen van de klant en datgene wat het management denkt dat de klant verwacht.

Gap 2 is het verschil tussen de kwaliteitsspecificaties van de organisatie en de perceptie van het management over de waargenomen wensen ten aanzien van de dienst.

Gap 3 is het verschil tussen de kwaliteit van de geleverde dienst en de specificaties van de te leveren dienst.

Gap 4 is het verschil tussen kwaliteit van de geleverde dienst en de (reclame) uitingen over de kwaliteit van de te leveren dienst.

Gap 5 geeft het verschil tussen de verwachtingen en percepties van de afnemers weer.

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van het ServQual- model. Zo is de enquête gemaakt op basis van de tien dimensies van het model, het benchmarkonderzoek is gemaakt op basis van de vijf dimensies van het ServQual – model. Er is gekozen voor dit model omdat men zo een duidelijk beeld kan krijgen van de problemen op het gebied van dienstverlening van de repro.

3.1.3 Enquêteren³⁴

Het grootste gedeelte van het onderzoek bestaat uit het enquêteren van de medewerkers. Er is voor deze vorm gekozen omdat men zo een goed beeld kan krijgen van de huidige situatie van de repro. Daarnaast kan er een beeld verkregen worden van de gewenste situatie, door bijvoorbeeld te vragen wat men mist in de huidige dienstverlening. In deze subparagraaf wordt de theorie over enquêteren behandeld.

³² http://athena-hi.fontys.nl/users/171765/uploads/bk3f_samenvatting.pdf

³³ Uit: Kunst en Blom, Meten en Verbeteren van de dienstverlening, bladzijde 69

³⁴ Uit: Baarde, D.B. e.a.: Enquêteren en gestructureerd interviewen, vanaf bladzijde 3

Tegenwoordig wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van enquêtes. Je hebt allerlei soorten enquêtes zoals opinieonderzoek over verschillende onderwerpen en verkiezingsonderzoeken.

Het doel van een enquête is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen, ter beantwoording van een vooraf geformuleerde probleemstelling. Enquêteren wordt gebruikt wanneer je informatie wil verzamelen over: attitudes, opinies, gevoelens, gedachten, kennis, gedragsintenties en omstandigheden.

Kenmerkend voor enquêtevragen is:

- iedereen krijgt dezelfde vragen;
- de antwoordmogelijkheden zijn voor iedereen hetzelfde;
- de antwoorden worden systematisch geregistreerd;
- de antwoorden worden statistisch geanalyseerd.

Met een enquête kun je relatief snel, gemakkelijk en goedkoop zoveel mogelijk informatie verzamelen. Een nadeel is dat het soms minder betrouwbare en soms ook minder valide informatie oplevert dan observatie. Je kan bijvoorbeeld niet doorvragen, zoals bij een interview.

Er zijn verschillende soorten enquêtes:

- schriftelijke enquêtes;
- mondelinge enquêtes;
- telefonische enquêtes;
- enquête met behulp van de computer;
- groepsgewijs afgenomen enquête.

Er is bij dit onderzoek gekozen voor een enquête met behulp van de computer. Het voordeel hiervan is dat men op elk gewenst tijdstip vanaf elke werkplek de enquête kan invullen. Daarnaast kunnen de antwoorden worden gegenereerd, waarna er conclusies kunnen worden getrokken.

3.1.4 Benchmarken

Een ander belangrijk gedeelte van het onderzoek bestaat uit het benchmarken. "Benchmarking is een methode om een functie, activiteit of bedrijfsproces van de onderneming te vergelijken met 'best practices' van andere ondernemingen of organisaties, en op basis hiervan de eigen activiteit te verbeteren om excellente prestaties te kunnen leveren."³⁵

Er zijn vier verschillende soorten benchmarking³⁶:

- interne benchmarking: de vergelijking met andere delen van dezelfde organisatie;
- concurrentie benchmarking: de vergelijking met directe concurrenten;
- functionele benchmarking: vergelijking met niet-concurrerende ondernemingen die dezelfde functionele activiteit uitoefenen als die waarin de organisatie in geïnteresseerd is;
- generieke benchmarking: vergelijking van bedrijfsprocessen die gebruik maken van verschillende functies en die uitgevoerd worden in verschillende bedrijfstakken.

Voor het onderzoek van de repro bij de gemeente Vlaardingen is gekozen voor functionele benchmarking, aangezien de gemeenten onderling niet concurreren en allen wel beschikken

³⁵ Uit: Vries, de, J.M. e.a., Benchmarking in 9 stappen , bladzijde 11

³⁶ http://www.icsb.nl/data/tool/24_Benchmarking%20van%20het%20benchmarking%20proces.pdf

over een repro. De andere manieren van benchmarking zijn niet van toepassing op dit onderzoek.

Het voordeel van benchmarken is³⁷:

- ken de eigen organisatie. Door een goede diagnose van de eigen positie is men in staat te reageren op de uitkomsten van de benchmarking;
- ken de sterkste concurrenten;
- pas de beste werkwijze toe. Leer op welke gebieden de concurrenten sterk zijn en onderzoek hoe zij daar sterk in zijn geworden. Zoek de beste methoden en aarzel niet om deze methoden, eventueel aangepast, over te nemen;
- bereik superioriteit. Door de beste methoden te hanteren kan superioriteit bereikt worden.

De planning van een benchmarkonderzoek ziet er als volgt uit:

1. Bepaal waarop benchmarking toegepast moet worden.
2. Bepaal de benchmarking- partners.
3. Bepaal de methode voor het verzamelen van de gegevens.
4. Verzamel en analyseer de gegevens.
5. Vergelijk de uitkomsten.
6. Stel functionele doelen op.

3.2 Empirisch onderzoek

Naast het theoretisch onderzoek is er ook empirisch onderzoek nodig. Daarbij is gebruik gemaakt van vier praktijkonderzoeken. Het doel van deze onderzoeken is de huidige en gewenste situatie in beeld te brengen, door middel van een enquête. Er is gesproken met de grootste en de kleinste klant van de repro om erachter te komen waarom men juist wel of juist niet gebruik maakt van de repro. Kortom, een onderzoek naar de klanttevredenheid.

De volgende praktijkonderzoeken zijn verricht:

- observatie;
- interviews;
- enquête (een vragenlijst, met het merendeel gesloten vragen, die verspreid is onder de medewerkers van de gemeente Vlaardingen);
- benchmarking (drie interviews die gehouden zijn bij de gemeente Spijkenisse, Capelle aan den IJssel en Leidschendam-Voorburg en vergeleken met de gemeente Vlaardingen. Het uitgangspunt daarbij is het zich meten aan andere organisaties).

Zoals eerder vermeld is, is er gebruik gemaakt van de dimensies van het ServQual-model. De enquête is geformuleerd op basis van dit model. Dit geldt ook voor het benchmarkonderzoek.

Aan de hand van de vijf dimensies zijn er vijf aspecten geformuleerd die onderzocht zijn tijdens de enquête en het benchmarkonderzoek. De aspecten zijn: service en dienstverlening, klanttevredenheid, openingstijden, informatie voor de klant en het assortiment en de materialen. Er is voor deze aspecten gekozen omdat ze een goed beeld geven over de manier van dienstverlening die door de klant als prettig ervaren wordt. Tevens kan er doormiddel van deze aspecten een goed en duidelijk advies geformuleerd worden. In het onderstaande schema wordt een link gelegd tussen de vijf dimensies van het ServQual- model en de vijf aspecten.

Dimensies ServQual-model	Aspecten empirisch onderzoek
--------------------------	------------------------------

³⁷ Uit: Maas en Pleunis, Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, bladzijde 208



Betrouwbaarheid Responsiviteit Zorgzaamheid	Service en dienstverlening personeel repro Klanttevredenheid
Inleven in de klant	Openingstijden Informatie voor de klant
Materiële aspecten	Het assortiment en de materialen

Tabel 1: Vijf onderzoeksaspecten voor de optimalisatie van de dienstverlening van de repro

Hieronder volgt per onderzoek de acties die zijn ondernomen en hoeveel respons daarop is ontvangen. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek besproken.

3.2.1 Intern onderzoek

Binnen de organisatie zijn een aantal onderzoeken gehouden zoals interviews, observaties en een enquête.

Observatie

Observeren is een geschikte methode om gegevens over gedrag te verzamelen.³⁸ Tijdens het onderzoek is er tweemaal geobserveerd bij de repro om te kijken wat de dagelijkse bezigheden zijn. Daarbij zijn een aantal zaken opgevallen die voor verbetering vatbaar zijn. Tevens is er gepraat met de medewerkers, om zo meer informatie te verzamelen. De resultaten van de observatie zijn terug te vinden in het volgende hoofdstuk en in bijlage 8.

Interviews

Interviewen kan het beste gebruikt worden als je informatie wil verzamelen over attitudes, opinies, gevoelens gedachten of kennis.³⁹ Tijdens het onderzoek zijn verschillende interviews afgenomen. Zo zijn er interviews afgenomen met de medewerkers van de repro en met het hoofd van de repro. Daarnaast is er één afgenomen met de grootste en de kleinste klant van de repro om achter de verschillende beweegredenen te komen, waarom men uitbestedt. Ook is er een interview geweest met de sociale werkplaats, het TBV, over de mogelijkheden die zij kunnen bieden. En met de vormgever van de sectie Communicatie, waarom hij na het vormgeven alles uitbestedt en niet intern bij de repro laat printen. De interviews zijn terug te vinden in de diverse bijlagen.

Enquête

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête via het internet. Het grote voordeel daarvan is dat de gegevens uit de ingevulde vragenlijsten direct in een database worden opgeslagen en daarmee klaar staan voor de statistische analyses. Het nadeel echter daarvan is dat de respondenten sneller hun aandacht verliezen dan bij een andere enquête het geval is.⁴⁰

Bij deze vorm van onderzoeken kun je geen 100% respons verwachten, daarom is er gebruik gemaakt van een steekproef. Van de 700 medewerkers was het uiteindelijke respons 37,1% (260 medewerkers). De vragenlijst is te vinden in bijlage 12 en de resultaten zijn te vinden in bijlage 13.

³⁸ Uit: Baarda en de Goede, Basisboek Methoden en Technieken, bladzijde 252

³⁹ Uit: Baarda en de Goede, Basisboek Methoden en Technieken, bladzijde 222

⁴⁰ Uit: Jansen, E.P.W.A. e.a., Enquêteren, bladzijde 81

3.2.2 Extern onderzoek

Buiten de organisatie is er ook onderzoek gedaan. Dit voornamelijk om erachter te komen hoe andere gemeenten hun repro hebben ingericht. De methode die gebruikt is, is benchmarken. Benchmarken is in paragraaf 3.1.4 al toegelicht.

Voor het onderzoek zijn de volgende organisaties bezocht:

- gemeente Capelle aan de IJssel;
- gemeente Leidschendam – Voorburg;
- gemeente Spijkenisse.

Er is voor deze drie gemeenten gekozen omdat zij allen ongeveer evenveel medewerkers in dienst hebben en daardoor een repro hebben die ongeveer evenveel produceert als de repro van de gemeente Vlaardingen.

Er is gebruik gemaakt van een functionele benchmarking. Door middel van interviews en observatie is informatie verkregen bij de drie gemeenten op het gebied van reprografische werkzaamheden, de NEN 2580 en NEN 2748. Er is sprake van een 100% respons aangezien alle drie de gemeenten hebben meegewerkt. Na de benchmark is er een vergelijking gemaakt tussen de gemeenten. De interviews van het benchmarkonderzoek zijn te vinden in bijlage 14.

3.3 Samenvatting

Er zijn veel trends en ontwikkelingen gaande zowel binnen de organisatie als in de reproductiewereld. De volgende algemene ontwikkelingen hebben een groot aantal gevolgen voor de toekomst van de repro: individualisering, technologisering en globalisering. Hierdoor ontstaan steeds meer nieuwe producten zoals web to print, printing on demand, Variabel Data Printing, scannen, inktjet printen en foto- prints.

De klant komt steeds centraler te staan wanneer het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening te bepalen. De kwaliteit kan gemeten worden aan de hand van het ServQual-model. Volgens het model is kwaliteit het verschil tussen verwachting en ervaring van de geleverde dienst. Het model kent vijf dimensies te weten: materiële aspecten, betrouwbaarheid, responsiviteit, zorgzaamheid en inleven in de klant.

Op basis van deze dimensies is er onderzoek gedaan door middel van enquêteren, observeren en benchmarken.

Bij het empirisch onderzoek is er gebruik gemaakt van zowel intern als extern onderzoek. Het intern onderzoek is verricht op basis van interviews, observatie en enquêtes. Het extern onderzoek is verricht op basis van de benchmarkmethode.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek besproken. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen intern en extern onderzoek. Hoewel uit het interne onderzoek is gebleken dat de klanten over het algemeen tevreden zijn over de repro, wordt in dit onderzoek de nadruk op de ontevreden klanten gelegd. De ontevreden klanten hebben meestal ideeën wat er verbeterd kan worden aan de dienstverlening van de repro, om zo de situatie te kunnen optimaliseren.

4.1 Intern onderzoek

In deze paragraaf worden de observatie-, interview en enquêteresultaten besproken.

4.1.1 Observatie- resultaten⁴¹

Service & Dienstverlening

- Als de producten klaar zijn, dan wordt de klant daar slecht op de hoogte van gebracht;
- proefexemplaren worden alleen op afspraak gedrukt;
- de klanten moeten zelf nog bewerkingen doen aan hun producten, als de repro dit vergeten is;
- er is een groot kennisverschil tussen de medewerkers, hierdoor heeft elke medewerker zijn eigen taken waar hij het liefste mee bezig is;
- iedere medewerker van de repro heeft zijn eigen klanten. Deze klanten sturen vaak emailberichten naar de desbetreffende medewerker. Als men niet op de hoogte is van de vakantie van de medewerker dan zijn de producten niet op tijd klaar en loopt alles vertraging op;
- de medewerkers staan wel direct klaar voor de klanten als men vragen heeft over bepaalde producten en diensten.

Klanttevredenheid

Over dit onderwerp zijn geen observatie resultaten.

Openingstijden

De openingstijden worden als voldoende geacht. Deze is van 8.00 uur tot 17.00 uur van maandag tot en met vrijdag.

⁴¹ Zie bijlage 8

Informatie voor de klant

De huisstijl staat niet goed op het intranet aangegeven, waardoor de repro bepaalde zaken nog moet aanpassen voordat zij de stukken kan printen.

Informatie over de producten en diensten staan maar gedeeltelijk beschreven op intranet. Hierdoor weten de klanten vaak niet wat de repro nog meer te bieden heeft en worden de faciliteiten niet optimaal benut.

Er worden af en toe door klanten emailberichten gestuurd, met een opdracht, naar de persoonlijke mail van de repromedewerkers. De ene medewerker stuurt een email terug met het vriendelijke verzoek dit naar de repro- email te sturen, de ander voert deze opdrachten gewoon uit. Zo weten de medewerkers niet van elkaar hoeveel opdrachten er eigenlijk zijn en kan het voorkomen dat er opdrachten blijven liggen omdat een medewerker bijvoorbeeld op vakantie is.

Het assortiment en de materialen

Machines (te denken valt aan een professionele perforator) worden uitgeleend aan andere afdelingen, zodat de repro zelf niet meer de beschikking heeft over professionele apparatuur. Daarnaast zijn er bepaalde inbindmachines kapot, terwijl de manier van inbinden wel aangeboden wordt bij de klanten.

Overige zaken die zijn opgevallen tijdens de observatie

- De communicatie van de medewerkers onderling is niet goed, hierdoor kunnen er irritaties ontstaan;
- er is geen planning bij de repro aanwezig, men kijkt vaak op de tafel of een opdracht al gedaan is;
- voor communicatie naar het TBV toe maakt men gebruik van verschillende opdrachtenbonnen;
- de administratieve taken zijn onderverdeeld over twee personen, in plaats van ondergebracht bij één persoon;
- de klant draait voor de kosten op die de repro maakt als men bijvoorbeeld A0-, A1- en A2-papierformaten extern moet laten drukken.

4.1.2 Interviewresultaten

Interview grootste en kleinste klant van de repro⁴²:

Onderzoeksonderwerp	Kleinste klant	Grootste klant
Oplage	Kleine oplage niet meer dan 100 stuks	Grote oplage van 200 stuks
Tevredenheid	Repro heeft geen oog voor detail.	De repro doet alles, na aflevering hoeft deze afdeling er niet meer naar om te kijken.
Uitbesteding	60% - 80% wordt uitbesteed. De repro levert niet de kwaliteit die de burger verwacht.	2% wordt uitbesteed, eigenlijk alles kan door de repro worden uitgevoerd.
Pluspunten	Beschikking over een kleurenprinter, klantvriendelijkheid en goed meewerken.	Klantvriendelijkheid, snelle service en het adressenbestand wordt bijgehouden.
Minpunten	Het opmaken gaat niet goed, kwaliteit is minder en het printen van A0-A1-A2 papier mist.	Geen
Voor verbetering vatbaar	Oog voor detail, niet te strak vast houden aan huisstijl en formats.	Niks
Optimale dienstverlening	Niet aan te wijzen	Één zonder storingen van de machines.
Afspraken	Geen	De raad gaat voor alles.
Openingstijden	Voldoende	Voldoende
Gangbare tijd dat de producten weer bij de klant zijn.	Eén Dag	Eén Dag

Tabel 2: Interview resultaten van de grootste en kleinste klant van de repro

Conclusie:

Op de service en dienstverlening van de repro is niets aan te merken, beide klanten zijn daar redelijk tevreden over. Alleen zouden ze graag zien dat de repro zich niet te strak aan de huisstijl houdt. Men ziet de optimale dienstverlening als één zonder storingen van de machines.

Daarnaast hebben beide klanten niks aan te merken over de openingstijden en is men het eens over de gangbare productietijd van één dag.

Als er gekeken wordt naar de materiële aspecten dan mist er volgens de kleinste klant oog voor detail. Daarnaast gaat het opmaken van de documenten niet goed en is de kwaliteit minder. Dit kan dan ook een reden zijn dat de kleinste klant meer dan 60% van het drukwerk uitbesteed aan externe bedrijven. Kijkend naar de grootste klant, heeft deze geen opmerkingen te maken over de materiële aspecten.

⁴² Zie bijlage 9 en bijlage 10

Interview vormgever gemeente Vlaardingen⁴³

Dhr. Den Breejen is vormgever en doet zaken met de gemeente Vlaardingen. Het voornaamste werk wat de vormgever doet is DTP-werk (Desktop Publishing). Daarnaast zorgt hij er ook voor dat de producten gedrukt worden en met een goede kwaliteit weer terug bij de klant, de gemeente Vlaardingen, komen.

Er zijn veel afdelingen die gebruik maken van de vormgever, maar er kan wel gesteld worden dat het meeste afkomstig is van de sectie Communicatie. Per week krijgt de vormgever twee opdrachten binnen. De opdrachten die dhr. den Breejen krijgt worden vaak extern afgedrukt, dit is vaak printwerk. Als de klant aangeeft dat het door de repro wordt afgedrukt, dan stuurt hij na bewerking het document terug naar de klant.

De opdrachten lopen uiteen van billboards, banieren, posters, boekjes en etiketten. Als dit soort opdrachten er zijn werkt de vormgever deze uit. Daarna stuurt hij ze naar de drukkers toe. Op dat moment is de controle nog wel in zijn handen. Hij laat eerst een proefdruk maken en kijkt of het aan de eisen en wensen van de klant en de huisstijl voldoet. Als dit voldoet dan wordt er door hem een akkoord gegeven en zorgt de drukker ervoor dat het bij de klant terecht komt.

De producten worden extern afgedrukt omdat de repro op dit moment nog niet de kwaliteit kan leveren die een externe drukker wel kan. Daarnaast is er vaak een tijdsdruk. De klant wil vaak dat het na het weekend er ligt, terwijl het bewerken pas op woensdag begint. Dit betekent vaak dat er in het weekend gewerkt moet worden en dat doet de repro niet. Daarnaast heeft de repro nog meer opdrachten die uitgevoerd moeten worden, waardoor het product langer op zich laat wachten.

De heer den Breejen vindt dat er geen specifieke eisen gesteld moeten worden aan het printwerk. Wel zou de repro al het printwerk moeten leveren. Als het boven een bepaalde oplage komt, te denken valt aan een oplage van 500 exemplaren, dan zou men dit moeten uitbesteden. Dit omdat de repro nog meer opdrachten te verwerken heeft en het anders niet aan zou kunnen. Daarnaast zou men tot A2 kleur moeten kunnen printen, daarboven is minder vraag naar en dus rendabeler om uit te besteden. Er zijn bijvoorbeeld ook zaken zoals billboards en banieren die beter extern gedrukt kunnen worden. Er moet een afweging worden gemaakt of het meer rendabel is om uit te besteden of intern te drukken.

De eisen die gesteld kunnen worden zijn:

- huisstijlpapier voor het binnenwerk, 80 grams;
- mooie omslagen kunnen maken 250 – 300 grams.

⁴³ Zie bijlage 11

4.1.3 Enquêteresultaten

In deze paragraaf worden per onderzoeksaspect de resultaten van de enquête weergegeven. De enquête die opgesteld is, is te vinden in bijlage 12. De uitkomsten van de enquête zijn te vinden in bijlage 13.

Service en dienstverlening personeel repro.

Voor een kwart van de geënquêteerden maakt het uit wie de opdracht aanneemt. Zij ervaren een verschil in dienstverlening per medewerker. 19% Daarvan vindt dat elke klant anders behandeld wordt. De klanten van de repro worden tevens allen op een verschillende manier geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienst plaatsvindt. Dit uit zich in de uiteenlopende beantwoording van de desbetreffende vraag. Wel vindt men één tot twee werkdagen een gangbare tijd waarbinnen het product klaar dient te zijn.

De volgende diensten worden gemist bij de repro:

- huisstijlbewaking;
- afmelding uitgevoerde opdracht, bijvoorbeeld per email;
- de vakkennis met betrekking tot de opmaak mist;
- het komen brengen van de producten.

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid is gemeten op basis van het cijfer dat men aan de repro geeft. Dit is gemiddeld een 7,3. Er kan gesteld worden dat de klant dus tevreden is met de service en dienstverlening van de repro.

Openingstijden

Over de openingstijden zijn geen vragen gesteld, aangezien er aan deze tijden niks veranderd kan worden. De openingstijden die nu gehanteerd worden zijn van 8.00 uur tot 17.00 uur, wat als voldoende wordt geacht.

Er is wel een opmerking door een geënquêteerde gemaakt die betrekking heeft op de openingstijden namelijk: “ Tussen 15.30 uur en 17.30 uur is er niemand van de repro aanwezig.”

Informatie voor de klant

Bijna de helft van de geënquêteerden weet niet welke producten en diensten er aangeboden worden door de repro. Daarbij weten ze niet en aan welke eisen, bijvoorbeeld de huisstijl, de documenten moeten voldoen. Dit uit zich in de uiteenlopende beantwoording van de vraag.

Van de geënquêteerden vindt 21% de informatie over de repro die op het intranet staat onvoldoende. Daarvan vindt tevens 19% van de geënquêteerden de informatie onduidelijk. Een kwart van de klanten vindt dat ze matig tot slecht geïnformeerd worden als de producten klaar zijn. Daarbij wordt men tevens verschillend benaderd door de repro als de producten klaar zijn. Er zijn zelfs klanten die zelf initiatief nemen om erachter te komen of de producten al klaar zijn.

Het assortiment en de materialen

Als er bij de aankomende aanbesteding, decentraal kleurkopieerapparaten komen dan zal 21% van de geënquêteerden minder gebruik maken van de faciliteiten van de repro.

Van de geënquêteerden heeft 42% er behoefte aan om producten te laten scannen bij de repro.

Als de repro ervoor kan zorgen dat de documenten die de klant aanlevert uiteindelijk bij bijvoorbeeld de burger op de mat komt, dan zou 70% daar gebruik van maken.

De kwaliteit van visitekaartjes, uitnodigingen, etiketten, posters, flyers, boekjes en overheadsheets wordt over het algemeen als “goed” beoordeeld. Wel kan opgemerkt worden dat er vaak “niet van toepassing” is geantwoord, wat erop kan duiden dat men weinig gebruik maakt van deze dienst of dat men niet goed op de hoogte is van het feit dat dit ook mogelijk is bij de repro.

De volgende producten en diensten worden gemist bij de repro:

- het scannen, plotten en vouwen van grote formaten A0, A1 of A2 (vaak vermeld in de enquête);
- het aanbrengen van spiraalruggen;
- mogelijkheid om op glad papier stukken te laten printen;
- printen op zwaarder papier;
- het inbinden, en dus niet plakken, van de boekwerken is te beperkt;
- het maken van posters;
- branden op cd-rom;
- keuze papiersoort te beperkt.

Overige zaken die zijn behandeld in de enquête:

Uitbestede werk

- 35% van de geënquêteerden laat zijn documenten wel eens extern afdrukken;
- 0% - 20% van het totaal aantal documenten laat men extern afdrukken;
- Men laat het werk extern drukken omdat:
 - extern bieden ze meer mogelijkheden;
 - extern kunnen ze grotere hoeveelheden aan;
 - extern leveren ze drukwerk, bij de repro kan dit niet;
 - extern leveren ze een professionelere lay- out. Dit is bijvoorbeeld nodig voor brochures om een nieuw product op de markt te brengen;
 - extern beschikt men over meerdere papiersoorten;
 - de repro beschikt niet over de technische mogelijkheden.
- 16% van de geënquêteerden laat de documenten bij het TBV afdrukken, dit doet men op verschillende manieren.

