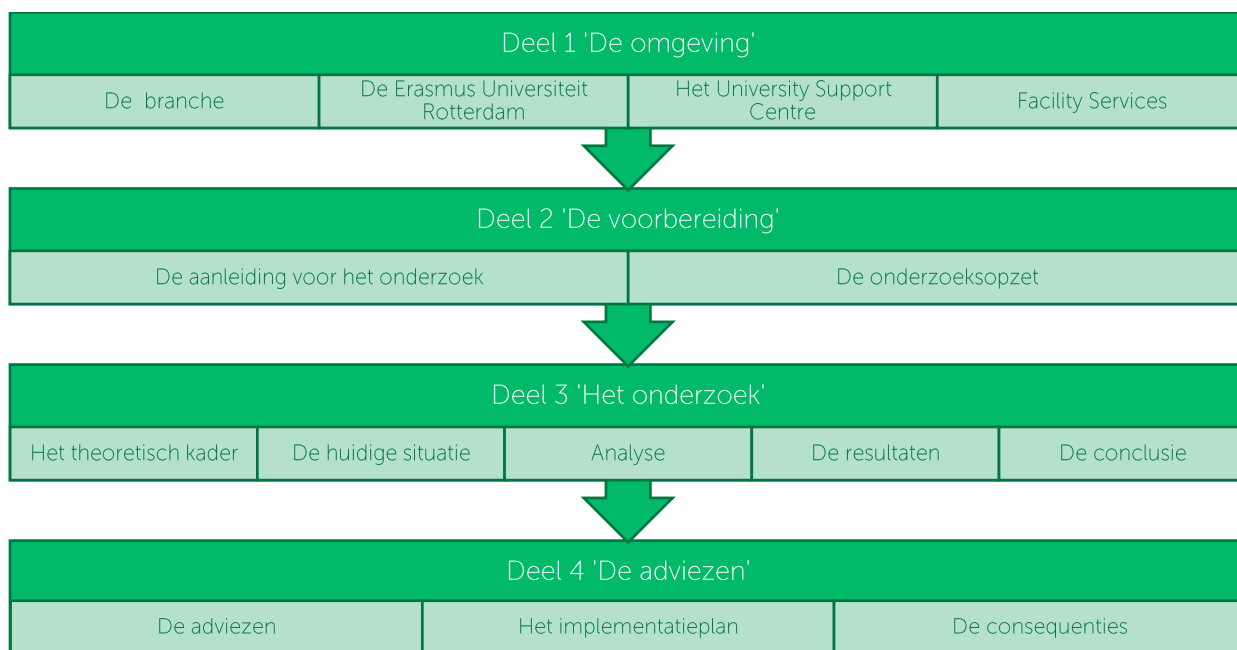


BIJLAGE 1: LEESWIJZER

In figuur 1 'Leeswijzer scriptie' is de vierdeling en de opbouw van de bachelor scriptie visueel weergegeven.



FIGUUR 1: LEESWIJZER SCRIPTIE

BIJLAGE 2: UITWERKING ONTWIKKELINGEN ONDERWIJSBRANCHE

In deze bijlage zijn de ontwikkelingen in de onderwijsbranche, zoals beschreven in paragraaf 1.1.1, nader uitgewerkt.

Internationalisering

'Het Nederlands hoger onderwijs wordt steeds meer onderdeel van de Europese academische wereld, waardoor Internationalisering door onderwijsinstellingen wordt gezien als kans om de kwaliteit van het eigen onderwijs te verbeteren. Sommigen zetten het onderwerp in als mogelijkheid voor het werven van extra inkomsten en te werken aan een sterkere internationale concurrentiepositie. Randvoorwaardelijk voor deze ontwikkeling is het verruimen van het Engelstalig onderwijsaanbod, de zorg voor goede communicatie en informatievoorziening, internationale kennis en competenties van de docenten en het ontwikkelen of het intensiveren van de samenwerkingsrelaties met buitenlandse kennisinstellingen (TeWinkel & Juist, 2017).'

Valorisatie

Valorisatie is het benutten van kennis voor maatschappelijke doeleinden (het delen van kennis met een breed publiek op televisie) of samenwerking met de overheid en economische doeleinden (het opzetten van startups en verkrijgen van patenten). Naast onderwijs geven en onderzoek doen, is valorisatie de derde kerntaak van universiteiten (vsnu, 2017).

Battle for talent

Onderwijsinstellingen doen er alles doen om de grootste talenten aan zich te binden. Veelbelovende studenten en onderzoekers kiezen voor een universiteit met de hoogste standaarden in onderwijs en onderzoek, maar ook voor een universiteit met het beste carrièreperspectief en met een kosmopolitische studie- en werkomgeving (De Erasmus Universiteit, 2014).