Overig

19% van de geënquêteerden maakt geen gebruik van de repro. Men maakt geen gebruik van de repro omdat:

- in het kader van de functie hoeven er geen documenten vervaardigd te worden die afgedrukt moeten worden;
- de afstand;
- er zijn voldoende standaard printers op de gang;
- wordt door het secretariaat/ griffie verzorgd;
- onbekendheid met het aanbod.

De documenten worden op een aantal verschillende manieren aangeleverd. Dit kan verwarrend zijn voor zowel de klanten als voor de repro.

34% Van de geënquêteerden zou meer van de repro gebruik maken als deze zich in hetzelfde gebouw zou bevinden.

4.2 Extern onderzoek: Benchmarkonderzoek⁴⁴

In deze paragraaf worden per onderzoeksaspect de uitkomsten van de drie benchmarkonderzoeken genoemd. Bij elk aspect worden de antwoorden beschreven van de drie gemeenten en vergeleken met de gemeente Vlaardingen.

Kerngegevens gemeenten:

Gemeente Vlaardingen: deze gemeente heeft in totaal 750 medewerkers, waarvan drie medewerkers bij de repro werken.

Gemeente Capelle a/d IJssel: deze gemeente heeft in totaal 500 medewerkers, waarvan drie medewerkers bij de repro werken. Daarnaast heeft men de beschikking over drie medewerkers van de sociale werkplaats.

Gemeente Leidschendam – Voorburg: deze gemeente heeft in totaal 700 medewerkers, waarvan vier fulltime medewerkers en één parttime medewerker op het Document Productie Centrum (DPC) werken.

Gemeente Spijkenisse: deze gemeente heeft in totaal 600 medewerkers. Het Copy- Center is verzelfstandigd, maar de gemeente neemt er al zijn producten af. Bij het copy- center werken zeven mensen die in dienst zijn van de sociale werkplaats.

NEN 2580:

Het aantal m² vloeroppervlak is gemeten aan de hand van de NEN 2580. In deze norm zijn termen, definities en methoden vastgelegd over de manier waarop vloeroppervlakten en inhouden van gebouwen zo nauwkeurig mogelijk kunnen worden bepaald.⁴⁵

Tijdens de gesprekken is het gemiddelde netto- vloeroppervlakte (90% van de bruto- vloeroppervlakte) gegeven door de gemeenten. De netto- vloeroppervlakte van een ruimte of van een groep van ruimten is de oppervlakte, gemeten op vloerniveau, tussen de begrenzend opgaande scheidingsconstructies van de afzonderlijke ruimten.⁴⁶

⁴⁴ Zie bijlage 14

⁴⁵ http://www.nen2580.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=47

⁴⁶ Uit: Maas en Pleunis, Facility Management

Het gebied dat gemeten is, is alleen de oppervlakte waar de printers, apparatuur, e.d. staan. Uit deze oppervlakten kan geen conclusie worden getrokken, aangezien elke gemeenten zijn eigen merk en soort printers hanteren. Wel kan opgemerkt worden dat alle onderzochte gemeenten over meer apparatuur beschikt dan de repro van de gemeente Vlaardingen.

Op basis van de netto- vloeroppervlakte is de nuttige oppervlakte berekend. De nuttige oppervlakte (67% van de bruto- vloeroppervlakte) is de netto- vloeroppervlakte minus de ruimten voor horizontaal en verticaal transport en minus de ruimten voor gebouwinstallaties.⁴⁷

Hieronder de resultaten van het onderzoek met betrekking tot de NEN 2580:

Gemeente Vlaardingen: netto- vloeroppervlakte 80m², nuttige oppervlakte 59m²;

Gemeente Capelle a/d IJssel: netto- vloeroppervlakte 93m², nuttige oppervlakte 68,5m²;

Gemeente Leidschendam – Voorburg: netto- vloeroppervlakte 110m², nuttige oppervlakte 81m²;

Gemeente Spijkenisse: netto- vloeroppervlakte 83m², nuttige oppervlakte 61,2m².

NEN 2748:

De NEN 2748 is een norm met termen voor facilitaire voorzieningen in kantooromgevingen. Deze norm ondersteunt in het eenduidig registreren en daarmee het beheersen van de facilitaire kosten. De volgens de norm geregistreerde kosten kunnen worden gebruikt voor interne kostenvergelijking, afwegingen die leiden tot koop of lease en externe kostenvergelijking.⁴⁸

De NEN is opgebouwd uit de volgende kosten:

- Huisvesting
- Diensten en middelen
- ICT
- Extra Voorzieningen
- Facilitair Management

Op basis van deze categorieën worden de volgende uitgaven en inkomsten onderverdeeld worden in: personeel, leveranciers, afschrijvingen, vermogen en opbrengsten.

⁴⁷ Uijt: Maas en Pleunis, Facility Management

⁴⁸ <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=BIBLIOGRAFISCHEGEGEVENS&contentID=240208>

De Gemeente Vlaardingen neemt elk jaar deel aan een onderzoek van CapGemini op het gebied van de NEN 2748. Hieronder zijn de kosten uiteengezet van het onderzoek van 2007 op basis van 700 werkplekken.

Huisvesting	onbekend	
Diensten en middelen		
Consumptieve diensten	€ 313.405,00	
Risicobeheersing	€ 20.000,00	
Schoonmaak/ reststoffen	€ 58.000,00	
Verhuizen	€ 123.000,00	
Werkplek & benodigdheden	€ 100.000,00	
Vervoer	€ 15.000,00	
Document managen	€ 1.168.564,00	(€ 365.372,00 aan reprokosten)
TOTAAL	€ 1.797.969,00	
Gemiddelde per werkplek	€ 2.568,52	
ICT	€ 2.050.000,00	
Gemiddelde per werkplek	€ 2.928,57	
Facility Management	€ 250.000,00	
Gemiddelde per werkplek	€ 357,14	

Tabel 3: kosten obv de NEN 2748 van de gemeente Vlaardingen

Helaas was geen van de gemeenten bereid om hun cijfers van 2007 vrij te geven. Wel zijn de gemiddelde kosten per werkplek bekend bij Capgemini.⁴⁹ Deze zijn als volgt:

Huisvesting	
Gemiddelde per werkplek	€ 4.099,55
Diensten en middelen	
Gemiddelde per werkplek	€ 4.849,04
(reprokosten onbekend)	
ICT	
Gemiddelde per werkplek	€ 3.696,29
Facility Management	
Gemiddelde per werkplek	€ 1.668,07

Tabel 4: Gemiddelde kosten per werkplek volgens Capgemini

⁴⁹ Uit: Capgemini Nederland B.V.: Facilitaire kengetallen gemeenten 2007

Service en dienstverlening personeel repro.

Onderwerpen	Vlaardingen	Capelle	Leidschendam	Spijkenisse
<u>Manier van aanleveren</u>				
Interne post	X		X	
mailbox	X	X	X	X
balie	X	X	X	X
print workflow systeem		X	X	
<u>Formulier invullen?</u>				
Digitaal		X	X	
Hardcopy	X		X	X
<u>DTP- werk?</u>		X	X	
<u>Proefafdruk?</u>				
Als de klant daarom vraagt?	X	X	X	
Bij lastige documenten		X	X	
Altijd				X
<u>Kwaliteitscontrole?</u>				
Altijd			X	
Steeksproefsgewijs		X		X
Nooit	X			
<u>Manier van informeren</u>				
Email		X	X	
Telefoon	X	X	X	X
DocWorks (mail)		X	X	
Interne post(direct terugsturen)	X		X	
Klant haalt zelf op (geen info)	X			X

Tabel 5: service en dienstverlening van de gemeenten

Klanttevredenheid

Gemeente Vlaardingen: de klanttevredenheid wordt niet structureel gemeten.

Gemeente Capelle a/d IJssel: de klanttevredenheid wordt per afdeling elk jaar gemeten.

Gemeente Leidschendam – Voorburg: de klanttevredenheid wordt om de 2 jaar gemeten voor de gehele interne dienst.

Gemeente Spijkenisse: de klanttevredenheid wordt eens per 2 jaar gemeten voor de gehele facilitaire dienst.

Openingstijden

Gemeente Vlaardingen: de repro is dagelijks geopend van 8.00 uur tot 17.00 uur.

Gemeente Capelle a/d IJssel: de repro is dagelijks geopend van 8.00 uur tot 17.00 uur.

Gemeente Leidschendam – Voorburg: de DPC is dagelijks geopend van 8.00 uur tot 17.00 uur.

Gemeente Spijkenisse: het Copy- center is dagelijks geopend van 8.30 uur tot 17.00 uur.

Informatie voor de klant

Gemeente Vlaardingen: de klant van de repro kan informatie over de producten en diensten vinden op het intranet. Daarnaast heeft men opdrachtenbonnen die ingevuld kunnen worden bij aflevering van het document. Tevens kan men via de telefoon, per email en door langs te lopen, informatie verkrijgen.

Gemeente Capelle a/d IJssel: de klant kan op verschillende manieren de documenten aanleveren. Als men via het print workflow systeem de documenten aanlevert kan men precies zien welke mogelijkheden er zijn. Daarnaast heeft men op intranet informatie over de repro staan. Men heeft voordat het print workflow systeem in gebruik werd genomen een cursus gegeven aan alle medewerkers van de gemeente zodat men precies weet hoe het in elkaar zit. Daarnaast kan men via de telefoon, per email of bij de balie informatie verkrijgen.

Gemeente Leidschendam – Voorburg: bij deze gemeente maakt men ook gebruik van het print workflow systeem. Op de opdrachtenbon ziet men precies welke mogelijkheden er zijn. Daarnaast zijn er een aantal folders over het gebruik van het print workflow systeem, de multifunctionals, enzovoort. Tevens beschikt men nog over een hardcopy opdrachtenbon. Daarbij kan men informatie verkrijgen via de telefoon, per email en of bij de balie.

Gemeente Spijkenisse: Bij deze gemeente heeft men een folder uitgegeven met daarin de producten en diensten van het copy-center. De opdrachten kunnen doorgegeven worden via een opdrachtenbon waarop alle mogelijkheden staan van het copy-center. De klant kan informatie verkrijgen per email, telefoon of bij de balie.

Prijs

Hieronder worden de prijzen weergegeven van kleur en zwartwit kopieën.

Gemeente Vlaardingen: kleur: 45 cent per kopie, zwartwit: 3 cent per kopie.

Gemeente Capelle a/d IJssel: er zijn geen prijzen bekend per kopie.

Gemeente Leidschendam – Voorburg: kleur: 7,1 cent per kopie, zwartwit: 5 cent per kopie.

Gemeente Spijkenisse: kleur: 25 cent per kopie, zwartwit: 4,8 cent per kopie.

Manier van doorbelasten

Gemeente Vlaardingen: bij de gemeente wordt doorbelast op basis van het aantal werkplekken per afdeling.

Gemeente Capelle a/d IJssel: de klanten betalen per afdeling een vast bedrag per jaar.

Gemeente Leidschendam – Voorburg: de doorbelasting vindt plaats op basis van het aantal medewerkers. Men heeft hiervoor gekozen omdat er steeds meer flex- werkplekken komen.

Gemeente Spijkenisse: de kosten worden elke maand doorgegeven aan de budgethouder van elke afdeling. Men betaalt dus direct de kosten.

Het assortiment en de materialen

Onderwerpen	Vlaardingen	Capelle	Leidschendam	Spijkenisse
<u>Formaten</u>				
A0		X		X
A1		X		X
A2		X		X
A3	X	X	X	X
A4	X	X	X	X
A5	X	X	X	X
A6	X		X	X
<u>Afwerking</u>				
Rankbinding	X	X	X	X
Nieten	X	X	X	X
Boren	X	X	X	X
Lijmen	X	X	X	X
Vouwen	X	X	X	X
Plastificeren	X	X	X	
Snijden	X	X	X	X
Ringband metaal				X
Ringband plastic		X	X	X
Lamineren		X	X	X
Couverteren		X	X	X

Tabel 6: producten en diensten van de gemeenten

Overige zaken die zijn behandeld tijdens het benchmarkonderzoek:

Uitbested werk

Gemeente Vlaardingen: binnen de gemeente besteedt men, via de repro, bepaalde zaken uit aan het TBV. Dit heeft vaak betrekking op mailings of specifiek handwerk. Daarnaast wordt meestal het grote bulkwerk uitbesteed aan het TBV.

Alles op het gebied van vormgeving wordt uitbesteed. Die bedrijven laten hun producten elders afdrukken en dus niet bij de repro.

Gemeente Capelle a/d IJssel: het kopiëren en printen gebeurt bij deze gemeente intern. Het drukwerk is echter Europees aanbesteed. Alles verloopt via de repro, omdat er sprake is van gedwongen winkelnering.

Gemeente Leidschendam – Voorburg: er is sprake van gedwongen winkelnering. Alleen opdrachten die de afdeling Communicatie in projectvorm doet, worden uitbesteed. Daarnaast worden zaken die men echt niet kan leveren, uitbesteed. Dat is op jaarbasis €35.000,00.

Gemeente Spijkenisse: de repro van deze gemeente is al veertien jaar verzelfstandigd en in handen van de sociale werkplaats. De gemeente is, op het gebied van print en kopieerwerk, wel verplicht bij deze repro zijn producten af te nemen, er is sprake van gedwongen winkelnering. Als zaken gedrukt dienen te worden dan verzorgt de repro dit op de sociale werkplaats, tenzij de klant anders beslist.

4.3 Theoretisch onderzoek in relatie met empirisch onderzoek

Zoals gezegd zijn er veel veranderingen gaande in de repro- wereld en de gemeentelijke organisatie. Dit zie je terug in de veranderende vraag naar de producten en diensten van de repro. Daarnaast wordt de mening van de klant steeds belangrijker gevonden en wordt deze mening steeds vaker gemeten. De mening van de klant, is in dit onderzoek, gemeten door middel van een schriftelijke internet enquête. Daarnaast is er geobserveerd, zijn er interviews gehouden en is er benchmarkonderzoek verricht.

Tijdens de uitvoering van de praktijkonderzoeken is gebleken dat de repro een voldoende scoort en de klanten dus tevreden zijn. Eén van de ontwikkelingen in de repowereld is dat er een toename is van het aantal decentraal opgestelde multifunctionele afdrukapparatuur. Bij de gemeente Vlaardingen gaat er een functie bijkomen op de multifunctionals, namelijk kleurkopiëren en -printen. Een aantal klanten van de repro zegt dat men hierdoor minder gebruik gaat maken van de repro.

De nieuwe brede servicedesk zorgt ervoor dat de facilitaire vragen en reserveringen beter gestructureerd kunnen worden. Dit biedt mogelijkheden voor de toekomst aangezien de repro op dit moment op verschillende manieren de documenten aangeleverd krijgt en ook op verschillende manieren aan de klant laat weten dat de producten klaar zijn.

Kwaliteit kan vanuit verschillende dimensies bekeken worden. De klanten van de repro bekijken de kwaliteit vanuit de productgerichte, productiegerichte en een klantgerichte benadering.

4.4 Samenvatting

Uit de resultaten van het interne onderzoek kan geconcludeerd worden dat de gebruikers over het algemeen tevreden zijn over de repro. Wel zijn er een aantal punten duidelijk naar voren gekomen tijdens de observatie, de enquête en de interviews:

- van de geënquêteerden laat 35% zijn documenten wel eens extern afdrukken;
- men is niet op de hoogte van de producten en diensten van de repro doordat de informatie op intranet te beperkt is;
- men is niet op de hoogte aan welke eisen de documenten moeten voldoen;
- de manier van aan- en afleveren van de documenten is zeer uiteenlopend;
- men vindt dat de repro geen oog voor detail heeft;
- er is een groot kennisverschil, geen planning en de onderlinge communicatie is onder de maat;
- iedere medewerker heeft zijn eigen klanten. Die klanten sturen de opdrachten naar de persoonlijke email van de repromedewerker, wat weer tot problemen kan leiden.
- soms gebeurt het dat er aan het einde van de dag niemand aanwezig is, wat als vervelend wordt ervaren;
- men wordt slecht geïnformeerd als de producten klaar zijn;
- van de geënquêteerden zou 34% meer gebruik maken van de repro, wanneer deze zich in hetzelfde gebouw als zij zou bevinden.

Uit de resultaten van het extern onderzoek kan geconcludeerd worden dat er voldoende gemeenten zijn die de repro nog in eigen beheer hebben. De volgende zaken zijn opgevallen tijdens het benchmarkonderzoek:

- in andere gemeenten wordt er minder uitbesteed dan bij de gemeente Vlaardingen;
- men maakt gebruik van het print workflow systeem. De klanten sturen daar hun documenten heen en vullen het opdrachtenformulier digitaal in. De klant krijgt een emailbevestiging als de dienst wordt uitgevoerd en wanneer de dienst klaar is;
- elke twee jaar wordt de klanttevredenheid gemeten;
- men beschikt veelal over een A0-A1-A2 printer;
- elke gemeente heeft zijn eigen prijsstelling per kopie. Dit is afhankelijk van de afspraken tussen de gemeente en de leverancier;
- de netto vloeroppervlakte is bij andere gemeenten groter.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de conclusies en aanbevelingen beschreven worden voor de optimalisatie van de repro. Als eerst zullen de conclusies aan bod komen, die kunnen worden geformuleerd op basis van het literatuuronderzoek, de interviews, de observaties en de enquêtes. De conclusies zijn gerangschikt op basis van de vijf gebruikte aspecten:

- service & dienstverlening;
- klanttevredenheid;
- openingstijden;
- informatie voor de klant;
- het assortiment en de materialen.

De conclusies worden uiteindelijk omgezet in concrete aanbevelingen. Met het beschrijven van de conclusies en aanbevelingen wordt er antwoord gegeven op de geformuleerde probleemstelling:

Hoe kan de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen binnen 1 jaar geoptimaliseerd worden, rekening houdend met de wensen van de interne klant, waardoor minimaal 90% van de interne klanten de dienstverlening van de repro ook daadwerkelijk gebruiken.

Vooraf zijn een aantal doelstellingen opgesteld met betrekking tot de repro, te weten: kwaliteitsverbetering, duidelijke dienstverlening, meer zicht in de mogelijkheden, duidelijkheid over de prepress opties, kostenverlaging, klanttevredenheid verhogen en klachtenregistratie.

5.1 Conclusies

Literatuuronderzoek

De volgende algemene ontwikkelingen hebben een groot aantal gevolgen voor de toekomst van de repro: individualisering, technologisering en globalisering. Op basis daarvan zijn de volgende trends en ontwikkelingen te benoemen:

- een sterke toename van digitale distributie van informatie(e-mail, intranet en internet);
- een sterke toename in het aantal decentraal opgestelde multifunctionele afdrukapparatuur. Dit komt doordat de medewerkers hun emailberichten uit laten printen op deze afdrukapparatuur;
- een sterke uitbreiding van dienstverlening door grafimediaondernemingen en copy/printshops.;
- een nieuw soort dienstverlening, namelijk off-site Shared Service Centers (SSC);
- er zullen steeds meer transactiedocumenten in kleur worden gedrukt;
- de veeleisende klant;
- beeldenstorm: van statische tekst naar bewegende beelden;
- van product naar dienst;
- de klant is koning: ken je klant en manage de relatie;
- real- time economy: liever gisteren dan vandaag leveren;
- technolisme: focus van techniek naar toepassing;
- persoonlijke content is king: de goede informatie ontvangen en creëren;
- opkomst Belevingseconomie: elke dag de gebeurtenis van je leven;
- informatiechaos: routenavigatie nodig in de online wereld.

De volgende producten zullen in de toekomst steeds meer gebruikt gaan worden: web to print, printing on demand, Variabel Data Printen, scannen, inktjet printen en foto- prints.

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat er vele parallelle ontwikkelingen gaande zijn in de repro-wereld. Dit zal nu, maar ook in de toekomst veel impact hebben op de repro van de gemeente Vlaardingen.

Daarnaast hebben er binnen de gemeente Vlaardingen ook innovaties plaatsgevonden. Zo is het organisatiemodel veranderd en is er bij de afdeling B&I een brede servicedesk gekomen. De visie van de afdeling B&I voor de toekomst is dan ook digitalisering. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de klant steeds hogere verwachtingen heeft van de kwaliteit van de producten en diensten die de repro levert. Dit betekent dat men veel meer moeite moet doen om de klant tevreden te krijgen en te houden. Om te weten of de klant tevreden is worden de verwachtingen, ervaringen en meningen gemeten. Dit kan door middel van het ServQual-model. Op basis van de dimensies van dit model kan er gekeken worden waar de kloof zit tussen de verwachtingen en ervaringen van de klant.

Service & dienstverlening

Tussen de medewerkers is een groot kennisverschil te zien, hierdoor kan het op bepaalde dagen voorkomen dat bepaalde diensten niet uitgevoerd kunnen worden. Doordat er kennis mist kunnen bepaalde producten niet afgedrukt worden bij de repro, terwijl als deze kennis er wel zou zijn geweest men deze dienstverlening wel had kunnen uitvoeren.

Tijdens het observeren is opgevallen dat klanten zelf nog bewerkingen moeten uitvoeren, als een medewerker van de repro dit is vergeten. Dit kan door de klant als storend worden ervaren.

Iedere medewerker heeft zijn eigen klanten, wat er voor zorgt dat bepaalde opdrachten alleen op de persoonlijke email van de repromedewerkers komt. Als de klant niet op de hoogte is van de vakantie van de medewerker dan zijn de producten niet op tijd klaar en loopt alles vertraging op.

De klant wordt verschillend geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienstverlening plaatsvindt. De gangbare tijd waarbinnen het product klaar dient te zijn, is volgens de klant, één tot twee werkdagen. Tevens wordt men slecht geïnformeerd als de producten klaar zijn. Soms gebeurt het dat er aan het eind van de dag niemand aanwezig is, wat als vervelend wordt ervaren.

Bij andere gemeenten maakt men veelal gebruik van een digitaal systeem, waarbij men de print faciliteiten stroomlijnt. Daarop kan men aangeven of men een proefafdruk wil. Bij de ene gemeente wordt een proefafdruk altijd gedaan, bij de andere gemeente wordt een proefafdruk op aanvraag gedrukt. Als men naar de kwaliteit kijkt dan wordt deze bij andere gemeenten altijd steekproefsgewijs gecontroleerd. Bij de gemeente Vlaardingen wordt dit tot op heden nog niet gedaan.

Klanttevredenheid

De klant geeft de repro gemiddeld een 7,3. Dit betekent dat men tevreden is over de repro. De klanten zijn klachteloos geworden, wat er toe leidt dat men bij de repro geen inzicht heeft in wat er goed of fout loopt.

Voorheen zijn er nog geen structurele klanttevredenheidsonderzoeken gehouden over de dienstverlening van de repro. Dit gebeurt wel structureel, minimaal om de twee jaar, bij de andere gemeenten uit het benchmarkonderzoek.

Openingstijden

De openingstijden worden als voldoende gezien, er is wel een opmerking gemaakt door een geënuquêteerde namelijk dat er aan het eind van de middag soms niemand van de repromedewerkers aanwezig is. Dit is iets waar de medewerkers van de repro op moeten letten. Vergelijken met andere gemeenten hanteert de gemeente Vlaardingen dezelfde openingstijden bij de repro.

Informatie voor de klant

Uit de enquête komt naar voren dat men onvoldoende weet aan welke eisen de documenten moeten voldoen, wil de repro deze kunnen afdrukken. Dit betekent dat de huisstijl onbekend is bij de medewerkers, dit komt doordat het onduidelijk staat vermeld op intranet.

Daarbij komt naar voren dat de informatie over de producten en diensten maar gedeeltelijk beschreven staat op intranet. Hierdoor weet maar de helft van de geënuquêteerden welke producten en diensten de repro aanbiedt.

De klanten van de repro weten niet waar ze met hun vragen en opdrachten naar toe moeten, men stuurt nu nog vaak opdrachten en vragen naar de persoonlijke email van de repro-medewerkers.

Als de producten klaar zijn wordt men op verschillende manieren benaderd, telefonisch, per email, enzovoort. Bij andere gemeenten maakt men veelal gebruik van een digitaal systeem. Deze stuurt een emailbericht als de opdracht klaar is en het product wordt op de manier teruggezonden zoals de klant dat van tevoren heeft aangegeven.

Het assortiment en de materialen

In de observaties en uit gesprekken met de medewerkers is naar voren gekomen dat bepaalde producten en diensten worden aangeboden, terwijl op dat moment de machines daar niet geschikt voor zijn, doordat deze bijvoorbeeld kapot zijn. Men kan tevens op dit moment niet aan bepaalde kwaliteitswensen van klanten voldoen omdat men niet de over de nieuwste kleurenmachines beschikt.

Uit de enquête is naar voren gekomen dat de geënuquêteerden behoefte hebben om hun producten in te laten scannen. Daarnaast heeft men er behoefte aan dat de repro ervoor kan zorgen dat de documenten die de klant aanlevert uiteindelijk bij bijvoorbeeld de burger op de mat komt. Men mist het scannen, plotten en vouwen van A0, A1 en A2 formaten bij de repro. Bij de andere gemeenten beschikt men, als daar vraag naar is, al over A0, A1 en A2 scan-, plot-, en vouwmachines.

Overige zaken die zijn opgevallen

Op het gebied van uitbesteding valt het volgende te concluderen. De sectie Communicatie besteed 60% – 80% uit aan externen. Dit komt doordat men een groot gedeelte over laat aan de vormgever en doordat de repro in hun ogen niet de juiste kwaliteit kan leveren. De klant draait op voor de kosten die de repro maakt bij het extern drukken van, bijvoorbeeld A0, A1 en A2 papierformaten. Deze worden elk kwartaal doorbelast aan de desbetreffende afdeling.

Bij de drie gemeenten waar de benchmark heeft plaatsgevonden is er sprake van gedwongen winkelnering. Hierdoor wordt daar uitbesteding teruggedrongen.

Van de geënuquêteerden laat 35% wel eens de producten extern afdrukken, hier heeft men verschillende redenen voor. Bij andere gemeenten komt uitbesteding vrij weinig voor, aangezien er sprake is van gedwongen winkelnering.

Van de geënquêteerden maakt 81% gebruik van de repro. De aanlevering van de producten vindt op verschillende manieren plaats zowel persoonlijk als per interne post, email of de repro wisselschijf. Bij andere gemeenten maakt men voornamelijk gebruik van de digitale opdrachtenbon.

De communicatie onderling is niet goed, hierdoor kunnen er wel eens onderling irritaties optreden. Er is geen planning, wie wat gaat doen, waardoor het kan voorkomen dat men dubbel werk gaat zitten doen. Daarnaast doet iedereen bij de repro zijn eigen stukje administratie.

Elke gemeente heeft zijn eigen prijsstelling per kopie. Dit is afhankelijk van de afspraken tussen de gemeente en de leverancier.

Daarnaast heeft men de beschikking over meer netto vloeroppervlakte. Dit komt doordat men beschikt over meer machines waardoor er meer vloeroppervlakte nodig is.

Het TBV doet op dit moment zaken met de repro van de gemeente Vlaardingen. Er wordt gecommuniceerd via verschillende opdrachtbonnen, dit kan ervoor zorgen dat er miscommunicatie kan ontstaan tussen het TBV en de repro.

34% van de ondervraagden zou meer gebruik maken van de repro, wanneer deze zich in hetzelfde gebouw als zij zou bevinden.

5.2 Aanbevelingen

De onderstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies zoals genoemd in de vorige paragraaf. Daarbij zijn ze gebaseerd op de vijf aspecten, die eerder in het onderzoek aan bod zijn gekomen (zie bladzijde 29).

Service en dienstverlening

- Brede servicedesk voor vragen, klachten en beslissingen over de repro.

Eén van de recente ontwikkelingen binnen de gemeente Vlaardingen is de brede servicedesk. Hier kan men voor vragen, reserveringen en klachten over facilitaire zaken terecht. De klant kan op dit moment nog niet met vragen of klachten over de repro bij de brede servicedesk terecht. Eén van de doelstellingen is om klachtafhandeling en registratie van de repro te bevorderen. Door de servicedesk deze klachtregistratie te laten doen weet men precies hoeveel klachten en de aard van de klachten er zijn.

Om het aantal uitbestedingen op het gebied van reprografisch werk naar externe bedrijven te verminderen is het een noodzaak om bepaalde stromen in kaart te brengen en te standaardiseren, aangezien deze kosten direct worden doorberekend aan de klant. Het idee hierachter is dat de repro, wanneer men bepaalde zaken wil gaan uitbesteden, dit voorlegt aan de servicedesk zodat zij een afweging kunnen maken of het noodzakelijk is dit uit te besteden. Daarbij zal al het contact met de externe bedrijven verzorgd moeten gaan worden door de servicedesk om zo alles beter te stroomlijnen.

- Optimalisatie van de service & dienstverlening

Op een aantal punten loopt het mis bij de repro op het gebied van service & dienstverlening. Zo is er een kennisverschil tussen de medewerkers, men voert geen kwaliteitscontroles uit, sommige klanten moeten hun eigen producten nog nabewerken en heeft iedere medewerker van de repro zijn eigen klanten. Dit zijn punten die verbeterd moeten worden, wil het gehele proces geoptimaliseerd worden.

Het kennisverschil kan geminimaliseerd worden doordat de senior medewerker duidelijk uitleg gaat geven aan de andere medewerkers over het gebruik van de apparatuur. De senior medewerker werkt al bijna 30 jaar bij de repro en heeft dus voldoende kennis van zaken. Hierdoor kunnen alle medewerkers alle bewerkingen uitvoeren en kan het niet meer voor komen dat een klant langer moet wachten op zijn product.

Om de kwaliteit zo hoog mogelijk te krijgen, zullen er kwaliteitscontroles uitgevoerd moeten worden. Dit moet structureel gebeuren zodat de kwaliteit gewaarborgd blijft.

De medewerkers moeten doen wat er verwacht van ze wordt door de klant, alle nabewerkingen voert men dus zelf uit. Ook als er iets verkeerd is, dan voert de repro dit direct uit. Hierdoor blijft de klanttevredenheid gewaarborgd.

Door het invoeren van een nieuwe opdrachtenbon, zie aanbeveling: invoering digitale opdrachtenbon, zal het persoonlijke emailcontact met de klant afnemen. Alle opdrachten worden verzameld in het systeem, waardoor de klant geen emailberichten meer naar de medewerkers van de repro hoeft te verzenden. Zo wordt er voorkomen dat opdrachten niet gedaan worden omdat bijvoorbeeld de medewerker met vakantie is.

Klanttevredenheid

- Klanttevredenheid structureel meten

De afgelopen jaren is de klanttevredenheid niet structureel gemeten, blijkt uit onderzoek. Bij andere gemeenten gebeurt dit structureel gemiddeld elke twee jaar. Door elke twee jaar de klanttevredenheid te meten van de repro, kom je erachter wat men nog precies mist en wat er niet goed loopt. Uit zo'n onderzoek krijg je veel informatie, die men anders niet zou weten.

Openingstijden

Op de openingstijden is niks aan te merken, deze worden door de klanten als voldoende geacht. Hier zijn dan ook geen aanbevelingen voor.

Informatie voor de klant

- Producten- en diensten catalogus (PDC)

Uit de enquête is naar voren gekomen dat de klanten niet weten welke producten en diensten er aangeboden worden door de repro. Daarom is het van belang dat er een PDC komt, met daarin de informatie over de producten en diensten die de repro levert. Het moet een duidelijke en overzichtelijke catalogus worden die voor iedereen toegankelijk en makkelijk te vinden is op het intranet. Tevens moeten de klanten op de hoogte worden gesteld van de PDC. Hier moet dus een promotiecampagne voor komen.

In de PDC moet vermeld worden dat er ook drukwerk geleverd kan worden. Dit drukwerk besteedt de repro, via de servicedesk, dan uit aan het TBV.

- Invoering digitale opdrachtenbon

Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat de klant op vijf verschillende manieren de producten aangeleverd krijgt en ook op verschillende manieren geïnformeerd wordt dat het product gereed is. Tijdens het benchmarkonderzoek is naar voren gekomen dat verschillende gemeenten gebruik maken van een digitale opdrachtenbon. In het kader van de missie van de afdeling B&I en door een sterke toename van de digitale distributie van informatie, is het hanteren van een digitale bon een goede ontwikkeling richting digitalisering. Daarnaast zal het aantal manieren van aanleveren verminderen, zodat het dienstverleningsproces voor de klant duidelijker wordt. De digitale opdrachtbon is een overzichtelijke bon, die de klant zelf kan invullen. De klant kan precies invullen wat hij wil met het document, bijvoorbeeld een proefafdruk en welke manier van aflevering men het liefst wil. Als het product klaar is dan wordt dit gemeld via een email aan de klant. Op deze manier krijgt men op één manier te horen dat het product gereed is. Door de digitale opdrachtbon zal de drempel voor het gebruiken van de diensten van de repro lager worden, waardoor er ook meer mensen gebruik zullen maken van de repro. Kortom de dienstverlening van de repro wordt voor de klant transparanter.

De digitale opdrachtenbon is niet alleen een voordeel voor de klant, maar ook voor de repro. Door het systeem wordt de manier van plannen van de opdrachten gemakkelijker. De medewerker moet namelijk zijn naam invullen wanneer hij een opdracht opent en in bewerking neemt. Hierdoor wordt er ook beter gecommuniceerd en voert men geen dubbele opdrachten meer uit.

In het kader van digitalisering kunnen de klanten in de toekomst alleen nog opdrachten verzenden via de digitale opdrachtenbon. Hiermee kan het aantal hardcopy documenten teruggedrongen worden.

- Huisstijl duidelijk op intranet vermelden

De klant weet niet goed aan welke eisen de documenten moeten voldoen, wanneer men de documenten wil laten afdrukken bij de repro. De grootste eis, zoals de sectie Communicatie heeft opgesteld, is dat de documenten moeten voldoen aan de huisstijl. Vaak gebeurt het nog dat er documenten terug naar de klant moeten worden gestuurd omdat deze niet aan de eisen voldoen. Door de huisstijl beter bekend te maken bij de klant, zal het aantal terug te sturen documenten afnemen, wat weer tijd en minder irritaties, bij de klant oplevert. Door de huisstijl beter te formuleren op intranet, zal het aantal foutieve documenten afnemen. Ook zal er in de PDC doorverwezen moeten worden naar deze eisen, zodat men intern ook op die manier op de hoogte is hiervan.

Het assortiment en de materialen

- Uitbreiding van de producten en diensten

In de conclusie is duidelijk geworden dat de klanten behoefte hebben om hun producten in te laten scannen. Tevens heeft men er behoefte aan dat de repro ervoor kan zorgen dat de documenten die de klant aanlevert uiteindelijk bij bijvoorbeeld de burger op de mat komt. Daarbij mist men het scannen, afdrukken en vouwen van A0, A1 en A2 formaten bij de repro. Door al deze diensten aan te bieden zullen meer klanten gebruik maken van de diensten van de repro.

- Machinepark optimalisering

Voor het drukken van A0, A1 of A2 papierformaten is een speciale plotter en een vouw- en scanmachine nodig. Deze is er op het moment nog niet. Door deze aan te schaffen kan men aan de wensen van de klanten voldoen. Daarnaast moet er gekeken worden naar de huidige apparatuur. Eind 2008 wordt er een Europese Aanbesteding gedaan van de kopieer- en printmachines, wat betekent dat dit momenteel geen prioriteit heeft. Wel moet er gekeken worden naar de overige apparatuur, of deze voldoet aan de eisen. Dit alles om de dienstverlening zo goed mogelijk te optimaliseren.

Overig

- TBV

Er zal een betere samenwerking met het TBV tot stand moeten worden gebracht. Ten eerste wordt er in de PDC vermeld dat men ook drukwerk tot A3 kan leveren, dit wordt dan uitbesteed aan het TBV. De communicatie met het TBV zal verlopen via de servicedesk, om zo controle te houden op het aantal uitbestedingen.

Door het toepassen van deze aanbevelingen zullen meer klanten gebruik gaan maken van de faciliteiten die de repro biedt. Hierdoor zal het aantal uitbestedingen op het gebied van reprografisch werk afnemen en de kosten gereduceerd worden.

Met deze aanbevelingen wordt er voldaan aan de doelstellingen die vooraf zijn gesteld.

6. De consequenties

In dit hoofdstuk zullen de consequenties voor de gemeente beschreven worden die volgen uit dit onderzoek. Achtereenvolgens worden de organisatorische, personele en financiële gevolgen besproken.

6.1 De organisatorische consequenties

In de geopperde situatie zullen de baten de kosten overtreffen. De kwaliteit van de dienstverlening wordt verbeterd. Dit leidt tot een hogere klanttevredenheid, waardoor er minder klanten hun werk zullen uitbesteden bij externe bedrijven.

Op strategisch en tactisch niveau zullen er geen veranderingen plaatsvinden. Wel is het van belang dat het afdelingshoofd en het sectiehoofd achter de invoering staan van de digitale opdrachtenbon. Zij moeten dit systeem dragen om het zo tot een succes te maken binnen de gehele gemeente Vlaardingen. Daarnaast moeten zij zorgen voor een goede evaluatie van de vernieuwde repro. Dit kan door na een paar maanden na de optimalisatie van de repro een klanttevredenheidsonderzoek te houden onder alle medewerkers van de gemeente Vlaardingen. Zo kan men zien of de klanten nu meer gebruik van de repro zijn gaan maken en wat er positief en negatief wordt gevonden aan de optimalisatie van de dienstverlening.

Op operationeel niveau gaat er wel het een en ander veranderen. Zo krijgt de servicedesk een breder takenpakket. Zij zullen op het gebied van reprografisch werk een aantal taken overnemen van de repro. Zo zullen zij de vragen en klachten over de repro gaan behandelen en gaat de servicedesk zich bezig houden met het uitbesteden van opdrachten.

Voor de repromedewerkers zullen de meeste veranderingen van toepassing zijn. Zo krijgen zij te maken met een nieuwe manier van werken. De opdrachten kan men straks alleen nog digitaal ontvangen bij de repro. Als de klant alleen hardcopy documenten heeft dan kan de klant dit via de interne post verspreiden. De medewerkers krijgen te maken met meer verantwoordelijkheid, zo moeten ze elke opdracht afhandelen in het nieuwe systeem. Tevens krijgt de repro een aantal diensten (bijvoorbeeld scanwerk) en machines (bijvoorbeeld een plotter) erbij. Dit zal als gevolg hebben dat de medewerkers van de repro hier in het begin aan moeten wennen.

Het gehele vernieuwde proces van de repro wordt beschreven in bijlage 15.

6.2 De personele consequenties

Op het gebied van personeel gaat er niet veel veranderen. Alleen de servicedesk krijgt er extra taken bij, zoals de vragen en klachten afhandelen. Daarnaast zullen zij zich gaan richten op de uitbesteding van zaken binnen de repro. Dit zal per week twee uur tijd kosten voor de servicedesk. Er zal een inwerktijd van een maand worden gehanteerd. Voor de repro zullen er op het gebied van personeel geen veranderingen plaatsvinden.

6.3 De financiële consequenties

In deze paragraaf zullen de financiële consequenties uiteengezet worden. Hierin worden de kosten en de baten van de aanbevelingen uiteengezet. De kosten zijn preventiekosten, dit zijn de kosten die gemaakt moeten worden om een kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen en slechte kwaliteit in de toekomst te voorkomen. De verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening zal uiteindelijk de kosten overtreffen.

De meerwaarde kan als volgt worden omschreven:

- de klanten zijn op de hoogte van de producten en diensten, waardoor de klant meer zicht heeft in de mogelijkheden die de repro te bieden heeft;
- de klant heeft zicht in de prepress opties;
- er is meer transparantie voor de klanten, door het nieuwe systeem wordt de klant continue op de hoogte gehouden van de procesgang;
- een hogere kwaliteit producten kan worden gerealiseerd, door de modernste apparatuur;
- een hogere kwaliteit levert positieve mond op mond reclame op, waardoor men eerder geneigd is om de producten bij de repro te laten drukken, in plaats van bij een extern bedrijf;
- de klachten zullen worden geregistreerd. Door de klachtenregistratie weet men wat er mis gaat binnen de repro. Hierop kan men actie ondernemen om in het vervolg deze klachten tegen te gaan. Zo wordt tevens de klanttevredenheid verhoogd;
- alle aanbevelingen zullen ervoor zorgen dat de klant meer gebruik gaat maken van de repro en niet zo snel meer extern hun producten zullen laten drukken. Dit zal een kostenverlaging bewerkstelligen.

Al deze meerwaardes zullen uiteindelijk er voor zorgen dat meer medewerkers gebruik zullen maken van de repro. Hierdoor zal het aantal klanten van 81%, gebaseerd op de enquêteresultaten, stijgen naar 90% in één jaar na de verbetering.

De uitgaven die voor de optimalisatie nodig zijn, worden weergegeven in een investeringsbegroting. In de investeringsbegroting wordt vastgelegd van welke productiemiddelen gebruik zal worden gemaakt en hoe groot het hiervoor benodigde vermogen is.⁵⁰ De bedragen van de scanner, printer en vouwer zijn overgenomen uit een offerte die enkele maanden geleden is uitgebracht door een leverancier. Het bedrag van de totale opdrachtenbon is een gemiddeld bedrag wat men voor de software betaald. Het bedrag verschilt namelijk per offerte.

Duurzame activa			
Totaal opdrachtenbon		€ 13.000,00	
Scanner		€ 15.000,00	
Printer		€ 5.000,00	
Vouwer		€ 5.000,00	
			€ 38.000,00
Vlottende activa			
Informatieboekjes		€ 70,00	
			€ 70,00
Totale investering			€ 38.070,00

Tabel 7: de investeringsbegroting

⁵⁰ Uit: Boer, P de e.a.: Basisboek Bedrijfseconomie bladzijde 71

De kosten van het wel of niet doen van de investering kan als volgt worden berekend:

Kosten van het niet doen				
	2008	Per jaar	5 jaar	10 jaar
Salarissen		€ 109.725,99		
Materialen		€ 88.182,63		
Kapitaal		€ 96.000,00		
Uitbesteding		€ 21.000,00		
		€ 314.908,62	€ 1.574.543,10	€ 3.149.086,20
Kosten van het wel doen				
	2008	Per jaar	5 jaar	10 jaar
Salarissen		€ 109.725,99		
Materialen		€ 91.000,00		
Kapitaal		€ 96.000,00		
Uitbesteding		€ -		
Salaris servicedesk (€ 52,00 per uur)		€ 5.408,00		
Onderhoud digitale opdrachtenbon		€ 2.000,00		
Totaal digitale opdrachtenbon	€ 13.000,00			
Scanner	€ 15.000,00			
Plotter	€ 5.000,00			
Vouwmachine	€ 5.000,00			
Informatieboekjes	€ 70,00			
	€ 38.070,00	€ 304.133,99	€ 1.558.739,95	€ 3.079.409,90
Verschil			€ 15.803,15	€ 69.676,30

Tabel 8: Kosten en opbrengsten van de optimalisatie

De terugverdienperiode is de periode die verstrijkt tot het oorspronkelijke investeringsbedrag geheel terug is ontvangen uit de cashflow na aanvang van een project.⁵¹

De terugverdienperiode is als volgt uitgerekend:

€ 314.908,62 – € 304.133,99 = € 10.774, 63 per jaar besparing. Na 3,5 jaar is de investering terugverdiend.

Na 5 jaar is er een besparing van €15.803,15 gerealiseerd.

Na 10 jaar is er een besparing van € 69.676,30 gerealiseerd.

Opmerkingen over de financiën:

- het bedrag van de uitbesteding is een gedeelte van de totale uitbesteding. Veel cijfers zijn niet terug te vinden, aangezien er veel gedrukt wordt in projectvorm. Het bedrag is gevormd op basis van de cijfers die wel gevonden zijn, het werkelijke bedrag ligt naar verwachting veel hoger;
- zoals te zien is, zijn de kosten voor een machine van het scannen van documenten op A3- A4- of A5-formaat niet meegenomen. Dit komt doordat de repro al beschikt over een scanner voor deze papierformaten;
- kosten voor eventuele nieuwe machines zijn niet meegenomen, aangezien hier nog geen gegevens over beschikbaar zijn;
- de extra personeelsuren bij de servicedesk zijn meegenomen, hiervoor is 2 uur per week gerekend.

⁵¹ Uit: Boer, P de e.a.: Basisboek Bedrijfseconomie bladzijde 97

7. Implementatieplan

Het implementatieplan voor de optimalisatie van de dienstverlening van de repro van de gemeente Vlaardingen bevat een stappenplan, met daarbij per stap een uitleg over de activiteiten en instructies die zullen plaatsvinden. Daarnaast is een tijdsplanning opgenomen waarin wordt aangegeven hoeveel tijd per stap nodig is om tot een optimale dienstverlening te komen.

7.1 Stappenplan

Iedere stap in het stappenplan bevat een aantal activiteiten die uitgevoerd moeten worden om de dienstverlening te optimaliseren.

Hieronder wordt elke stap één voor één besproken:

- *Stap 1: Europese aanbesteding kopieer- en printmachines, inclusief de digitale opdrachtenbon.*

De eerste stap die gemaakt moet worden is de Europese Aanbesteding van kopieer- en printmachines. Dit neemt veel tijd in beslag en daarom is het van belang om daar direct mee te beginnen. Het is tevens van belang om de digitale opdrachtenbon te wensen. Door de aanbesteding komen er nieuwe kopieer- en printmachines, die een hogere kwaliteit printwerk levert.

- *Stap 2: Personeel inlichten over de verandering.*

Een belangrijke stap voor het succesvol maken van de optimalisatie is het personeel, de medewerkers van de repro en de servicedesk, zo vroeg mogelijk in het optimalisatieproces te betrekken. Door te zorgen voor voldoende draagvlak, heeft het optimalisatieproces meer kans van slagen. Daarnaast kunnen de medewerkers wennen aan het idee dat er straks een andere manier van dienst verlenen komt.

- *Stap 3: Controle van het overige apparatuur.*

Om zo goed mogelijk te kunnen functioneren is het zaak om al het apparatuur operationeel te hebben. Daarom is het van belang om al deze apparaten te controleren en te kijken of deze het nog naar behoren doen. Mochten er apparaten kapot zijn dan is het noodzaak om dit apparaat te maken of een nieuwe aan te schaffen. Dit om zo aan de wensen van de klanten te voldoen en een optimale dienstverlening te garanderen.

- *Stap 4: Aanschaf A0-A1-A2 scanner, plotter en vouwmaschine.*

Uit de enquête is naar voren gekomen dat veel klanten het drukken van documenten op A0, A1 en A2 papier missen en dat ze hierdoor bepaalde zaken uitbesteden. Door de aanschaf van een A0, A1 en A2 scanner, plotter en vouwmaschine kunnen de klanten nu intern hun documenten laten drukken, waardoor het uitbesteden bij externen zou moeten afnemen.

- *Stap 5: Het ontwikkelen van een producten- en dienstencatalogus(PDC).*

De volgende stap in het optimalisatieproces is het ontwikkelen van een PDC. Uit de enquête is naar voren gekomen dat de klant niet op de hoogte is van de producten en diensten van de repro. Het is belangrijk dat de klant dit wel weet. Dit zorgt er namelijk voor dat men niet voor bepaalde zaken naar externe bedrijven toe gaat, terwijl de repro deze zelf ook kan verzorgen. Doordat de klant straks op de hoogte is van de producten en diensten weet men wat de repro wel en wat de repro niet kan. In de PDC moet vermeld worden aan welke eisen de documenten moeten voldoen. Dit kan bijvoorbeeld door een link te maken in de catalogus naar de pagina van de huisstijl. Zowel de repro als de servicedesk worden betrokken bij de opmaak van de PDC.

- *Stap 6: Meer communicatie over de huisstijl.*

Stap 6 is bedoeld voor de sectie Communicatie. Zij moeten de huisstijl beter op het intranet gaan vermelden. Hierdoor is de klant beter op de hoogte van de eisen waaraan de documenten bij de repro moeten voldoen. Zo voorkom je dat er veel tijd en geld verloren gaat aan het heen en weer sturen van de documenten, omdat deze niet voldoen aan de eisen van de huisstijl. Op intranet zal een duidelijk kopje moeten komen met huisstijl en per subject een duidelijke uitleg. Zo moet er een kopje “huisstijl eisen aan documenten” komen, deze wordt verbonden met de PDC, zodat er meer duidelijkheid komt.

- *Stap 7: De servicedesk de benodigde informatie geven omtrent de dienstverlening van de repro.*

Doordat de servicedesk er een aantal taken van de repro bij krijgt is het van belang dat zij alle informatie krijgen die nodig is om vragen en klachten te behandelen. De servicedesk wordt geacht bij de cursussen rondom de digitale opdrachtenbon aanwezig te zijn. Zo weet men precies hoe het systeem in elkaar zit. Daarnaast zal de servicedesk de PDC gaan gebruiken als naslagwerk voor vragen. De klachten zullen geregistreerd worden in het klachtenmeldsysteem wat men op dit moment al hanteert bij de servicedesk. Voor de uitbestedingen krijgt de servicedesk alle informatie over de bedrijven met contactpersonen waarbij de repro uitbesteed. Die bedrijven zullen middels een brief op de hoogte worden gesteld van de veranderingen binnen de repro. Daarin wordt vermeld dat voortaan het contact zal verlopen via de servicedesk.

- *Stap 8: Cursus door aanbieder over de machines, inclusief de digitale opdrachtenbon.*

Bij nieuwe machines en software wordt er een gratis cursus, dit wordt standaard gedaan bij nieuwe machines en software, aangeboden door de aanbieder. Deze is nodig voor een optimale benutting van de machines en software. Bij de cursus zullen niet alleen de medewerkers van de repro aanwezig zijn, maar ook de medewerkers van de servicedesk worden geacht hierbij aanwezig te zijn aangezien zij straks de vragen gaan beantwoorden.

- *Stap 9: Maken van informatieboekje over de nieuwe dienstverlening.*

Nadat de medewerkers de cursus hebben gevolgd, heeft men voldoende informatie om over te brengen naar de medewerkers van de gehele gemeente. Om de vernieuwde repro te kunnen promoten is het de bedoeling dat er een informatie boekje komt met daarin de volgende informatie:

- de producten en diensten;
- eisen met betrekking tot de aanlevering van documenten(huisstijl);
- informatie over de digitale opdrachtenbon;
- de openingstijden, het telefoonnummer en waar men met vragen en klachten naar toe moet.

Dit boekje zal uitgedeeld worden aan de klanten.

- *Stap 10: Digitale opdrachtenbon online zetten.*

Wanneer alle voorgaande stappen zijn gezet is het tijd voor stap 10 namelijk het online zetten van de digitale opdrachtenbon. Dit is een taak voor de werkplekondersteuners van de servicedesk. Door het online zetten van de digitale opdrachtenbon, gaat de vernieuwde repro van start en is het tijd voor promotie.

- *Stap 11: Uitleg geven aan het interne medewerkers van de gemeente Vlaardingen*

De promotie start door uitleg te gaan geven aan de klanten over het gebruik van de digitale opdrachtenbon. Deze uitleg zal verzorgd worden door de repro en door de medewerkers van de servicedesk. Nadat de uitleg heeft plaatsgevonden zal er aan de klant het informatieboekje gegeven worden, zodat de klant deze als naslag werk kan gebruiken.

- *Stap 12: Klanttevredenheidsonderzoek*

Na een half jaar zal er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden worden onder de medewerkers van de gemeente Vlaardingen. In dit onderzoek kunnen de volgende punten gevraagd worden:

- welk cijfer de repro nu krijgt;
- of er nu meer gebruik gemaakt wordt van de repro;
- wat er positief ervaren wordt aan de optimalisatie van de repro;
- wat er negatief ervaren wordt aan de optimalisatie van de repro.

- *Stap 13: Evaluatie*

Er zullen na het klanttevredenheidsonderzoek twee evaluaties gehouden worden. De eerste evaluatie zal gehouden worden met de medewerkers van de repro en de servicedesk. Hierbij wordt gekeken naar het aantal vragen en klachten en wordt er besproken wat de ervaringen zijn geweest.

De tweede evaluatie vindt plaats aan de hand van het klanttevredenheidsonderzoek. Hierbij wordt er gekeken naar de uitslagen en dus de mening van de klanten van de repro. Vanuit deze evaluaties zal blijken of de optimalisatie van de dienstverlening van de repro succesvol is geweest.



7.2 Tijdspad

Stap	Activiteiten	Tijdspad	Verantwoordelijke
1	Europese aanbesteding	juni 2008 - dec 08	Sectiehoofd DIV
2	Personeel en bedrijven inlichten	juni-08	Sectiehoofd DIV
3	Controle overige apparatuur	juli-08	Senior medewerker+ Sectiehoofd DIV
4	Aanschaf plotter, scanner & vouwer	dec-08	Sectiehoofd DIV + Sectiehoofd Automatisering
4	Eventuele aanschaf nieuwe apparatuur	dec - 2008	Sectiehoofd DIV
5	Ontwikkelen PDC	nov 08 – dec 08	Servicedesk & repro
6	Huisstijl communicatie verbeteren	Nov 08 – dec 08	sectie communicatie
7	Servicedesk van informatie voorzien	dec- 08	Sectiehoofd DIV + repro
8	Cursus print- en kopieermachines	jan-09	Aanbieder van de machines
9	Informatieboekje maken	jan 2009 - febr 2009	Servicedesk & repro
10	Digitale opdrachtenbon online	febr-09	Automatisering
11	Uitleg geven aan de klanten	febr-09	Servicedesk & repro
12	Klanttevredenheidsonderzoek	sept-09	Sectiehoofd DIV
13	Evaluatie	okt-09	Afdelingshoofd B&I + Sectiehoofd DIV + Servicedesk & repro

Tabel 9: het tijdspad

Bronnenlijst

Boeken:

- Baarda, D.B.en de Goede, M.P.M: *Basisboek Methoden en Technieken; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. 3^e herziende druk. Stenfert Kroese. 2001. ISBN90 207 3030 4.
- Bij v/d H. e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 2^e herziene druk. Kluwer. 2006. ISBN 90 14 080889 1.
- Boer de P, Brouwers M.P., Koetzier W.: *Basisboek bedrijfseconomie*. 6e druk. Wolters-Noordhoff Groningen. 2001. ISBN 90 01 09415 5
- Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008*. 13e herziende druk. Drukkerij MicrowebEdu. 2007. ISBN 90 73077 09 5.
- Capgemini Nederland B.V.: *Facilitaire kengetallen gemeenten 2007*. Utrecht.2007. ISBN 978 90 810861 8 9
- Jansen E.P.W.A. e.a.: *Enquêteren: Het opstellen en gebruiken van vragenlijsten*.3^e druk. Wolters – Noordhoff Groningen. 2004. ISBN 90 01 05104 9.
- Kunst P. en Blom P.: *Metten en verbeteren van de dienstverlening*.2^e druk. Uitgeverij Samsom. 1999. ISBN 90 140 6327X.
- Thuis P: *Toegepaste organisatiekunde*. 3^e druk. Wolters – Noordhoff Groningen. 2003. ISBN 90 01 86039 7
- Rietveld H. en Rouw de L-P: *Het rieten dak; Over de vorming van een vraaggericht facilitair bedrijf*. 1^e druk. Uitgeverij de Graaff Utrecht. 2006. ISBN 90 77024 21 2.
- Vries de J-M en Togt van der J.: *Benchmarking in 9 stappen*. 1^e druk. Kluwer. 1998. ISBN 90 201 2861 2.
- Zoest, van C.: *Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties*. 4^e druk. Uitgeverij H. Nelissen.2002. ISBN 90 24 41479 2.

Syllabi:

- Genet, C.M.: *Methoden van onderzoek*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004-2005. Code 2384.
- Mante, Y.A.: *Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004-2005. Code 2318.

Internet:

- www.vandale.nl
- http://www.overheidsmanagement.nl/strategie_bedrijfsvoering_artikelen/id2102-5912/het_directiemodel_i_wat_gaat_u_zelf_anders_doen.html
- http://athena-hi.fontys.nl/users/171765/uploads/bk3f_samenvatting.pdf
- http://www.gea.nl/PDFartikelen/GEA%20jaaruitgave%202006/Heeft_de_repro_nog_t_oekomst_-_Han_Eggen_-_jaaruitgave_2006.pdf
- http://www.gea.nl/PDFartikelen/GEA%20jaaruitgave%202004/Nieuwe_concepten_vragen_om_een_nieuwe_kijk_op_middelen_-_Marcel_Peters_-_jaaruitgave_2004.pdf
- http://www.icsb.nl/data/tool/24_Benchmarking%20van%20het%20benchmarking%20proces.pdf
- <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=BIBLIOGRAFISCHEGEGEVENS&contentID=240208>
- http://www.nen2580.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=47
- <http://www.goc.nl/Trends-grafimedia-Digitalisering-bevolkingsopbouw.aspx>
- www.hollandridderkerk.nl
- http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/09/100121735/?postversion=2007062709
- www.xerox.co.uk/thesource
- www.vlaardingen.nl
- <https://blackboard.hhs.nl>

Overige

- Gemeentegids, Gemeente Vlaardingen, 2007-2008
- t' Holt, M van en Oostveen, O: *Schaalvoordelen door 'off site' post en repro.* In Facto Magazine, nummer 7/8 juli/ augustus 2006, blz 22-23

Bijlagen

Optimalisatieadvies voor de repro van de gemeente Vlaardingen



Anika Koop

20040311

Bijlagen

Optimalisatieadvies voor de repro van de gemeente Vlaardingen

**Anika Koop
Mei 2008**

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: de heer R. Brouwer M.A.
Medebeoordelaar: Mevrouw M.C.Th. Harlaar-Oostveen

Opdrachtgever: Gemeente Vlaardingen
Afdeling Beheer en Informatie
Hoflaan 43
3134 AC Vlaardingen
Mentor: de heer dr. Ing. P. Turion

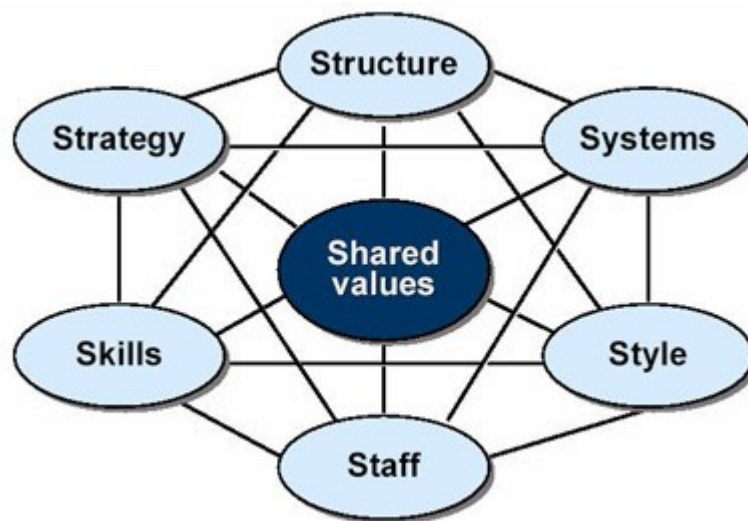
Periode: januari 2008 – mei 2008

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
1. Organisatiebeschrijving.....	9
2. Onderzoeksverantwoording.....	15
3. Het onderzoek.....	21
4. Onderzoeksresultaten.....	31
5. Conclusies en aanbevelingen.....	45
6. De consequenties	52
7. Implementatieplan.....	55
Bronnenlijst.....	59
Bijlage 1 De organisatieanalyse.....	4
Bijlage 2 Gesprek repro	10
Bijlage 3 Functieomschrijvingen.....	12
Bijlage 4 Procesbeschrijving repro.....	14
Bijlage 5 Gesprek met het Toeleveringsbedrijf Vlaardingen (TBV).....	17
Bijlage 6 Gesprek sectiehoofd repro.....	19
.....	19
Bijlage 7 Het ServQual model.....	20
Bijlage 8 Observatieverslag.....	21
Bijlage 9 Interview met de grootste klant van de repro.....	23
Bijlage 10 Interview met de kleinste klant van de repro.....	24
Bijlage 11 Gesprek vormgever Jan den Breejen.....	25
Bijlage 12 De enquête.....	27
Bijlage 13 Uitkomsten schriftelijke enquête.....	32
Bijlage 14 Benchmarkonderzoek.....	41
Bijlage 15 Het nieuwe proces van de repro.....	49

Bijlage 1 De organisatieanalyse

De organisatieanalyse is uitgevoerd door middel van het 7-s Model van McKinsey. Dit model bevat de belangrijkste organisatie- elementen die samen de interne en externe organisatie omvatten.⁵² Er is voor dit model gekozen omdat het een duidelijk beeld geeft van de gehele organisatie. De zeven elementen vormen een afhankelijk systeem, als één element verandert heeft dat gevolgen voor de andere zes elementen. De volgende factoren komen in deze analyse aan bod: strategie, structuur, systemen, stijl, staff, sleutelvaardigheden en shared values.



http://www.floor.nl/HPplaatjes/mckinsey_7s.jpg

Strategie

De gemeente Vlaardingen heeft de volgende missie opgesteld:

*Wij zijn professionele ambtenaren: deskundig, betrouwbaar, slagvaardig en doeltreffend;
Wij willen ieder jaar beter presteren;
Wij hebben oog voor onze omgeving en het lange termijn belang van de Vlaardingse samenleving;
Het college van burgemeester en wethouders is onze opdrachtgever.*

De kernwoorden die bij de missie horen:

- het bestuur geeft **richting**;
- we bieden **ruimte** om binnen afgesproken kaders en normen de werkprocessen flexibel in te richten;
- we sturen op **resultaten**,
- waarover we **rekenschap** afleggen.

De visie is een organisatie die:

- in toenemende mate regisseert en contracteert;
- in toenemende mate digitaal diensten verleent en producten aanbiedt;
- stuurt op competenties (vaardigheden, houding en gedrag).

De doelstellingen die de gemeente Vlaardingen heeft zijn al volgt:

⁵² Uit: Peter Thuis, Toegepaste organisatiekunde

Robuuste reservepositie voor forse ingrepen

De algemene reserve van de gemeente is op dit moment gunstig. Maar een spaarpot om de spaarpot is niet een doelstelling van het college. Het college wil de belangen van Vlaardingen dienen waarbij het vizier gericht is op de langere termijn. Wel is een robuuste reservepositie nodig om forse ingrepen te kunnen doen. Daarbij moet gedacht worden aan de financiering van de voorgenomen herstructureringen en de substantiële investeringen in de kwaliteit en de ontsluiting van de Broekpolder. En aan de investeringen in de sociale structuur van Vlaardingen. Maar ook de omvangrijke investeringen in de infrastructuur die de komende vijftien jaar gaan plaatsvinden, zoals de Marathonweg en de ontsluiting van de Rivierzone.

Een sociaal Vlaardingen

‘Een sociaal Vlaardingen’ is één van de tien centrale opgaven uit het Coalitieakkoord. Om dat te realiseren komt het college in de bouwstenennota met diverse maatregelen om de armoede actief op te sporen en te bestrijden, zoals het opzetten van een armoedemeldpunt en een formulierenbrigade. Ook wordt ingezet op een uitstroom van bijstandsgerechtigden naar duurzame arbeid. Tevens wordt voorgesteld het bestaande kwietscheldingsbeleid voort te zetten. Andere voorstellen om Vlaardingen een sociaal gezicht te geven zijn het continueren van jeugd- en onderwijsbeleid en het intensiveren van het onderwijsachterstandenbeleid. Veel aandacht krijgt de wet maatschappelijke Ondersteuning, het vrijwilligersbeleid, de preventieve gezondheidszorg en de realisatie van levensloopvriendelijk buurten. Ook door burgers nog meer te laten participeren in het culturele leven wordt geïnvesteerd in een sociaal Vlaardingen. Zo worden voorstellen gedaan voor onder meer een Uitmarkt en een Jongeren Cultuur Centrum.

Een levendige verkeersveilige binnenstad

Het college wil dat de binnenstad meer nog dan nu het kloppend hart van Vlaardingen wordt. Een binnenstadmanager moet met het college de ambities uitwerken en met samenhangende ideeën komen. Ook zullen fietssuggestiestroken in fietsstroken worden omgezet en zal het aantal fietsklemmen en bewaakte fietsstallingen worden uitgebreid. Verder wordt de mogelijkheid van een afgeschermd vrachtwagenparkeerplaats onderzocht. Ook wordt bekeken waar kleine parkeerplaatsen in oude wijken kunnen worden aangelegd om zodoende de lokale parkeerdruk te verlichten. Een uitbreiding van het betaald parkeren in het centrum wordt onderzocht om het parkeren van bewoners en bezoekers beter te reguleren. Het autoluw maken van het centrum worden ook geconcretiseerd.

Een veilig Vlaardingen

Om inwoners van Vlaardingen zich veilig te laten voelen stelt het college voor de eerder aangekondigde vorming van een lichtblauwe brigade uit te breiden. De werkzaamheden worden namelijk vooral 's avonds uitgevoerd en hebben pas zin bij enige omvang. Ook wordt voorgesteld meer te laten controleren op externe veiligheid door de milieudienst Rijnmond, de DCMR. Omdat de gemeente veel aandacht heeft voor crisisbeheersing wordt voorgesteld om, naast de jaarlijkse oefening vanuit de regio, een éénmalige grote bestuurlijke oefening te organiseren. Een andere maatregel om de veiligheid van de inwoners te vergroten is het saneren van onveilige kruispunten door het aanleggen van rotondes.

Uitwerking overige ambities

De afspraak om meer oog en oor te hebben voor de inwoners wordt ook nadere invulling aangegeven. Vooralsnog lijkt daar geen extra budget voor nodig te zijn. De voorgestelde maatregelen om de positie van starters op de woningmarkt te verbeteren vergt vooralsnog ook geen extra geld. Voor het verhogen van de kwaliteit van de organisatie en het meer digitaal aanbieden van gemeentelijke producten en diensten worden wel investeringsvoorstellen gedaan. Verder stelt het college een vijftal milieumaatregelen voor om in Vlaardingen de luchtkwaliteit te verbeteren en om de concurrentiekracht van Vlaardingen op economisch gebied beter te verkennen en te benutten.

Ook de afdeling Beheer en Informatie (B&I) heeft een missie opgesteld. Deze kan als volgt worden omschreven:

Het ontwikkelen/beheren van de elektronische dienstverlening in brede zin voor de gemeente Vlaardingen. Dit omvat het gebied van basisadministraties, het elektronische loket en het kenniscentrum en applicatiebeheer.

Daarnaast het leveren van een complete werkplek (zoveel mogelijk standaard) voor elke medewerker van de gemeente Vlaardingen, tegen een redelijk tarief en met de juiste kwaliteit.

Dit omvat: bureaus, schoonmaak, catering, computers, (mobiele)telefoons, helpdesk, een centrale telefoonpost, interne post, archief, reprowerk, bodewerk, beveiliging, huismeesters, recepties, interne verhuizingen en inkoop. Al deze zaken zijn nodig zodat de medewerkers van de gemeente Vlaardingen hun werk kunnen uitvoeren.

De visie van de afdeling B&I:

In de toekomst zal de focus van de afdeling zich van het facilitaire werkveld naar de elektronische overheid verplaatsen. Dit betekent niet dat facilitaire taken verdwijnen, maar wel dat er meer taken toegevoegd worden op het gebied van elektronische dienstverlening die hiermee de overhand gaan krijgen.

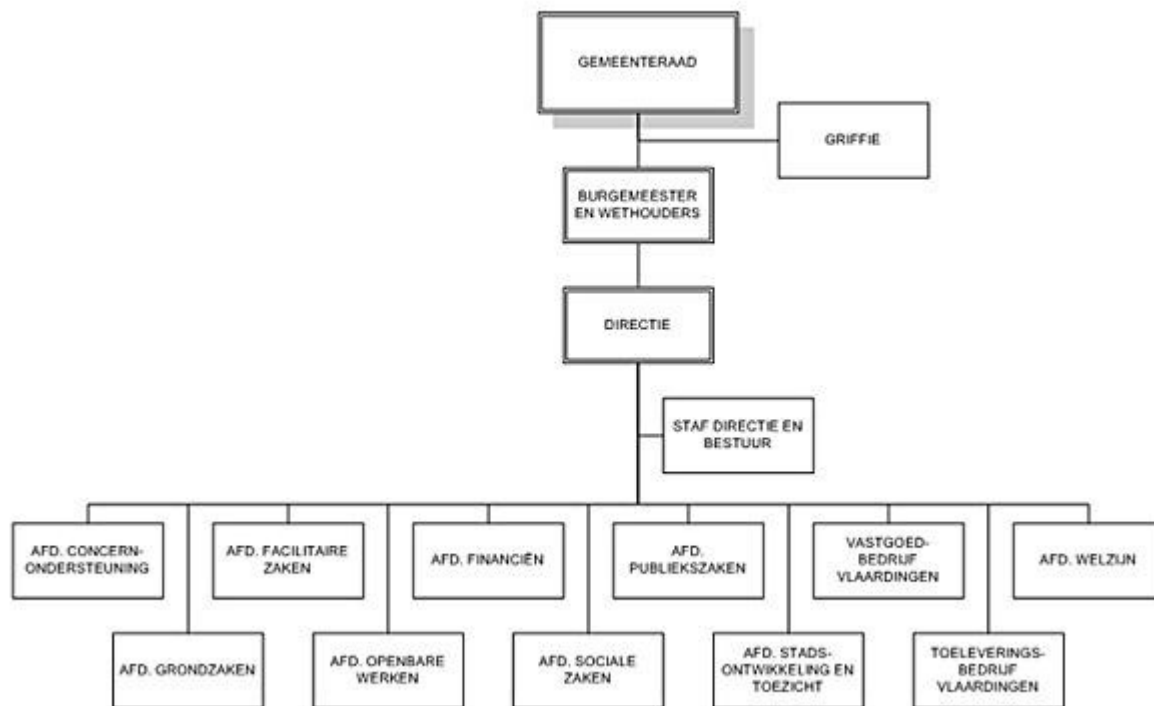
Doelstellingen voor 2008 van de afdeling B&I:

7. Het invoeren van e-loket processen op het gebied van WOZ, parkeren en buitenruimte meldingen.
8. Het opbouwen en verder uitwerken van een kenniscentrum als statistische databank voor zowel interne afnemers als externe ketenpartners.
9. Het operationeel houden van +/- 650 werkplekken.
10. Het voeren van tenminste 1 functionering (doelstelling)gesprek en beoordelingsgesprek met alle medewerkers voor 1 dec. 2008.
11. Het leveren van een management overzicht elk kwartaal op dienstniveau. De afdelingen krijgen dit overzicht. Het overzicht moet geleverd worden in de maand volgend op het kwartaal.
12. B&I heeft een gebruikerspanel opgezet, deze zal in 2008 4 keer vergaderen en voorstellen doen die B&I zal oppakken in 2008 om uit te voeren.

Structuur

De structuur van de gemeente Vlaardingen ziet er als volgt uit:

ORGANOGRAM GEMEENTE VLAARDINGEN 1-9-2007



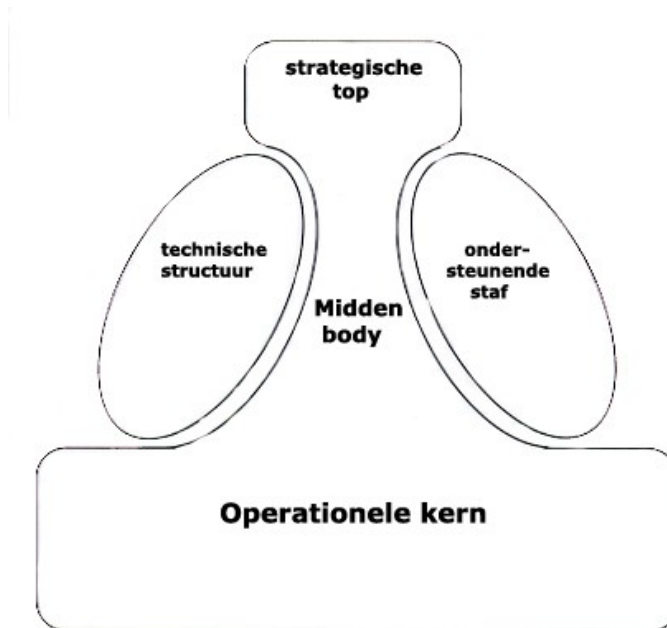
De gemeente is hiërarchisch ingericht op basis van het directiemodel. Het directiemodel is een op drie lagen gebaseerd model. Je hebt een directie, daaronder de afdelingen en daaronder de secties. De secties voeren bepaalde deeltaken uit van de afdeling. Binnen de gemeente zijn elf afdelingen te onderscheiden. Elk heeft een afdelingshoofd die op zijn beurt leiding geeft aan de sectiehoofden. De sectiehoofden geven leiding aan de medewerkers. Elke afdeling heeft zijn eigen secretariaat die belast is met de ondersteuning van het management van de afdelingen.

De volgende afdelingen zijn te onderscheiden: concernondersteuning, grondzaken, facilitaire zaken (Beheer & Informatie), openbare werken, financiën, publiekszaken, sociale zaken, stadsontwikkeling en toezicht, vastgoedbedrijf Vlaardingen, Toeleveringsbedrijf Vlaardingen en Welzijn.

Naast de afdelingen zijn er een aantal ondersteunende diensten namelijk de afdeling Griffie en de Staf Directie en Bestuur.

De structuur kan volgens de typologie van Mintzberg omschreven worden als een ondernemersorganisatie. De organisatie wordt geleid door de strategische top zonder al te veel werkvoorbereiding en regels. Het nadeel van deze structuur is de sterke afhankelijkheid van de top. Door de grote invloed van de top op het dagelijkse werk van de werknemer is het heel onplezierig werken als deze niet goed overweg kan met de leiding.⁵³

Je kunt deze structuur terugzien bij de gemeente Vlaardingen. Men krijgt van bovenaf te horen welke doelstellingen men gesteld heeft voor het aankomende jaar. De uitvoerende kern moet ervoor zorgen dat deze doelen behaald worden. De structuur is tevens terug te vinden in het directiemodel.

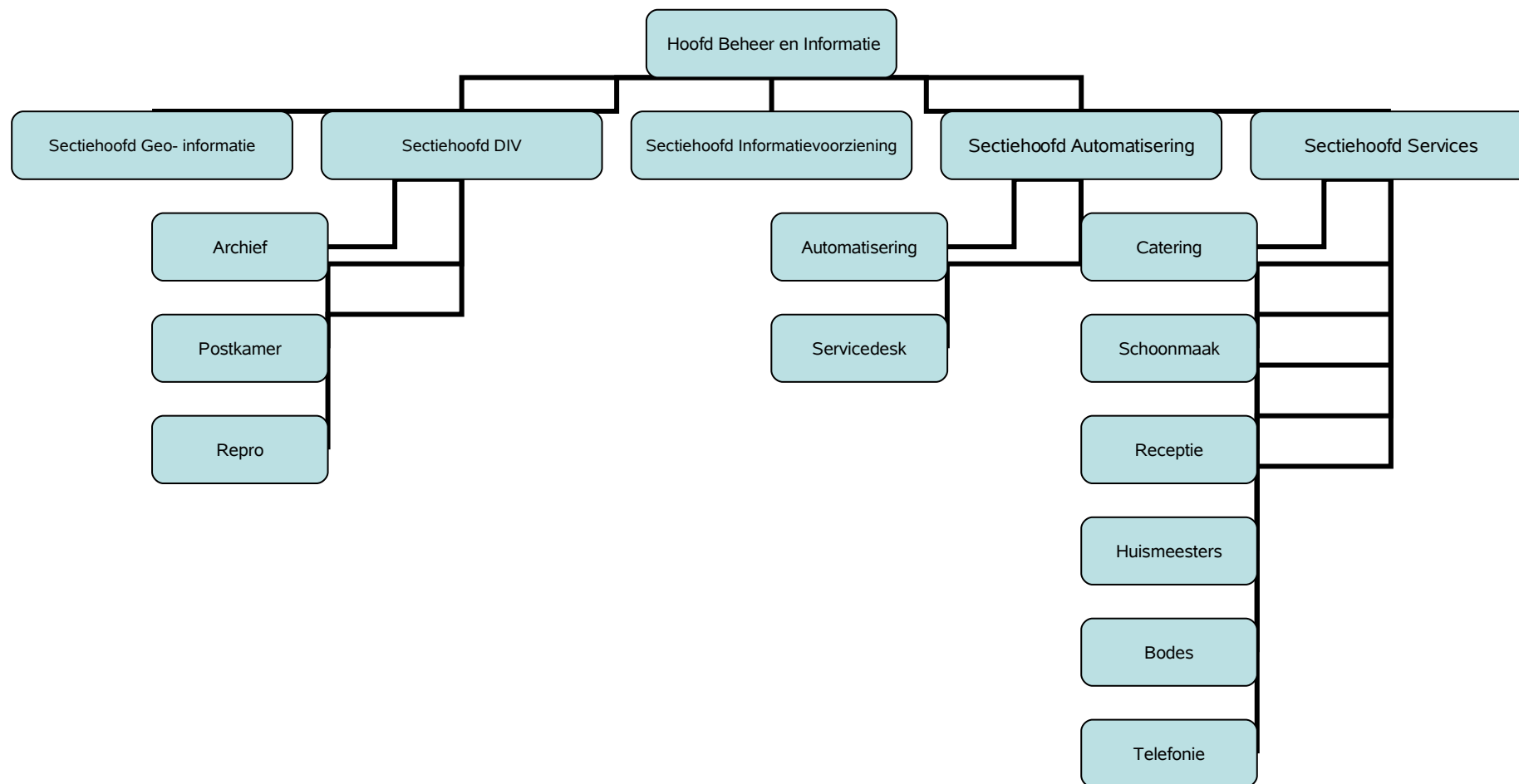


http://www.rdrs.net/dump/mintzberg_ideologie.jpg

De afdeling B&I is opgedeeld in vijf secties, te weten: DIV (Documentaire Informatie Voorziening), Automatisering, Informatiemanagement, Geo- informatie en Services. Onder deze secties vallen een aantal afdelingen die terug te vinden zijn in de organogram op de volgende bladzijde.



Organogram Beheer en Informatie



Systemen

Binnen de organisatie zijn een aantal procedures en werkmethoden vastgelegd. Een aantal werkzaamheden zijn niet vastgelegd en gebeuren op de manier zoals men al jaren doet. Het nadeel hiervan is dat men het werk niet gemakkelijk aan een collega kan overdragen. Binnen de afdeling B&I probeert men grip hierop te krijgen door middel van een aantal systemen namelijk:

- Visnet, zo heet het intranet van de gemeente Vlaardingen. Hierop kan men alle informatie betreffende de gemeente vinden;
- Doc-man is een DMS: een Document Management Systeem. Docman maakt het mogelijk om de inkomende en de uitgaande documentenstroom digitaal te sturen. Docman is een dagelijks te gebruiken administratief ondersteunend hulpmiddel om vanaf de werkplek ingekomen documenten digitaal in behandeling te nemen, uitgaande documenten digitaal aan te maken en om digitale documenten en dossiers op te zoeken en in te zien;
- Top-desk, is een klachtenmeldsysteem. Eigenlijk alles waar de ambtenaar van de gemeente Vlaardingen voor belt/ mailt komt bij de servicedesk binnen. Dit wordt allemaal genoteerd in Top-desk;
- Full-House, in dit systeem worden de cateringwensen, apparatuurwensen, vervoersmiddelen en zaalhuur besproken. Deze reserveringen kunnen alleen gemaakt worden door de servicedesk.

Stijl

Binnen de gemeente Vlaardingen heerst een machtscultuur. Je ziet dat men binnen de gemeente goed samenwerkt maar de top uitmaakt waaraan men samenwerkt. De top heeft de touwtjes in handen en heeft op basis van gerespecteerde machtsverhouding weinig behoefte aan regels en procedures.⁵⁴ Dit kun je terugzien in het aantal systemen dat men binnen de gemeente Vlaardingen heeft. Daarnaast werken veel medewerkers al meer dan tien jaar binnen de organisatie en zullen niet zo snel veranderen in hun manier van werken.

Naast de machtscultuur beschrijven de medewerkers de cultuur als een informele familiecultuur. Men gaat erg familiair met elkaar om. Iedereen weet alles van elkaar en spreekt elkaar met "je" aan.

Als men een belangrijke beslissing binnen de organisatie moet maken dan gaat men op dat moment formeel met elkaar om.

Binnen de organisatie maakt men gebruik van een huisstijl. Deze wordt systematisch toegepast. Het logo is te vinden op het briefpapier, enveloppe, in de gebouwen en dergelijke. Daarnaast maakt men ook gebruik van een aantal specifieke kleuren die ook weer terug zijn te herleiden in de gebouwen en op de boekjes en informatiebladen.

⁵⁴ Uit: Peter Thuis, Toegepaste organisatiekunde

Staff

Binnen de gemeente Vlaardingen voert men een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Met leeftijdsbewust personeelsbeleid wil de gemeente de verschillende leeftijdsdoelgroepen een consistent en structureel opleidingsaanbod aanreiken. Het is voor de medewerkers en voor de organisatie van belang om te investeren in mensen, in het ontwikkelen van hun competenties en om hun inzetbaarheid te vergroten en behouden.

Binnen de gemeente zijn er verschillen in afkomst, sociale achtergrond, leeftijd en opleiding. De gemiddelde opleiding van de medewerkers zit tussen het MBO en HBO in.

Sleutelvaardigheden

De gemeente Vlaardingen is een non-profit organisatie, die eigenlijk geen concurrentie van buitenaf heeft. De gemeente onderscheidt zich van andere gemeenten door het hanteren van een werkweek van 32,2 uur. Hierdoor werken de medewerkers vaak vier dagen in de week.

Naast een werkweek van 32,2 uur probeert men ook innoverend te zijn. Dit kan men terugzien in het project stadsvernieuwing. Doordat veel huizen in de gemeente in de jaren '60 zijn gebouwd, zijn veel huizen op dit moment aan het verpauperen. Door middel van een plan probeert men de stad weer op te bouwen met nieuwe woningen.

Shared Values

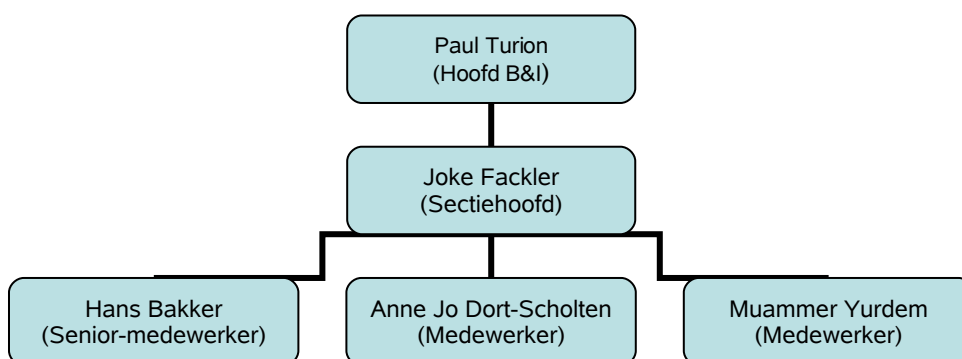
De cultuur heeft over het algemeen een vriendelijk en informeel karakter. Dit uit zich in de manier waarop de diverse medewerkers elkaar benaderen binnen de organisatie. Er is een duidelijke top-down benadering waar te nemen met vastgelegde besluitvormingen.

Bijlage 2 Gesprek repro

Op 5 februari j.l. heb ik een gesprek gehad met Hans Bakker en Anne-Jo Dort-Scholten over hoe bepaalde zaken binnen de repro verlopen. Hieronder een verslag van het gesprek.

De repro

De repro heeft drie medewerkers en één sectiehoofd, het sectiehoofd wordt aangestuurd door het hoofd B&I. Het sectiehoofd is per 1 februari 2008 verantwoordelijk over de repro geworden. De drie medewerkers werken respectievelijk tien, vijftien en 29 jaar bij de repro. Ze hebben geen opleiding gevolgd, alleen een aantal cursussen over het gebruik van de machines en het gebruik van de gehele Microsoft Office. Iedereen kan met elke machine werken, wel heeft men taken die men het liefste doet.



Werkzaamheden repro

De repro kan alleen op A3 en A4-papier gekleurd en zwartwit printen. Daarnaast kan men het volgende printen: voorbedrukte omslagen, uitnodigingen, etiketten, overheadsheets en cd-roms.

Naast het printwerk zijn er ook andere werkzaamheden zoals snijden, vouwen, rankbinding, nieten, lijmen en plastificeren.

Briefpapier en enveloppen worden geleverd door externe toeleveringsbedrijven. Het drukwerk A3 en A4 wordt uitbesteed aan het TBV.

Als bepaald drukwerk op A0-, A1- of A2-formaat, dan wordt dat uitbesteed, dit omdat de repro daar geen voorzieningen voor heeft.

De klant

De klant, iedere medewerker binnen de gemeente Vlaardingen, kan de diensten van de repro op de volgende manieren aanvragen:

- digitaal via de email;
- op papier via een opdrachtenformulier.

De repro is dagelijks geopend van 8 uur tot 17 uur. De klant kan binnen 24 uur het product terugverwachten, vaak is het 's morgens aanleveren, 's middags klaar. Wel is er de regel dat alle documenten van de Raad voor gaan.

De klant komt als volgt weer aan zijn product door het zelf op te halen of door het op te halen of door het te laten verzenden via de interne post.

Er wordt alleen een proefexemplaar gestuurd als daarom gevraagd wordt. Tevens worden de producten niet nagekeken voordat deze terug naar de klant gaat.

De grootste klanten binnen de repro zijn: Publiekszaken, Sociale Zaken, Griffie en Welzijn. De kleinste klant van de repro is de sectie Communicatie. De sectie Communicatie besteedt veel zaken uit aan externe leveranciers.

Klachten

De repro krijgt niet vaak klachten, eerder complimentjes. Als er een klacht is wordt dit onderling besproken en probeert men hier de volgende keer er extra op te letten. De repro zelf krijgt vaak van de sectie communicatie een te late aanlevering en daarnaast moet de repro zelf nog aanpassingen doen zoals de huisstijl en bepaalde foto's.

Kosten en Baten

2007	Aantal	Bedrag
Kleur	458828	€ 211.060,88
Zwart/Wit	2767219	€ 83.016,57
Extra Werk	-	€ 26.373,95

Het minimum aantal kleurenkopieën per jaar is 150.000 stuks per jaar. Het minimum aantal zwartwit kopieën is 2.100.000 stuks per jaar. Xerox is op dit moment de leverancier van de printers.

De kosten van de repro per jaar zijn als volgt:

- Salarissen €109.725,99
- Materialen € 88.182,63
- Kapitaal € 95.991,72

De kosten worden bij de gemeente Vlaardingen niet per keer doorbelast, maar door een jaarlijks bedrag per werkplek. De extra kosten worden maandelijks doorgegeven aan het secretariaat van elke afdeling.

Processen en procedures

Aan de volgende regels houdt men zich binnen de repro:

- Arbo- wet;
- huisstijl gemeente Vlaardingen.

Controle op de naleving van de regels vindt eigenlijk niet plaats.

Communicatie

Er is iedere dag contact tussen de repro en het TBV. Als er iets niet afgedrukt kan worden, dan probeert men het bij het TBV te laten doen. Tevens worden er vaak zaken zoals nieten en vouwen gedaan door het TBV. Dit wordt vaak tussen de 2 á 3 dagen geleverd. De repro geeft het TBV voornamelijk via een bon opdrachten, met daarop de opdracht en de naam van de afdeling waarvoor het bedoeld is.

Bijlage 3 Functieomschrijvingen

Functiebenaming:

Senior Medewerker Repro

Plaats van de functie:

Dienst	:	Dienst Concern Ondersteuning
Afdeling	:	Beheer & Informatie
Sectie	:	DIV

Doelstelling van de functie:

Het zorgdragen voor een optimale ondersteuning van de gemeentelijke organisatie op het gebied van reprografie.

Hoofdtaken:

1. Het coördineren en mede uitvoeren van de werkzaamheden van het aandachtsveld.
2. Het verzorgen van de administratie en calculatie van de werkzaamheden.
3. Het verrichten van overige werkzaamheden.

Uitwerking van de hoofdtaken/omschrijving per hoofdtak:

ad 1

- adviseert het sectiehoofd over alle zaken op het gebied van reprografie;
- zorgt voor de dagelijkse coördinatie, aansturing en afstemming van de werkzaamheden op het aandachtsgebied;
- maakt afspraken m.b.t. de werkverdeling, de uit te voeren werkzaamheden en prioriteiten met de medewerkers en stemt dit af met het sectiehoofd;
- ondersteunt het sectiehoofd bij de uitvoering van het personeelsbeleid;
- zorgt voor de kwaliteitsborging en ziet toe op de voortgang van de uit te voeren werkzaamheden;
- signaleert problemen en stemt deze af met het sectiehoofd;
- fungeert als (inhoudelijke) vraagbaak voor de medewerkers;
- begeleidt de medewerkers bij het uitvoeren van de werkzaamheden;
- geeft (mede) uitvoering aan de reproductiewerkzaamheden.

ad 2

- maakt voor- en nacalculaties voor kopieeropdrachten;
- houdt de administratie bij van in eigen beheer uitgevoerd kopieerwerk en van uitbesteed drukwerk;
- controleert de facturen van uitbesteed werk, bewaakt het eigen budget;
- vraagt (op basis van gegeven specificaties) offertes aan over uit te besteden drukwerk, besteedt drukwerk uit;
- bereidt de facturering aan afnemers voor;
- onderhoudt contacten met drukkerijen.

ad 3

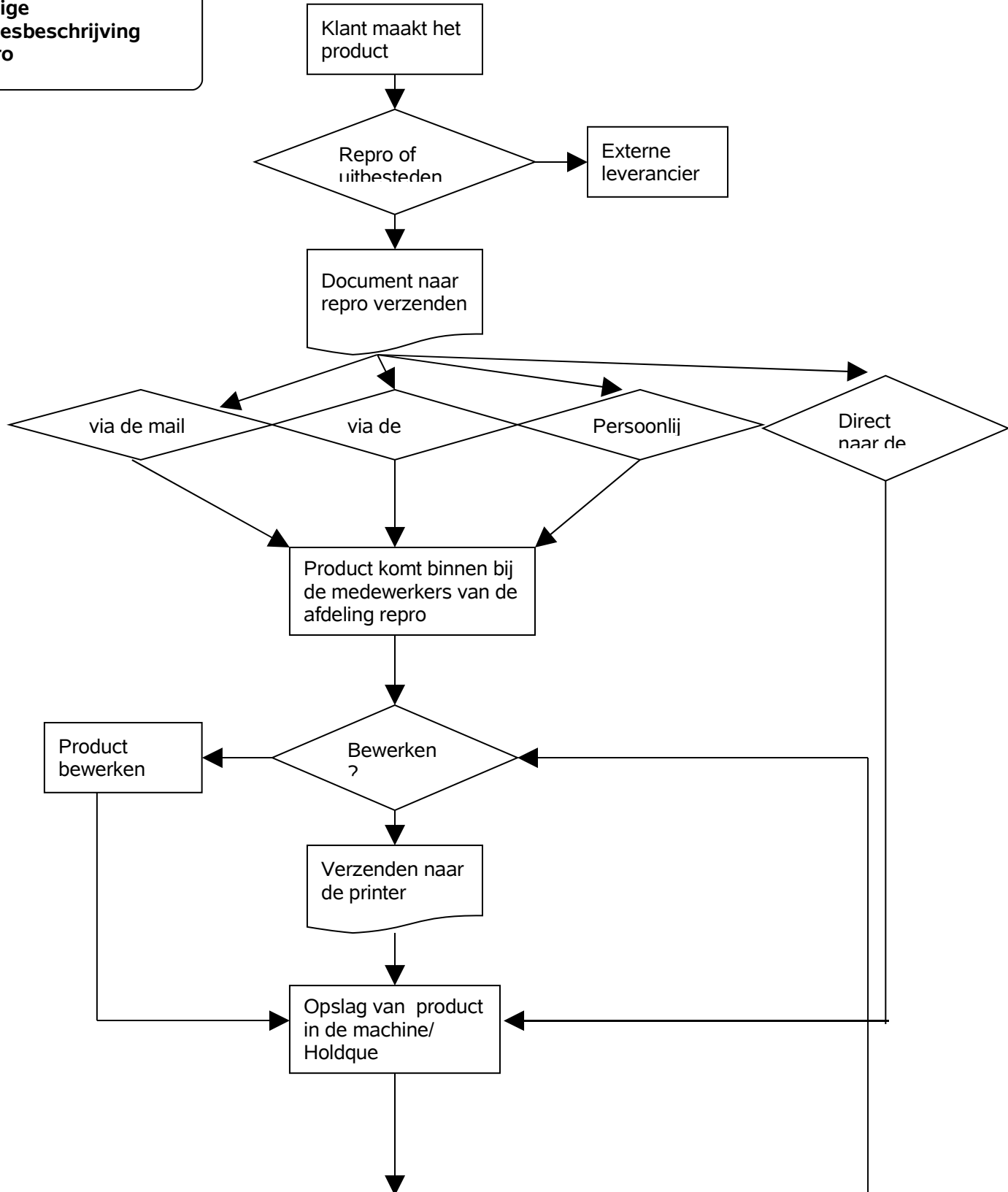
- houdt de voorraden bij op het gebied van repro en adviseert het sectiehoofd over benodigde materialen en apparatuur;
- bereidt het aanschaffingsplan voor;
- onderhoudt contacten met leveranciers;
- verzamelt en levert deelinformatie aan voor de afdelingsbegroting.

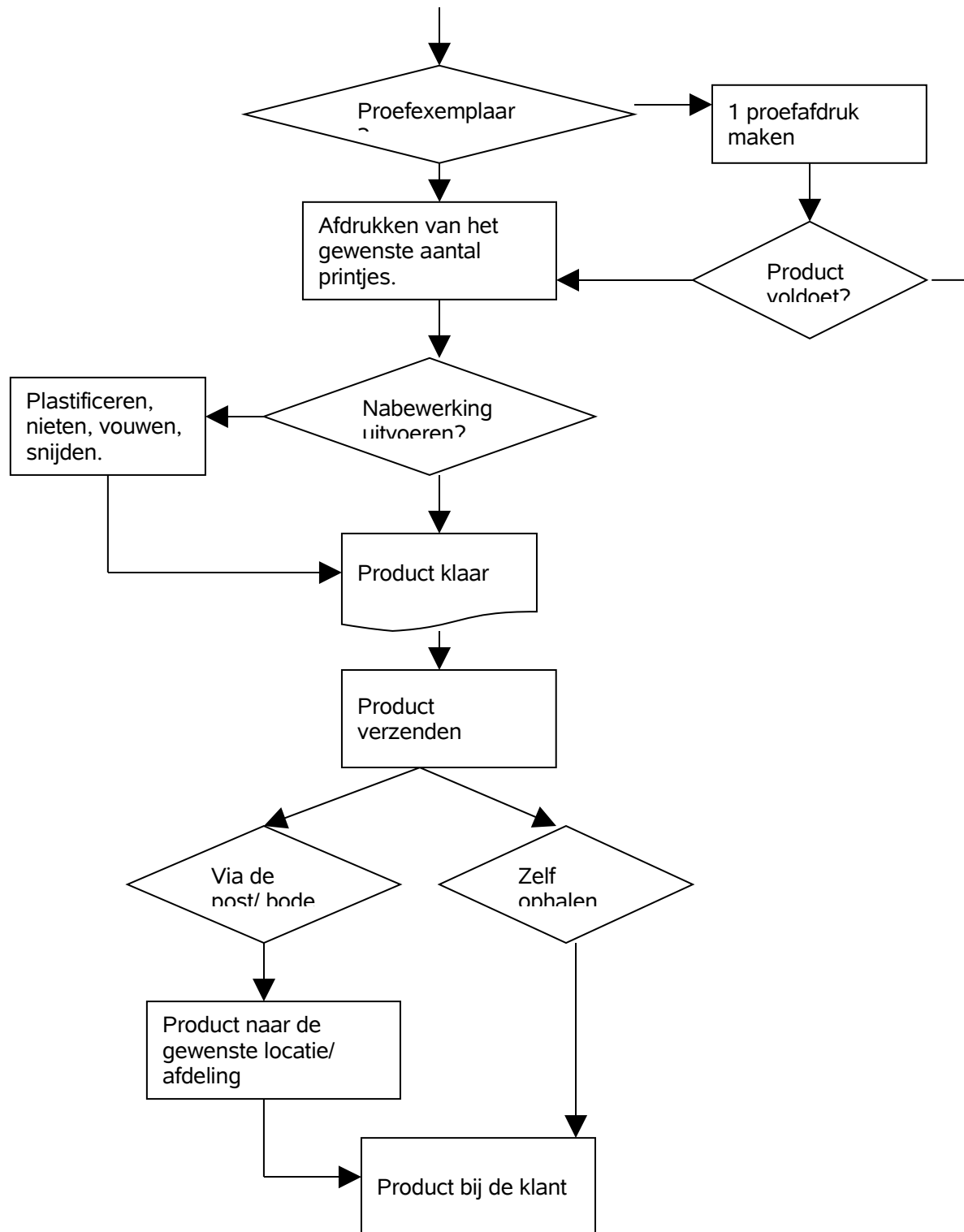
- MBO werk- en denkniveau;
- theoretische en praktische kennis op het gebied van geautomatiseerde gegevensverwerking;
- kennis op het vlak van reproductie en drukwerk;
- ca. 1 jaar ervaring;
- coördinerende en communicatieve vaardigheden.

13

Bijlage 4 Procesbeschrijving repro

**Huidige
Procesbeschrijving
Repro**





Bijlage 5 Gesprek met het Toeleveringsbedrijf Vlaardingen (TBV)

Op 12 februari jl. heb ik een gesprek gehad met de heer ten Brink en de heer Roodnat. De heer ten Brink is de directeur van het TBV en de heer Roodnat is verantwoordelijk voor de grafische afdeling.

Het TBV bestaat al 50 jaar en is onderdeel van de gemeente Vlaardingen. Het TBV heeft 400 medewerkers op de verschillende afdelingen, waarvan negen medewerkers werken op de grafische afdeling. Iedereen heeft een opleiding of is deze aan het volgen, te denken valt aan een opleiding als DTP'er of werken met een offsetmachine. De werkzaamheden binnen de grafische afdeling is onderverdeeld in specialisme, daarbij wordt er gekeken naar wat men aankan.

Binnen de grafische afdeling kan men printen tot ruw A3 250gram, daarnaast kan men ook drukwerk leveren tot A3. Ook kan men DTP-werk(Desk-top Publising) verrichten. Naast de voorbereiding kan men nabewerkingen zoals nieten, vouwen, snijden, perforeren, mailbag (plastificeren) en een handmatige bewerking doen.

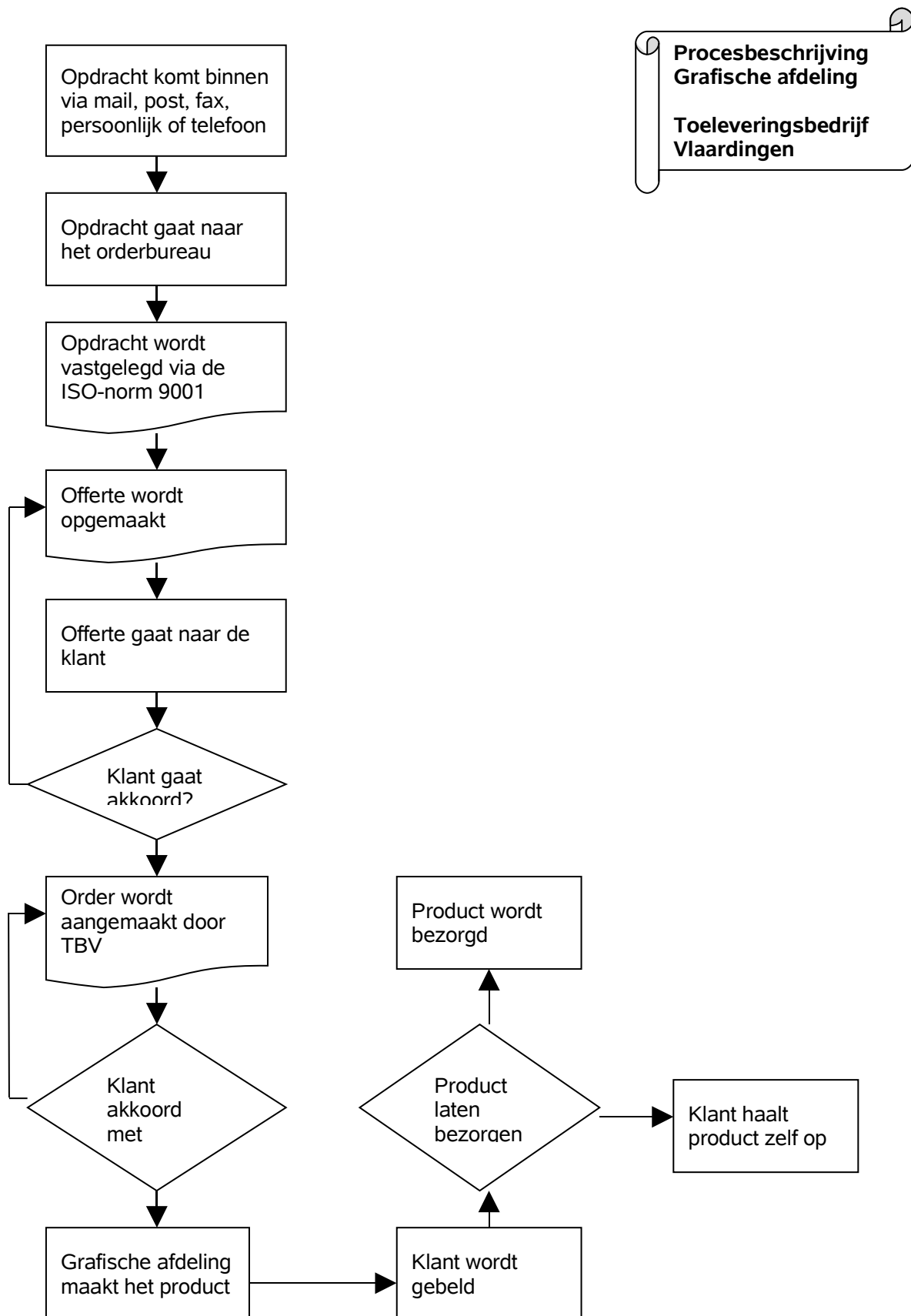
Als de klant met een order komt die de grafische afdeling niet kan uitvoeren dan besteed men dat uit aan de Maaslandengroep.

De opdrachten voor de gemeente worden gedaan door verschillende personen. Het meeste loopt via Hans Bakker, de senior medewerker van de repro. De opdrachten zijn vaak tussen de één á twee dagen binnen bij de gemeente.

Als de gemeente op jaarbasis meer geleverd wil hebben en daar eventueel uitbreiding van machines voor nodig is, dan is dit mogelijk. De kosten van het drukken en printen zijn verschillend per offerte, er hoeft geen minimaal aantal exemplaren afgenomen te worden. Als de klant om een proefexemplaar vraagt dan kan dit gemaakt worden, vaak wordt er bij iets nieuws of een wijziging automatisch een proefexemplaar afgedrukt.

Er vinden tijdens het proces verschillende kwaliteitscontroles plaats, daarbij worden bijvoorbeeld de kleuren gemeten en gekeken of dit voldoet aan de eisen die gesteld zijn. Het afgelopen jaar zijn er weinig klachten binnengekomen over de kwaliteit van grafische afdeling.

Het TBV hoopt in de toekomst een goede samenwerking met de gemeente Vlaardingen te kunnen bewerkstelligen.



Bijlage 6 Gesprek sectiehoofd repro

Op 8 februari j.l. heb ik een gesprek gehad met Joke Fackler, zij is het sectiehoofd van de repro. Al drie jaar is zij verantwoordelijk voor de DIV(Documentaire Informatievoorziening) en de postkamer en per 1 februari ook voor de repro. Op dit moment heeft er nog geen werkoverleg plaatsgevonden, maar Joke is van plan dit één keer in de 14 – 30 dagen te doen.

Daarnaast heeft ze een uitgesproken mening over hoe het er aan toe gaat binnen de repro. Ze vindt zoals het er nu aan toe gaat, er eigenlijk weinig toekomst zit in de repro, maar dat er wel wat aan te doen is.

Medewerkers repro

Over de medewerkers heeft ze ook het één en ander aan te merken. Ze hebben nooit een opleiding gehad en dat kun je terugzien in de manier van werken. Er is weinig eigen initiatief en ambitie van de medewerkers zelf. Tevens heeft men te maken met vergrijzing, de jongste medewerker bij de repro is 44 jaar en de oudste 55 jaar.

Werkproces

Er worden geen proefexemplaren afgedrukt door de repro, iets wat eigenlijk wel hoort.

De toekomst van de repro ziet zij als volgt: scanwerk van alle poststukken binnenhalen voor de repro. Alleen printwerk aan de repro geven en hooggekwalificeerd drukwerk uitbesteden aan een extern bedrijf. Daarnaast fungeert de repro nu als frontoffice, maar dat wil ze veranderen door de servicedesk als frontoffice te laten fungeren. Op dit moment drukt de repro cd-roms af, maar deze hebben geen inhoudsopgave e.d. , dat is een service die in de toekomst toegevoegd kan worden.

Als de repro niet uitbesteed wordt moet de Public Relations verbeterd worden en moet er een overzichtelijk producten- en dienstencatalogus komen.

Klachten

Er zijn bij haar nog geen klachten binnen gekomen over de repro, maar ze merkt wel dat de klant eigenlijk klachtmoe is. Men heeft de afgelopen jaren telkens geklaagd en daar werd toen niet op gereageerd.

Problemen

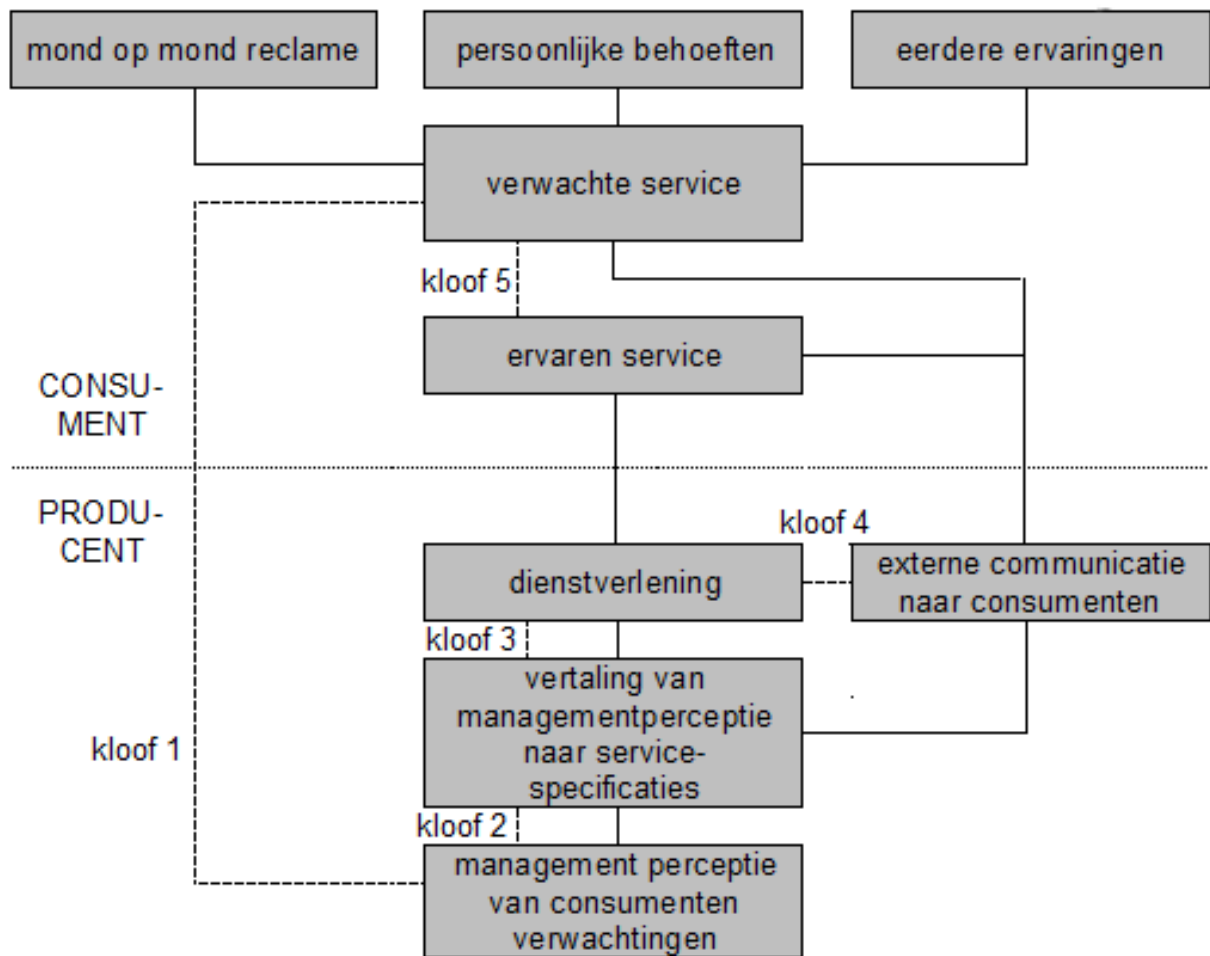
De meeste problemen die zich voordoen hebben vooral betrekking op de kwaliteit, alleen de repro ziet deze problemen niet meer. Men zit al zolang in het vak, dat men dat niet meer ziet. De repro staat er tevens niet bij stil dat men voor aflevering de kwaliteit moet controleren.

De kwaliteit van de dienstverlening kan als volgt worden verhoogd: alles digitaal, via de servicedesk, via een opdrachtenbon van het intranet. Voor aflevering steekproefsgewijs controleren.

TBV

Joke heeft contact met het TBV, dit wil zij verbeteren door afspraken te maken over bepaalde kwaliteit die ze moeten leveren.

Bijlage 7 Het ServQual model



Bijlage 8 Observatieverslag

Observatieverslag 1 repro (11 februari 2008)

Tijdens deze observatie was één van de medewerkers aanwezig.

De volgende zaken zijn opgevallen tijdens de observatie:

- de werkzaamheden kunnen door één persoon worden uitgevoerd, als alle medewerkers er zijn zullen ze elkaar in de weg lopen. Tijdens de observatie was er genoeg tijd om tussendoor andere dingen te gaan doen. Als het druk is, zijn twee medewerkers voldoende om de repro draaiende te houden;
- iedereen loopt binnen als ze iets willen laten afdrukken, vaak hoeft men hier geen formulier bij in te vullen. Hierdoor kan het gebeuren dat het product verkeerd wordt afgedrukt;
- veel stukken worden via de mail gestuurd, dit bevordert de digitalisering;
- de huisstijl staat niet goed op het intranet aangegeven, waardoor de repro bepaalde zaken nog moet aanpassen voordat zij de stukken kunnen printen;
- proefexemplaren worden alleen op afspraak afgedrukt;
- de communicatie onderling is soms onder de maat, tijdens de observatie is naar voren gekomen dat men bijvoorbeeld niet weet waar de ander mee bezig is;
- als de producten klaar zijn, wordt de klant daarvan slecht op de hoogte van gebracht. De medewerkers laten namelijk alle producten of op de tafel liggen of men stuurt deze direct met de interne post terug;
- de administratieve taken zijn onderverdeeld over twee personen, in plaats van ondergebracht bij één persoon. Als een afdeling informatie over een bepaald stukje administratie wil dan weet men niet bij welke medewerker van de afdeling men moet zijn;
- informatie over de producten en diensten staan maar gedeeltelijk beschreven op intranet. Hierdoor weten de klanten vaak niet wat de repro nog meer te bieden heeft en worden de faciliteiten dus niet optimaal benut;
- de medewerkers staan direct klaar voor de klanten als men vragen heeft over bepaalde producten en diensten.

Observatieverslag 2 repro (12 maart 2008)

Tijdens de observatie waren twee medewerkers van de repro aanwezig.
De volgende zaken zijn opgevallen tijdens de observatie:

- Er is geen planning aanwezig, men kijkt vaak op de tafel of een opdracht al gedaan is. Tijdens de observatie bijvoorbeeld waren twee medewerkers met dezelfde opdracht bezig.
- De communicatie van de medewerkers onderling is niet goed, hierdoor kunnen er irritaties ontstaan. Één van de medewerkers die moest iets veranderen voor een klant, hij/ zij kon dit niet terugvinden in het bestand van de repro. Door een vage uitleg van de andere medewerker, wist diegene nog niet hoe hij/zij er moest komen. Dit kostte uiteindelijk veel meer tijd en irritatie.
- Machines (te denken valt aan een professionele perforator) worden uitgeleend aan andere afdelingen, zodat de repro zelf niet meer de beschikking heeft over professionele apparatuur. Daarnaast zijn er bepaalde machines kapot, terwijl die manier van inbinden wel aangeboden wordt bij de klanten.
- De sectie communicatie heeft de huisstijl opgesteld. Als deze sectie iets laat opmaken, dan doet men dit buiten de kaders van de huisstijl, zodat de repro deze niet kan afdrukken op de daarvoor bestemde kaften.
- Voor een klant waren twee foto's afgedrukt, deze waren niet volgens afspraak gesneden. Hierdoor moest de klant zelf de foto's gaan snijden, iets wat de taak is van de repro.
- Er worden af en toe door klanten emailberichten gestuurd, met een opdracht, naar de persoonlijke mail van de repromedewerkers. De ene medewerker stuurt een email terug met het vriendelijke verzoek dit naar de repro- email te sturen, de ander voert deze opdrachten gewoon uit. Zo weten de medewerkers ook niet van elkaar hoeveel opdrachten er eigenlijk zijn en kan het voorkomen dat er opdrachten blijven liggen omdat een medewerker bijvoorbeeld op vakantie is.
- Veel producten komen binnen bij de repro die niet aan de huisstijl voldoen. Deze worden zo af en toe teruggestuurd. Vroeger was er een huisstijlcommissie die alles in de gaten hield, doordat deze is weggevallen komen er veel opdrachten binnen die niet aan de huisstijl voldoen.
- Er is een groot kennisverschil tussen de medewerkers, hierdoor heeft elke medewerker zijn eigen taken waar hij het liefst mee bezig is.
- Per dag heeft de repro 10 á 15 opdrachten.
- De repro communiceert met het TBV via verschillende opdrachtenbonnen.

Bijlage 9 Interview met de grootste klant van de repro

Op 13 februari jl. heb ik een gesprek gehad met Maarten Keizerwaard van de Griffie. De Griffie is de grootste klant van de repro. Ik heb hem de volgende vragen gesteld:

Wat doet uw afdeling met betrekking tot de repro?

Drie keer per maand wordt er een raadsbundel afgedrukt in een oplage van 200 stuks. Daarnaast worden er af en toe bijlagenboekjes afgedrukt. De repro zorgt eerst voor een proefexemplaar. Na goedkeuring zorgt de repro ervoor dat de bundels worden afgedrukt, in een enveloppe worden gedaan en via de post worden verstuurd.

Bent u tevreden over de repro?

De Griffie is zeer tevreden over de repro. De Griffie levert losse stukken aan die bij elkaar gevoegd worden tot een raadsbundel, dit wordt gedaan door de repro. Na aflevering van de stukken heeft de Griffie er geen omkijken meer naar, aangezien de repro de verzending regelt. De repro staat altijd voor de Griffie klaar en zijn altijd klantvriendelijk.

Besteed uw afdeling ook bepaalde zaken op het gebied van repro uit aan een extern bedrijf?
Eigenlijk alles wordt afgedrukt door de repro.

Wat zijn volgens u de pluspunten van de repro?

- Klantvriendelijkheid;
- snelle service (kan ook komen doordat de raadsverslagen voor alles gaan);
- adressenbestand wordt bijgehouden.

Wat zijn volgens u de minpunten van de repro?

- Er zijn geen minpunten op te noemen.

Wat zou er volgens u verbeterd moeten worden aan de kwaliteit die de repro levert?

De raadsverslagen en de eventuele bijlagen zijn altijd prima van kwaliteit. Ten opzichte van andere gemeentes is het verslag van hoge kwaliteit, dat kan komen doordat de repro binnen de gemeente Vlaardingen niet uitbesteed is.

Hoe ziet volgens u de optimale dienstverlening van de repro eruit?

De optimale dienstverlening ziet eruit als één zonder storingen van de machines. Voor de rest is er al een optimale dienstverlening vanuit de repro.

Zijn er nog speciale afspraken gemaakt met de repro?

De raad gaat voor alles, dus als het raadsverslag wordt aangeleverd dan wordt deze ook direct geprint. Vaak wordt het raadsverslag op donderdag of vrijdag aangeleverd en dan dient deze dezelfde dag in de brievenbus van de raadsleden te liggen.

Wat vindt u een gangbare tijd dat je het product daadwerkelijk in handen hebt?

Een gangbare tijd vinden wij één dag. De openingstijden zijn naar wens.

Bijlage 10 Interview met de kleinste klant van de repro

Op 29 februari j.l. heb ik een gesprek gehad met Edith Kwakernaak van de sectie Communicatie. De sectie Communicatie is volgens de repro de kleinste klant. Ik heb haar de volgende vragen gesteld:

Wat doet uw afdeling met betrekking tot de repro?

De sectie communicatie laat voornamelijk uitnodigingen en bijvoorbeeld voor de nieuwjaarsreceptie flyers en posters afdrukken. Tevens worden de kleinere oplages die niet aan een bepaalde kwaliteit moeten voldoen afgedrukt bij de repro.

Bent u tevreden over de repro?

De producten die geleverd worden door de repro, daar zijn wij tevreden over. Alleen worden af en toe bijvoorbeeld de witte lijntjes schuin gesneden. Eigenlijk zou je het liefste ernaast gaan staan om te kijken of het goed gaat. Er mist namelijk oog voor detail.

Besteed uw afdeling ook bepaalde zaken op het gebied van repro uit aan een extern bedrijf?

De sectie communicatie besteed 60% tot 80% van het werk uit. Dit komt doordat de repro geen drukwerk kan leveren. Daarnaast verwachten de klanten van de sectie communicatie een bepaalde kwaliteit die de repro niet kan evenaren zoals een drukkerij dat doet. Mijn mening is dat mensen van de repro geen kwaliteit zoals een grafische ontwerper kunnen leveren. En dat is naar mijn mening ook niet de bedoeling. De tijd, voor het drukken van bijvoorbeeld een boekje, is 2 á 4 weken.

Wat zijn volgens u de pluspunten van de repro?

- Ze hebben de beschikking over een kleurprinter, waardoor wij meer kunnen afdrukken bij de repro;
- klantvriendelijkheid;
- ze werken goed mee.

Wat zijn volgens u de minpunten van de repro?

- Opmaken van documenten is niet goed;
- A0, A1 en A2 papierformaten missen;
- de kwaliteit is minder dan die van een drukkerij.

Wat zou volgens u verbeterd moeten worden aan de kwaliteit die de repro levert?

De kwaliteit van het printwerk is voldoende. Alleen zou er meer oog voor detail moeten komen en moet er gelet worden op de nabewerking. Men moet zich bij de repro niet te strak aan de huisstijl houden, dit kan nogal irritatie opleveren. Zo moet je je aan bepaalde formats houden, terwijl je soms niet eens al je tekst daarin kwijt kan.

Hoe ziet volgens u de optimale dienstverlening van de repro eruit?

De dienstverlening is nog niet optimaal. Maar het kopieerwerk zoals tijdens de nieuwjaarsreceptie ziet er goed uit. Eigenlijk is er geen optimale dienstverlening aan te wijzen.

Zijn er nog speciale afspraken gemaakt met de repro?

Niet met mij in ieder geval, het kan best zijn dat collega's wel afspraken hebben.

Wat vindt u een gangbare tijd dat je het product daadwerkelijk in handen hebt?

Een gangbare tijd vinden wij één dag. De openingstijd van 8.00 – 17.00 is naar wens.

Bijlage 11 Gesprek vormgever Jan den Breejen

Op 11 maart j.l. heb ik een gesprek gehad met dhr. den Breejen. Hij is vormgever en doet zaken met de gemeente Vlaardingen. Dit doet hij al sinds 1983. Hij heeft voornamelijk contact met de sectie communicatie.

Ik heb hem de volgende vragen gesteld:

Wat voor taken heeft u als vormgever?

Het voornaamste werk wat hij doet is DTP-werk. Daarnaast zorgt hij er ook voor dat de producten gedrukt worden en met een goede kwaliteit weer terug bij de klant, de gemeente Vlaardingen, komen.

Voor welke afdelingen van de gemeente Vlaardingen voert u opdrachten uit?

Alle opdrachten komen via de sectie communicatie. De sectie communicatie zorgt ervoor dat de klant in contact komt met de dhr. den Breejen. Dan wanneer het kan gaat de sectie communicatie weg als tussenpersoon. Er zijn dus veel afdelingen die gebruik maken van de vormgever, maar er kan wel gesteld worden dat het meeste afkomstig is van de sectie communicatie.

Hoeveel opdrachten krijgt u ongeveer per jaar van de gemeente Vlaardingen?

Dhr. den Breejen krijgt per week ongeveer 2 opdrachten binnen, dat zijn er ongeveer 100 per jaar. Deze komen vaak per email binnen, met daarop de datum wanneer het klaar moet zijn. De opdrachten die dhr. den Breejen krijgt worden vaak extern afgedrukt, dit is vaak printwerk. Als de klant aangeeft dat het door de repro wordt afgedrukt, dan stuurt hij na bewerking het document terug naar de klant.

Welke afdeling is de grootste klant binnen de gemeente Vlaardingen?

De grootste klant is de sectie communicatie.

Wat houden de opdrachten precies in?

De opdrachten lopen uiteen van billboards, banieren, posters, boekjes en etiketten. De opdrachten werkt hij uit en stuurt het product naar de drukker. Hij heeft er op dat moment nog wel controle over. Hij laat eerst een proefdruk maken en kijkt of het aan de eisen en wensen van de klant voldoet. Als dit voldoet dan geeft hij akkoord en zorgt de drukker ervoor dat het bij de klant terecht komt.

Worden er nog kwaliteitseisen gesteld?

Er wordt voornamelijk gelet op de huisstijl. Deze moeten in de goede kleuren zijn. Daarnaast vindt er nog tijdens het drukken en binden van bijvoorbeeld de boekjes een controle plaats door dhr. den Breejen. De klant wil een mooi boekje en stelt eigenlijk geen kwaliteitseisen op.

Waarom laat u de producten die u bewerkt heeft extern afdrukken?

Deze worden extern afgedrukt omdat de repro op dit moment nog niet de kwaliteit kan leveren zoals een drukkerij. Daarnaast is er vaak een tijdsdruk. De klant wil vaak dat het product er na het weekend ligt. Dit betekent vaak dat er in het weekend gewerkt moet worden door de vormgever. De repro heeft nog meer opdrachten te verwerken en dus geen tijd voor het grote bulkwerk.

Bij welke bedrijven laat u uw producten afdrukken?

Dhr. den Breejen maakt gebruik van verschillende drukkers. Zo maakt hij gebruik van Europoint Media, Van Ars, Goos, Plantijn groep, enzovoort.

Wat moet er bij de repro van de gemeente Vlaardingen gebeuren, (technische) eisen, zodat u daar uw producten gaat afdrukken?

Er worden geen specifieke eisen gesteld aan het printwerk. Wel zou de repro al het printwerk moeten leveren. Als het boven een bepaalde oplage komt, te denken valt aan een oplage van 500 exemplaren, dan zou men dit moeten uitbesteden. Dit omdat de repro nog meer opdrachten te verwerken heeft en het anders niet aan zou kunnen. Daarnaast zou men tot A2 kleur moeten kunnen printen, daarboven is minder vraag naar en dus rendabeler om uit te besteden. Er zijn bijvoorbeeld ook zaken zoals billboards en banieren die beter extern gedrukt kunnen worden. Er moet een afweging worden gemaakt of het meer rendabel is om uit te besteden of intern te drukken.

De eisen die gesteld kunnen worden zijn:

- huisstijlpapier voor het binnenwerk, 80 grams;
- mooie omslagen kunnen maken 250 – 300 grams.

Zou er in de toekomst een mogelijkheid zijn om het drukwerk door het TBV te laten verzorgen?

Het TBV is een apart verhaal. Ze fungeren niet zoals een echte drukkerij dat doet. Ze hebben geen up to date apparatuur en zijn net niet professioneel genoeg. Te denken valt aan een drukkerij die 24 uur draait terwijl het TBV dat niet doet. Ze kunnen wel goed printwerk leveren, maar het drukwerk is iets te hoog gegrepen.

Hoe ziet u de toekomst van de repro van de gemeente Vlaardingen?

In de toekomst zal er steeds meer vraag zijn naar goed printwerk. Als de repro goed printwerk kan leveren, goede kwaliteit boekjes kan maken en goed gemotiveerd is dan kunnen ze het nog ver schoppen.

Bijlage 12 De enquête

Algemeen

Op welke afdeling bent u werkzaam?

- ☐ Directie en bestuur
- ☐ Staf directie en bestuur
- ☐ Facilitaire zaken
- ☐ Financiën
- ☐ Griffie
- ☐ Grondzaken
- ☐ Openbare Werken
- ☐ Concernondersteuning
- ☐ Publiekszaken
- ☐ Stadsontwikkeling en Toezicht
- ☐ Sociale Zaken
- ☐ Vastgoedbedrijf Vlaardingen
- ☐ Welzijn
- ☐ Anders namelijk.....

Onder welke sectie valt uw functie.....

Repro algemeen

Maakt u gebruik van de faciliteiten die de repro biedt?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, waarom niet?.....

Hoe levert u uw documenten aan bij de repro?

- ☐ Per email
- ☐ Persoonlijk
- ☐ Via de interne post
- ☐ Direct naar de reproprinter
- ☐ Anders namelijk.....

Als ik in hetzelfde gebouw werkzaam zou zijn als de repro zou ik gebruik maken van de diensten van de repro.

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Niet van toepassing, ik zit namelijk op dezelfde locatie als de repro.

Maak een rangschikking in wat u het meeste (1) naar minste (6) wat u laat afdrukken.

- ☐ A0
- ☐ A1
- ☐ A2
- ☐ A3
- ☐ A4
- ☐ A5

Extern drukken

Laat u uw documenten ook wel eens extern afdrukken?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Hoeveel procent van uw documenten worden extern afgedrukt?

- ☐ 00%-20%
- ☐ 20%-40%
- ☐ 40%-60%
- ☐ 60%-80%
- ☐ 80%-100%

Waarom laat u uw documenten extern afdrukken?

- ☐ Het wordt sneller geleverd dan door de interne repro.
- ☐ Het externe bedrijf levert een betere kwaliteit.
- ☐ De repro beschikt niet over het afdrukformaat.
- ☐ Anders namelijk.....

Laat u uw documenten ook wel eens bij de TBV afdrukken?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Hoe geeft u aan de TBV door dat u uw documenten bij hun wil laten afdrukken?

- ☐ Via de repro
- ☐ Via de post
- ☐ Ik bel de TBV op
- ☐ Ik mail de TBV
- ☐ Anders namelijk.....

Betrouwbaarheid

Het maakt niet uit wie de opdracht aanneemt bij de repro. Alle drie de medewerkers zijn in staat de opdracht uit te voeren.

- ☐ Zee mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

Zijn uw producten, van de repro, op het afgesproken tijdstip klaar?

- ☐ Altijd
- ☐ Meestal
- ☐ Soms
- ☐ Nooit

Responsiviteit

Hoe goed wordt u geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienst wordt uitgevoerd?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Wat vindt u een gangbare tijd dat uw product minimaal klaar moet zijn?

- ☐ Binnen 0-3 uur
- ☐ Binnen 4-8 uur
- ☐ Binnen 1 werkdag
- ☐ Binnen 2 werkdagen
- ☐ Binnen 3 werkdagen

Hoe goed worden de vragen die u heeft, beantwoordt door de medewerkers van de repro?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Als een product niet naar wens is, hoe snel wordt het probleem dan verholpen?

- ☐ Zeer snel
- ☐ Snel
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Competentie

Hoe goed is volgens u de kennis van de medewerkers van de repro

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Toegankelijkheid

Hoe goed is de telefonische bereikbaarheid?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Vriendelijkheid

De medewerkers zijn altijd vriendelijk.

- ☐ Zeer mee eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

Iedere klant van de repro wordt hetzelfde behandeld.

- ☐ Zeer mee eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

Communicatie

Weet u welke producten en diensten er geboden worden door de repro?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Hoe goed weet u aan welke eisen, bijvoorbeeld huisstijl, uw documenten moeten voldoen zodat de repro deze kan afdrucken?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende

- ☐ Matig
- ☐ Slecht

De informatie, over de repro, die op visnet staat is volgens u voldoende.

- ☐ Zeer mee eens
- ☐ Eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

De informatie, over de repro, op visnet is duidelijk

- ☐ Zeer mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

Hoe goed wordt u geïnformeerd als uw producten klaar zijn?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Hoe wordt u geïnformeerd als uw producten klaar zijn?

- ☐ Per email
- ☐ Per telefoon
- ☐ Per interne post
- ☐ Persoonlijk
- ☐ Anders namelijk.....

Geloofwaardigheid

Hoe goed worden de gemaakte afspraken, bijvoorbeeld over kwaliteit of over hoe het product eruit moet zien, nagekomen?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Veiligheid

Bij de repro wordt de privacy van de klant gewaarborgd?

- ☐ Zeer mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Oneens
- ☐ Zeer oneens

Begrip voor klanten

Hoe goed wordt er naar uw mening maatwerk geleverd?

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Voldoende
- ☐ Matig
- ☐ Slecht

Materiële aspecten

In de toekomst worden de decentrale zwart/ wit kopieerapparaten vervangen door kleur kopieerapparaten. Maakt u dan ook nog evenveel gebruik van de repro?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Heeft u er behoefte aan om bepaalde documenten te laten scannen bij de repro?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Als de repro kan zorgen dat de documenten die u aanlevert uiteindelijk bij de klant op de mat terecht komen. Zou u daar dan gebruik van maken?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Hoe beoordeeld u de kwaliteit van de volgende zaken (1= zeer goed 5= slecht)

	1	2	3	4	5	NVT
Visitekaartjes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uitnodigingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Etiketten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posters	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flyers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Boekjes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Overheadsheets	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Welk rapportcijfer zou u de repro geven?

Welke producten en diensten mist u bij de repro?

.....

.....

.....

.....

Heeft u verder nog opmerkingen?

.....

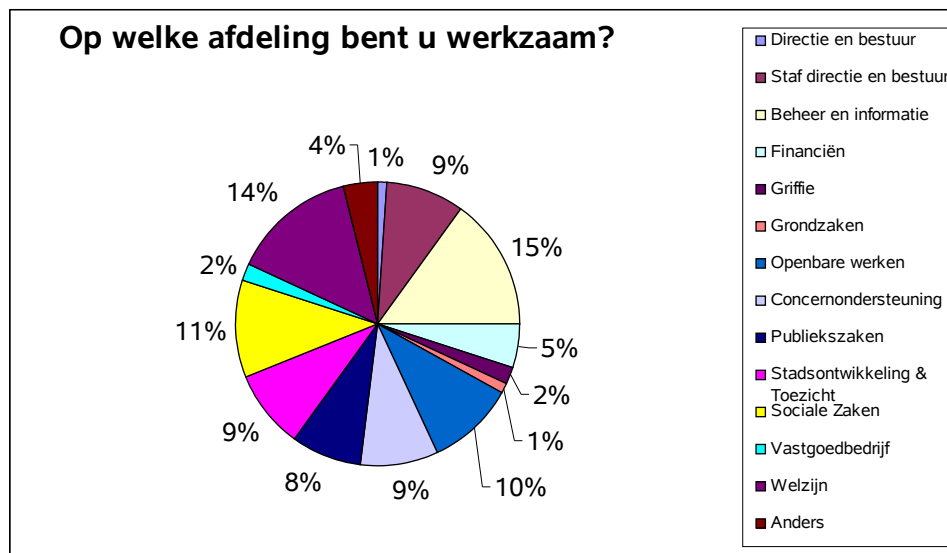
.....

.....

.....

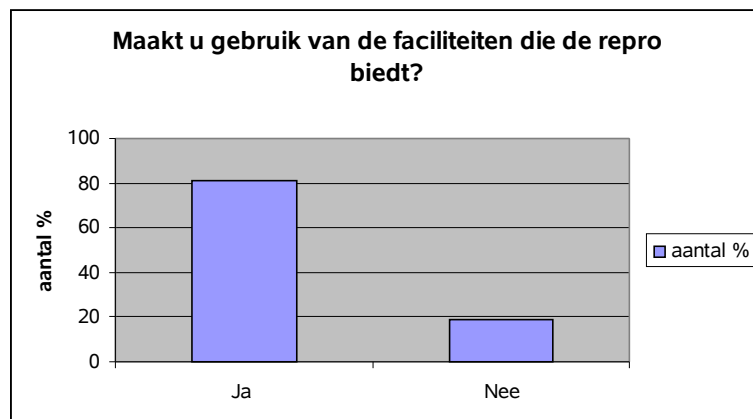
Bijlage 13 Uitkomsten schriftelijke enquête

Vraag 1: Op welke afdeling bent u werkzaam?



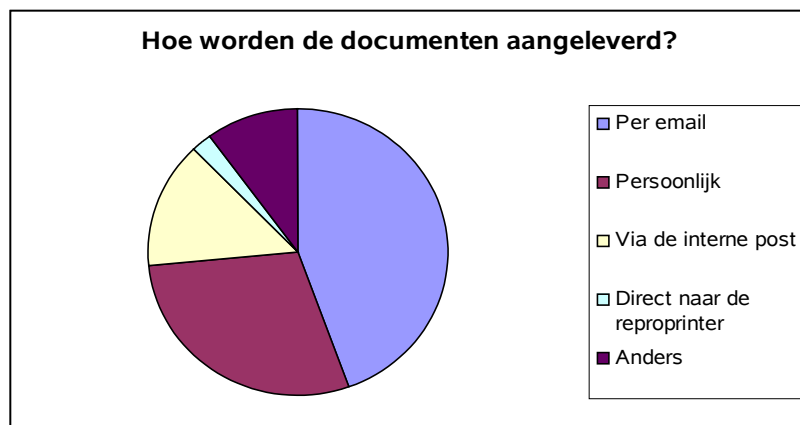
(Het aantal % is gebaseerd op de ondervraagden)

Vraag 2: Maakt u gebruik van de faciliteiten die de repro biedt?



Opmerkingen bij vraag 2: Nee, waarom niet?

- In het kader van de functie hoeven er geen documenten vervaardigd te worden die afgedrukt moeten worden;
- de afstand;
- er zijn voldoende standaard printers op de gang;
- wordt door het secretariaat/ griffie verzorgd;
- onbekendheid met het aanbod;
- tot op heden nog niet nodig gehad.

Vraag 3: Hoe levert u uw documenten aan bij de repro?

Opmerkingen vraag 3: Anders namelijk.....

- via de repro uitwisselschijf;
- via het secretariaat/ administratie/ Griffie.

Vraag 4: Als ik in hetzelfde gebouw werkzaam zou zijn als de repro zou ik meer gebruik maken van de repro?

Ja 22%
 Nee 42%
 Niet van toepassing 36%

Als alleen ja en nee van toepassing zijn:

Ja 34%
 Nee 66%

Vraag 5: Maak een rangschikking in wat u het meeste (1) naar minste (6) wat u laat afdrukken.

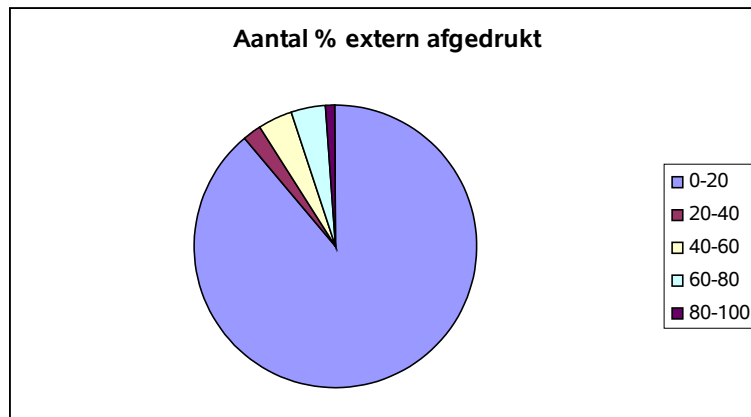
	Minste					Meeste
	0	1	2	3	4	5
A0	84,10%	7,90%	2,40%	4%	0%	1,60%
A1	53,60%	33,60%	8,80%	1,60%	1,60%	0,80%
A2	53,30%	2,50%	33,60%	9,00%	1,60%	0%
A3	18,70%	4,70%	6,00%	20,00%	47,30%	3,30%
A4	2,20%	6,60%	1,60%	1,60%	4,40%	83,60%
A5	38,40%	5,10%	4,30%	26,10%	23,20%	2,90%

Opmerkingen vraag 5: Het aantal procent is vastgesteld per papierformaat. Uit het onderzoek komt naar voren dat A3-A4-A5 veel gevraagde papierformaten zijn. De volgorde kan is als volgt, van minste naar meeste: A0 - A1 - A2 - A5 - A3 - A4.

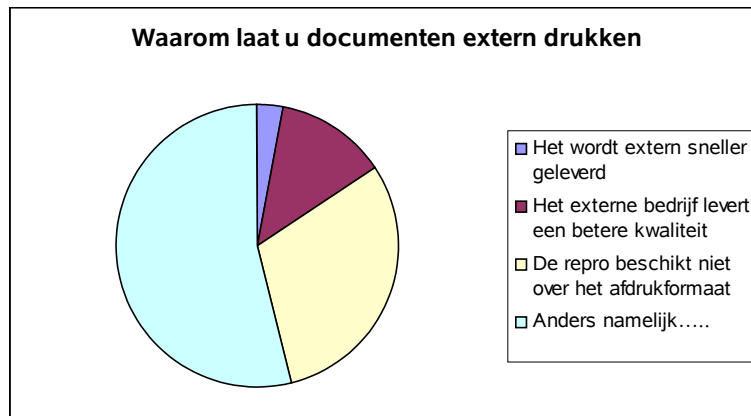
Vraag 6: Laat u uw documenten ook wel eens extern afdrukken

Ja 35%
 Nee 65%

Vraag 7: Hoeveel procent van uw documenten wordt extern afgedrukt?



Vraag 8: Waarom laat u uw documenten extern afdrucken?



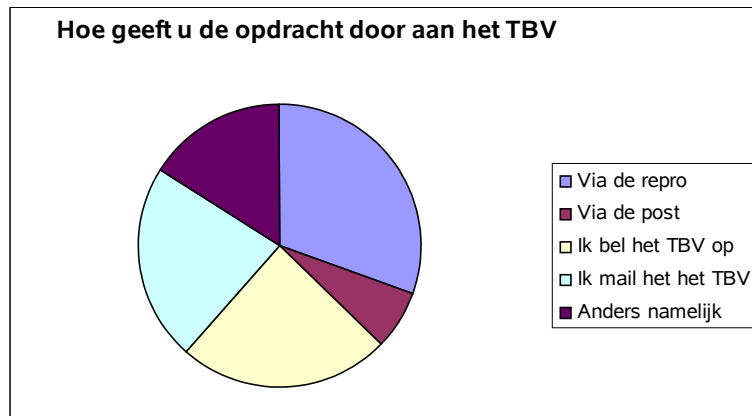
Opmerkingen vraag 8: Anders namelijk.....

- extern bieden ze meer mogelijkheden;
- extern kunnen ze grotere hoeveelheden aan;
- extern leveren ze drukwerk, bij de repro kan dit niet;
- extern leveren ze een professionelere lay- out. Dit is bijvoorbeeld nodig voor brochures om een nieuw product op de markt te brengen;
- extern beschikt men over meerdere papiersoorten;
- de repro beschikt niet over de technische mogelijkheden.

Vraag 9: Laat u uw documenten ook wel eens bij het TBV afdrucken?

Ja	16%
Nee	84%

Vraag 10: Hoe geeft u aan het TBV door dat u uw documenten bij hun wil laten afdrukken?



Opmerkingen vraag 10: Anders namelijk....

- via een cdrom, die zelf gebracht wordt naar het TBV;
- persoonlijk bezoek.

Vraag 11: Het maakt niet uit wie de opdracht aanneemt bij de repro. Alle drie de medewerkers zijn in staat de opdracht uit te voeren.

Zeer mee eens	9%
Mee eens	65%
Oneens	21%
Zeer oneens	5%

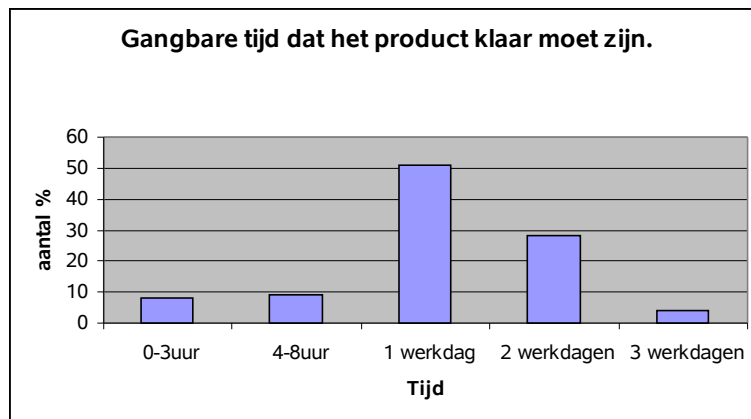
Vraag 12: Zijn uw producten, van de repro, op het afgesproken tijdstip klaar?

Altijd	57%
Meestal	41%
Soms	1%
Nooit	1%

Vraag 13: Hoe goed wordt u geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienst wordt uitgevoerd?

Zeer goed	8%
Goed	46%
Voldoende	30%
Matig	12%
Slecht	3%

Vraag 14: Wat vindt u een gangbare tijd waarbinnen uw product minimaal klaar moet zijn?



Vraag 15: Hoe goed worden de vragen die u heeft, beantwoordt door de medewerkers van de repro?

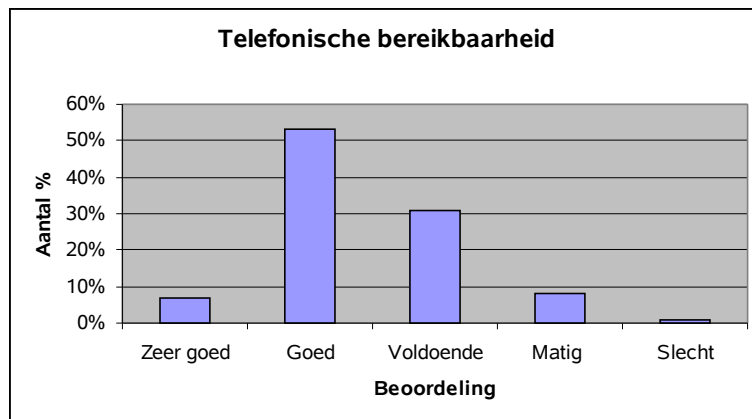
Zeer goed	8%
Goed	52%
Voldoende	33%
Matig	7%
Slecht	0%

Vraag 16: Als een product niet naar wens is, hoe snel wordt het probleem dan verholpen?

Zeer snel	12%
Snel	52%
Voldoende	33%
Langzaam	2%
Zeer langzaam	0%

Vraag 17: Hoe goed is volgens u de kennis van de medewerkers van de repro?

Zeer goed	9%
Goed	57%
Voldoende	31%
Matig	2%
Slecht	0%

Vraag 18: Hoe goed is de telefonische bereikbaarheid?Vraag 19: De medewerkers zijn altijd vriendelijk.

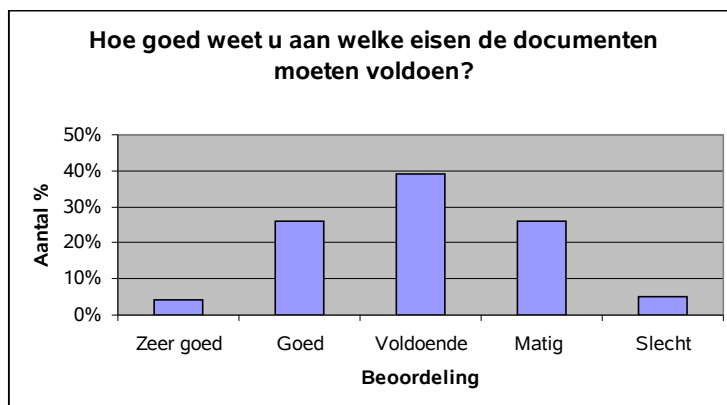
Zeer mee eens	13%
Eens	78%
Oneens	8%
Zeer oneens	1%

Vraag 20: Iedere klant van de repro wordt hetzelfde behandeld.

Zeer mee eens	4%
Eens	76%
Oneens	18%
Zeer oneens	1%

Vraag 21: Weet u welke producten en diensten er geboden worden door de repro?

Ja	57%
Nee	43%

Vraag 22: Hoe goed weet u aan welke eisen, bijvoorbeeld de huisstijl, uw documenten moeten voldoen zodat de repro deze kan afdrukken?Vraag 23: De informatie, over de repro, die op visnet staat is volgens u voldoende.

Zeer mee eens	1%
Eens	78%
Oneens	20%
Zeer oneens	1%

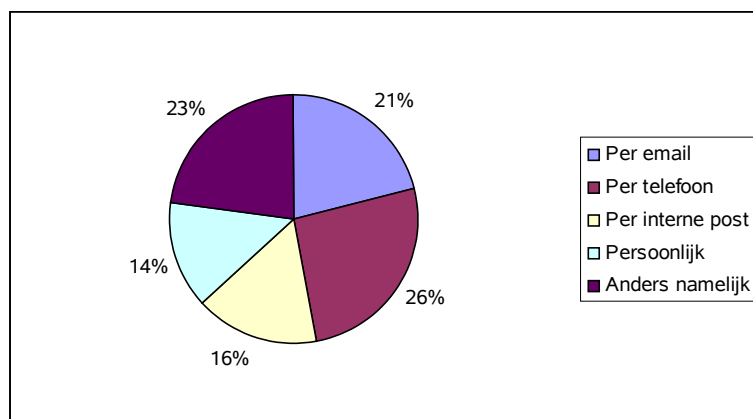
Vraag 24: De informatie, over de repro, op visnet is duidelijk.

Zeer mee eens	1%
Mee eens	80%
Oneens	18%
Zeer oneens	1%

Vraag 25: Hoe goed wordt u geïnformeerd als uw producten klaar zijn?

Zeer goed	8%
Goed	42%
Voldoende	27%
Matig	18%
Slecht	5%

Vraag 26: Hoe wordt u geïnformeerd als uw documenten klaar zijn?



Opmerkingen vraag 26: Anders namelijk.....

- door zelf te bellen;
- producten duiken opeens ergens op;
- door zelf te gaan kijken en te informeren of de producten klaar zijn.

Vraag 27: Hoe goed worden de gemaakte afspraken nagekomen?

Zeer goed	11%
Goed	58%
Voldoende	27%
Matig	5%
Slecht	0%

Vraag 28: Bij de repro wordt de privacy van de klant gewaarborgd.

Zeer mee eens	7%
Mee eens	85%
Oneens	7%
Zeer oneens	1%

Vraag 29: Hoe goed wordt er naar uw mening maatwerk geleverd?

Zeer goed	11%
Goed	55%
Voldoende	31%
Matig	3%
Slecht	0%

Vraag 30: In de toekomst worden de decentrale zwart/ wit kopieerapparaten vervangen door kleur kopieerapparaten. Maakt u dan ook nog evenveel gebruik van de repro?

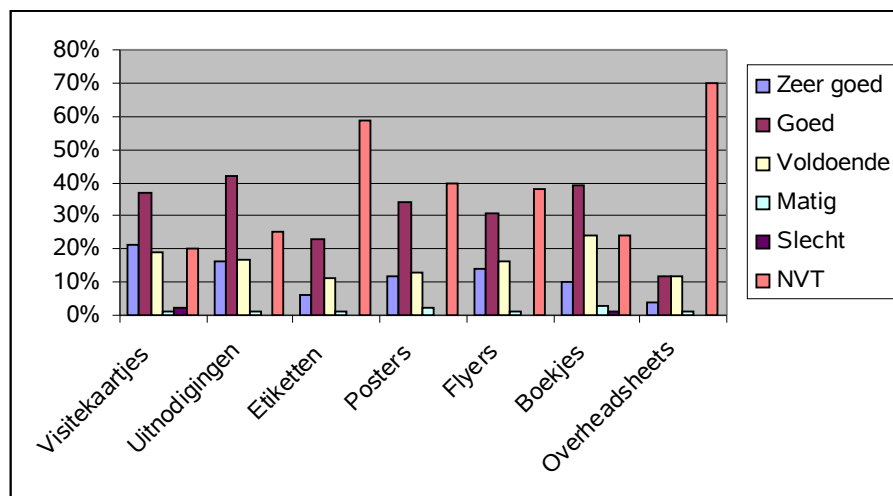
Ja	79%
Nee	21%

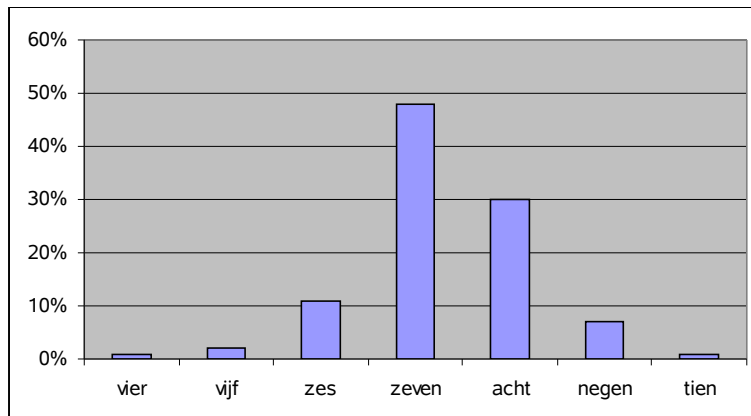
Vraag 31: Heeft u er behoefte aan om bepaalde documenten te laten scannen bij de repro?

Ja	42%
Nee	58%

Vraag 32: Als de repro kan zorgen dat de documenten die u aanlevert uiteindelijk bij de klant op de mat terecht komen. Zou u daar dan gebruik van maken?

Ja	70%
Nee	30%

Vraag 33: Hoe beoordeeld u de kwaliteit van de volgende zaken:

Vraag 34: Welk rapportcijfer zou u de repro geven?Vraag 35: Welke producten en diensten mist u bij de repro?*Producten:*

- het scannen, plotten en vouwen van grote formaten A0-A1-A2 (vaak vermeld in de enquête).
- het aanbrengen van spiraalruggen;
- mogelijkheid om op glad papier stukken te laten drukken;
- afdrukken op zwaarder papier;
- het inbinden, en dus niet plakken, van de boekwerken is te beperkt;
- het maken van posters;
- branden op cd-rom;
- keuze papiersoort te beperkt.

Diensten:

- huisstijlbewaking;
- afmelding uitgevoerde opdracht, bijvoorbeeld per email;
- de vakkennis met betrekking tot de opmaak mist;
- het komen brengen van de producten.

Vraag 36: Heeft u verder nog opmerkingen?

- Er is een groot verschil tussen de medewerkers op het gebied van kennis, klantgerichtheid, service en communicatie;
- het format voor de uitnodigingen, visistekaartjes, enzovoort op intranet is in alle gevallen onduidelijk;
- het terugkoppelen wanneer een product klaar is wordt gemist;
- de medewerkers zijn soms te klantvriendelijk, waardoor de stukken te vroeg zijn bezorgd bij de raadsleden;
- soms is er niemand aanwezig bij de repro tussen 15.30 uur – 17.30 uur. En is men op dat moment niet telefonisch bereikbaar;
- door een betere kleurmachine kan er een beter product gerealiseerd worden;
- goede apparatuur zou de kwaliteit van het vouwen van de boekjes verbeteren;
- de samenwerking tussen het TBV en de repro zou verbeterd moeten worden, waardoor het product sneller terug is bij de klant;
- wanneer er een email gestuurd wordt met de opdracht, wordt er om een ontvangstbevestiging met een indicatie van de tijd. gevraagd, deze is echter nog nooit ontvangen;

Bijlage 14 Benchmarkonderzoek

Gemeente Capelle aan de IJssel

Gesprek dhr de Kok medewerker afdeling repro.

Aantal medewerkers gemeente: 500

Aantal medewerkers repro: zes medewerkers, waarvan drie ambtenaren en drie medewerkers van de sociale werkplaats.

Aantal vierkante meter oppervlakte: 93m²

Waarom heeft de gemeente gekozen wel/ niet gekozen voor uitbesteding?

Binnen de gemeente Capelle aan de IJssel is alles Europees aanbesteed. Zowel de printers als de drukkerij is aanbesteed. Binnen de gemeente is er sprake van gedwongen winkelnering, dus of men kiest voor de repro of voor de huisdrukkerij. Wel moet men de producten die naar de drukkerij gaan via de repro laten verlopen zodat zij kunnen kijken of het aan de huisstijl voldoet. De mailings van gemeente Capelle aan de IJssel worden uitbesteed aan de sociale werkplaats.

Het voordeel van de repro intern hebben is dat het voordeliger, sneller en er is minder kans op fouten. Het drukwerk is aanbesteed omdat de repro niet over de capaciteit beschikt.

Doet de repro alleen printwerk of ook drukwerk?

De repro voert alleen het print- en kopieerwerk uit. Daarnaast voeren zij de controle uit op het drukwerk. De repro kan de stukken nog vormgeven als de klant daarom vraagt, men heeft namelijk een DTP-er in dienst. De repro stuurt de stukken naar de drukkerij, die eerst een proefexemplaar drukt. Nadat deze goed is gekeurd door de repro worden de stukken afgedrukt en terugbezorgd bij de gemeente.

De DTP-er is tevens belast met het inkopen van alle materialen, denk bijvoorbeeld aan het papier.

Al het druk- of printwerk dat naar externen toe gaat wordt gecontroleerd door de afdeling communicatie.

De medewerkers van de repro.

De gemeente Capelle aan de IJssel heeft zes medewerkers op de reproafdeling. Van de zes medewerkers zijn er drie ambtenaren die in vaste dienst zijn en drie medewerkers die afkomstig zijn van de sociale werkplaats.

Binnen de repro heeft men de volgende opleidingen gevolgd:

- de grafische school;
- cursus DTP(degene die geen opleiding hebben);
- cursus voor de machinebeheersing.

De werkzaamheden zijn onderverdeeld in specialisme. Dit is in de loop van de jaren zo gegroeid. Iedereen weet hoe ze de apparaten moeten bedienen.

Het proces en de dienstverlening van de repro.

De repro is dagelijks geopend van 8.00 – 17.00. Via het print workflow systeem, email of de balie kan men de documenten aanleveren. Het print workflow systeem wordt het meeste gebruikt. De repro is gebonden aan de huisstijl, deze heeft men in eigen beheer. Vaak vragen de klanten of het stuk nog opgemaakt kan worden, dit wordt dan gedaan door de DTP-er van de repro. De documenten kunnen gedrukt worden op A0 tot A5 papierformaten.

Een proefexemplaar wordt alleen afgedrukt als de klant daarom vraagt of als men er niet zeker van is of het goed afgedrukt is.

De volgende nabewerkingen worden uitgevoerd: snijden, vouwen, binden en lamineren.

De kwaliteit wordt steekproefsgewijs gecontroleerd, maar niet bij elke opdracht.

Als de producten klaar zijn, wordt de klant daar op de hoogte van gebracht middels het print workflow systeem. Als de repro na een paar dagen nog de producten heeft liggen wordt de klant op de hoogte gebracht door middel van een email of door te bellen. Als men de producten gelijk bij de burger wil krijgen, dan moet de klant zelf contact opnemen met alle afdelingen die daarover gaan. De producten zijn het liefst dezelfde dag weer terug bij de klant.

De kosten

De repro beschikt over 22 decentrale Canon printers. Daarnaast heeft men centraal printers staan van het merk Océ.

De klanten betalen per afdeling één vast bedrag per maand. Dit dekt alle kosten die de repro maakt op jaarbasis. Alleen maakt men nog facturen voor privé-zaken en als derden producten willen afdrukken. Men heeft bij de repro dan ook geen inzicht in de kosten op jaarbasis.

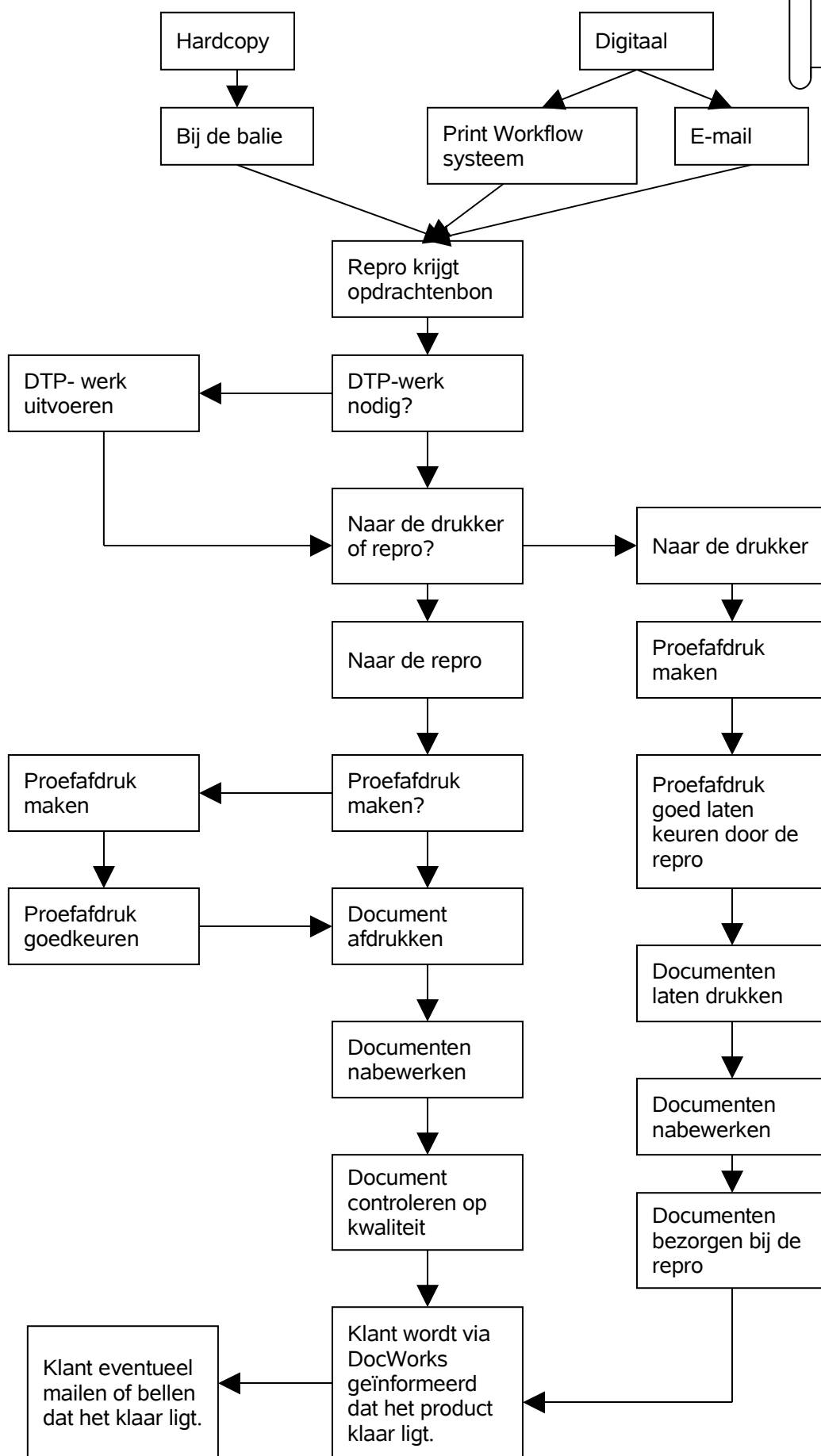
Klanttevredenheid

Per afdeling wordt er jaarlijks een klanttevredenheidonderzoek gehouden. Afgelopen jaar zijn de repro en de bodes goed uit het onderzoek naar voren gekomen.

Als er klachten zijn dan komen deze direct binnen bij de repro. Vaak liggen deze klachten in de sfeer van communicatie. De klant en de repro hebben elkaar dan niet goed begrepen. Op maandagochtend is er werkoverleg en dan worden de klachten besproken.



Procesbeschrijving gemeente
Capelle aan de IJssel



Gemeente Spijkenisse

Gesprek G. van Triet productieleider Copy-Center

Aantal medewerkers gemeente: ongeveer 600

Aantal medewerkers repro: 7

Aantal vierkante meter oppervlakte: 83m²

Waarom heeft de gemeente gekozen wel/ niet gekozen voor uitbesteding?

Veertien jaar geleden is de repro van de gemeente Spijkenisse verzelfstandigd. Dit is gekomen doordat men bepaalde afdelingen moest afstoten om te bezuinigen. De repro is in handen van de sociale werkplaats gekomen. In het gebouw van de gemeente heeft men een gedeelte ingericht voor de repro, zodat de repro dichtbij de klanten van de gemeente zit.

Men heeft gekozen voor deze uitbesteding omdat er vaak veel zieken waren, en taken hierdoor langer bleven liggen. Daarnaast is het uitbesteden aan een sociale werkplaats goedkoper.

Binnen de gemeente Spijkenisse is er sprake van gedwongen winkelnering. De medewerkers moeten de zaken op het gebied van kopieer- en printwerk afnemen bij de repro. Het drukwerk hoeft niet afgenomen te worden bij de repro.

Doet de repro alleen printwerk of ook drukwerk?

De repro die binnen het gemeentehuis zit verzorgt alleen print- en kopieerwerk. Wel kunnen ze bepaalde zaken laten afdrukken bij de sociale werkplaats, daar beschikken ze namelijk over een drukkerij. De visitekaartjes worden daar bijvoorbeeld altijd afgedrukt.

De medewerkers van de repro.

Alle zeven medewerkers van de repro zijn in dienst van de sociale werkplaats. Vaak wordt er eerst middels een stage gekeken of iemand geschikt is voor het werk bij de repro.

Naast de stage krijgen de medewerkers ook intern een opleiding. Zo krijgt men van Nashuatec, de aanbieder van de printmachines, een cursus aangeboden.

Binnen de repro werken mensen die eigenlijk alle taken kunnen uitvoeren, het werk is dus niet onderverdeeld per specialisme. Zo verkom je dat iemand de hele dag hetzelfde doet, en als er iemand ziek is dat er werk blijft liggen.

Het proces en de dienstverlening van de repro.

De repro is dagelijks geopend van 8.30 tot 17.00uur. De klant kan zijn producten aanvragen door te emailen en door het te komen brengen bij de balie van de repro. Iedereen binnen de gemeente weet aan welke huisstijl het product moet voldoen. Met de Griffie zijn over de raad- en commissiestukken afspraken gemaakt over hoe de producten eruit moeten zien. Dit wordt dan ook gecontroleerd door de repro.

Voordat men alle documenten gaat afdrukken, wordt eerst een proefdruk gemaakt. Deze wordt bekeken door de repro en eventueel door de klant. Als de proefdruk naar wens is worden alle exemplaren afgedrukt.

De gemeente Spijkenisse kan alle maten papier afdrukken in kleur en zwartwit. Naast het afdrukken kan men nieten, vouwen, lijmen, perforeren, lamineren en snijden.

De volgende bewerkingen kunnen verricht worden: sheets, ringbandjes, covers en velobind,

Voordat het product klaar is wordt er steekproefsgewijs gekeken naar het afgeleverde product. Als het product aan de kwaliteit voldoet wordt de klant gebeld dat het product klaar

ligt bij de repro. De gangbare tijd dat een product klaar moet zijn is bij de gemeente Spijkenisse één uur.

De kosten

De kosten worden elke maand doorgegeven aan de budgethouder van elke afdeling. Aan de hand van de opdrachtbonnen kan de budgethouder zelf nagaan of dit klopt.

Per jaar worden er vijf miljoen printjes gemaakt bij de repro.

Voor het afdrukken worden de volgende kosten berekend:

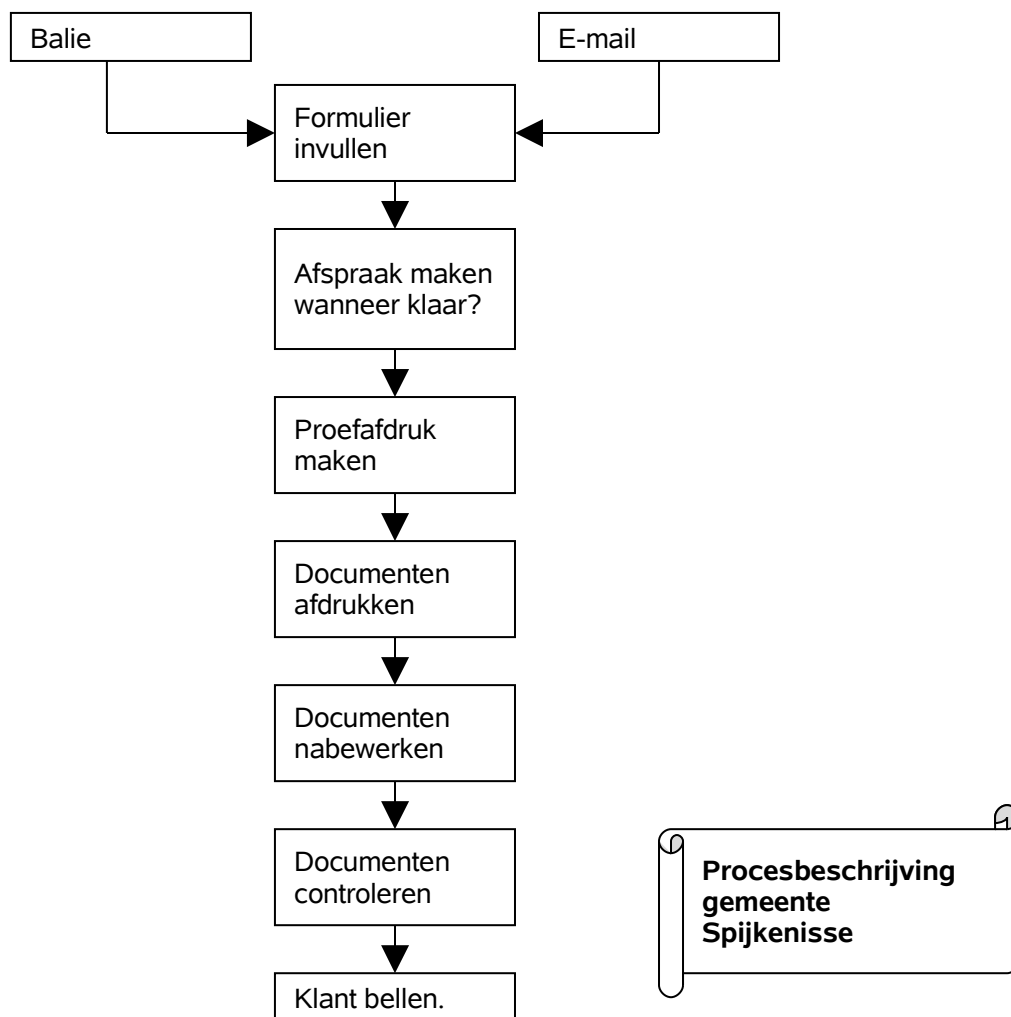
zwartwit = 4,8 cent per kopie, kleur= 25 cent per kopie

Bij deze prijs zitten de werkzaamheden en de huur van de machines inbegrepen.

Naast het printen houdt de repro zich bezig met het verzorgen van de decentrale multifunctionals. Hierbij worden de kosten tevens doorberekend aan de klant. De prijs wordt bepaald door het aantal tikken, het papier en de werkzaamheden.

Klanttevredenheid

Eens per twee jaar wordt de klanttevredenheid gemeten van de gehele facilitaire dienst. De laatste jaren scoort de repro goed op het gebied van klanttevredenheid. Voor eventuele klachten kan men bij de repro terecht, deze klachten worden onderling besproken.



Gemeente Leidschendam - Voorburg

Gesprek G. Driest senior medewerker Document Productie Centrum(DPC)

Aantal medewerkers gemeente: 700

Aantal medewerkers repro: 4,5 FTE

Aantal vierkante meter oppervlakte: 110m2

Waarom heeft de gemeente gekozen wel/ niet gekozen voor uitbesteding?

De DPC besteed per jaar voor ongeveer € 35.000 uit aan externe bedrijven. Eigenlijk wordt er alleen uitbesteed als men het intern niet kan afdrukken. Dit kan aan het formaat liggen, de DPC drukt geen A0, A1 of A2 papierformaten af, of het is op dat moment goedkoper om het extern af te drukken.

Alleen opdrachten die de afdeling communicatie in projectvorm doet, wordt uitbesteed.

De voordelen van het in eigen beheer hebben van de repro is dat de lijnen kort zijn, de voorraden kunnen zelf bijgehouden worden en printing on demand kan worden toegepast. In principe is er binnen de gemeente Leidschendam – Voorburg gedwongen winkelnering. De medewerkers moeten de zaken op het gebied van kopieer- en printwerk afnemen bij de DPC.

Doet de repro alleen printwerk of ook drukwerk?

De DPC levert alleen het print- en kopieerwerk. Het drukwerk hoeft niet afgenomen te worden bij de DPC, aangezien men geen drukwerk kan leveren. Men had tot op een aantal jaren geleden nog wel de beschikking over een off-set pers, maar vanuit efficiëntie overwegingen beschikt men hier niet meer over.

De medewerkers van de repro.

Er werken binnen de DPC 4,5 FTE. Daarnaast heeft men voor achttien uur per week een DTP'er ingehuurd. Twee medewerkers hebben de grafische school gevolgd, één medewerker heeft een cursus gevolgd aan de GOC. Alle medewerkers hebben cursussen gehad over de machines die men gebruikt binnen de DPC.

Binnen de DPC zijn de werkzaamheden niet onderverdeeld in specialisme. Zo wordt voorkomen dat iedereen elke dag hetzelfde doet en bepaald werk blijft liggen.

Het proces en de dienstverlening van de repro.

De DPC is dagelijks geopend 8.00 – 17.00 uur. De klant kan op verschillende manieren zijn product aanvragen namelijk hardcopy, via de balie, interne post, digitaal via intranet in de mailbox van de DPC of digitaal via de print workflow systeem. De print workflow is een krachtig hulpmiddel om uw documentservices te vermarkten en uw klanten toegevoegde waarde te leveren. Het verwerkt alle brondocumenten: papieren en gescande documenten, digitale bestanden in PDF of bronbestanden, kleur en zwart-wit. Het stroomlijnt de printfaciliteit workflow —commercieel en corporate— van aanlevering door uw klanten tot levering. Het opent nieuwe diensten zoals scannen, afwerken, archiveren en print on demand.⁵⁵ Men heeft voor dit systeem gekozen omdat men beschikt over twintig panden die gebruik maken van de DPC. Het systeem maakt zo de bereikbaarheid makkelijker.

De DPC is gebonden aan een bepaalde huisstijl. Alle medewerkers van de gemeente hebben een boekje gehad met daarin precies de huisstijl uitgelegd. De medewerker weet dus precies aan welke eisen de documenten moeten voldoen.

⁵⁵ www.oce.nl

Als de klant daarom vraagt dan kan er een proefafdruk worden gemaakt. Vaak bij lastige stukken, die uit meerdere onderdelen bestaat, wordt een proefdruk gemaakt.

De DPC kan alle formaten afdrukken tot A3 plus. A0, A1 of A2 papierformaten kan men niet afdrukken, hier is ook geen vraag naar. Naast het afdrukken kan men afwerkingen verrichten zoals inbinden, gaten boren, couverteren, foldnak, lamineren, rillen, schoon snijden en vouwen.

Per opdracht wordt er naar de kwaliteit van de producten gekeken. Kwaliteit is een stuk overleving van de DPC. Een gangbare tijd waarbinnen het product klaar moet zijn is één tot drie dagen.

De medewerkers kunnen zelf kiezen hoe men te horen krijgt dat de producten klaar liggen. Men kan kiezen: per interne post, zelf ophalen of een email krijgen als de producten klaar zijn. Als het gaat om een mailing dan zorgt de DPC voor het gehele traject, dus dat de mailing bij de burger in de bus komt te liggen.

De kosten

De machines komen van het merk Océ.

De doorbelasting vindt plaats op basis van het aantal medewerkers. Men heeft hiervoor gekozen omdat er steeds meer flex- werkplekken binnen de gemeente komen.

De kosten kunnen als volgt onderverdeeld worden:

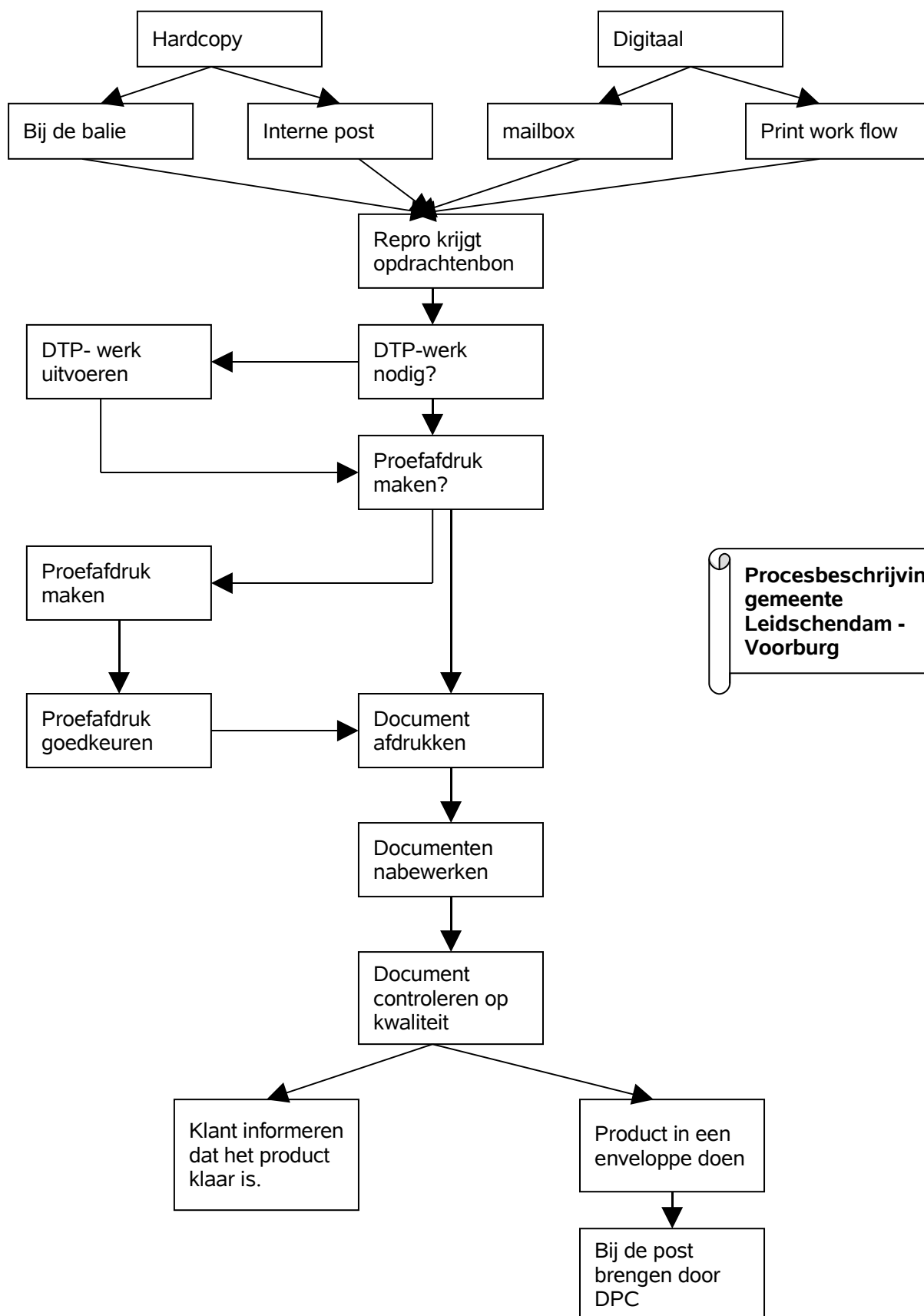
- zwartwit= 0,465 cent per kopie;
- kleur= 7,18 cent per kopie.

Jaarlijks moeten er 2,4 miljoen zwartwit kopieën gedraaid worden. En 243.000 kleurenkopieën. Hier komt de DPC jaarlijks overheen.

Klanttevredenheid

Om de twee jaar wordt de klanttevredenheid gemeten voor de gehele interne dienst. De laatste keer is de DPC als beste uit dit onderzoek naar voren gekomen.

Als er klachten zijn dan komen deze direct bij de DPC binnen en worden deze onderling besproken. Daarnaast wordt er direct gekeken of er een verbetering in de dienstverlening kan worden aangebracht.



Bijlage 15 Het nieuwe proces van de repro