Wereldburgerschap

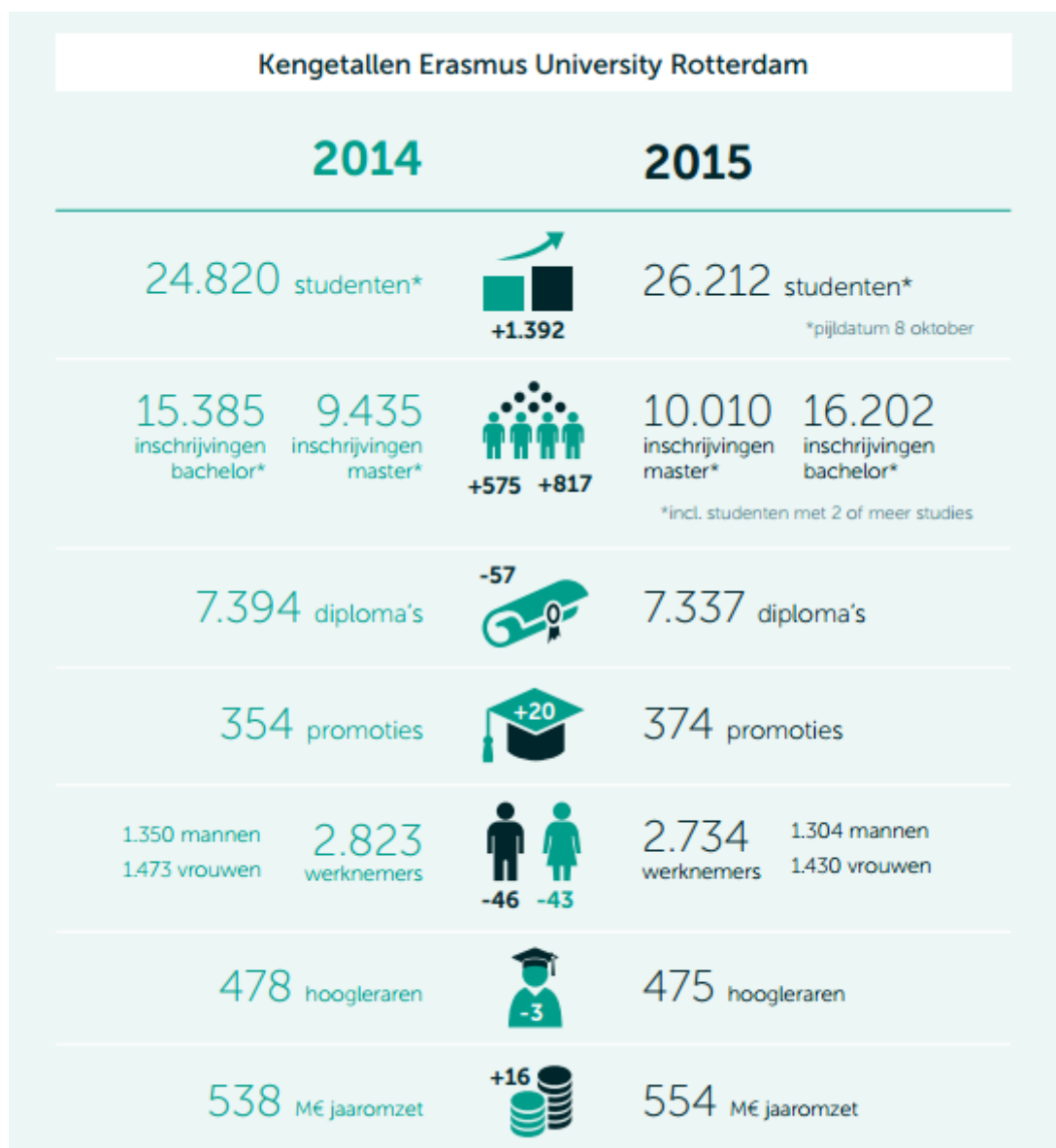
Wereldburgerschap draait om betrokkenheid bij mondiale vraagstukken. Onderwijs neemt wereldburgerschap steeds vaker mee in haar strategische kaders omdat zij haar studenten meer wil meegeven dan alleen kennis. Het kan bijvoorbeeld gaan over ontwikkelingseducatie, duurzame ontwikkeling, vredeseducatie, mensenrechteneducatie en interculturele vorming (NCDO, 2017).

Technologische innovatie

Nieuwe manieren van studeren en leren (blended learning en massive open online courses), onderwijsvernieuwing, maar ook nieuwe manieren van werken (Het Nieuwe Werken/Flexwerken) worden mede mogelijk gemaakt door de snelle technologische ontwikkelingen in de samenleving. Om goed en vernieuwend onderwijs te kunnen bieden en om concurrentievoordeel te kunnen behalen, is het voor universiteiten van belang om te investeren en te experimenteren met deze nieuwe methodes van lesgeven en ondersteuning.

BIJLAGE 3: FEITEN EN CIJFERS EUR

De feiten en cijfers voor het jaar 2015 van de EUR zijn in figuur 2 'Kengetallen EUR' weergegeven. Dit is een nadere uitwerking van hoofdstuk 1.2.1 'Feiten en cijfers'.



FIGUUR 2: KENGETALLEN EUR

BIJLAGE 4: TOELICHTING BESTUURSNIVEAUS

In deze bijlage is een toelichting gegeven op de bestuursniveaus binnen de EUR, zoals deze in paragraaf 1.2.3 'Organogram' zijn beschreven.

UNIVERSITAIR NIVEAU

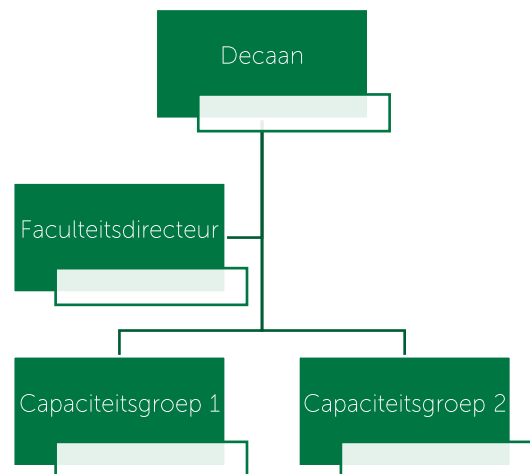
Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid en het beheer van de universiteit. Binnen de EUR is dit het hoogste bestuursorgaan (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017).

De Raad van Toezicht is belast met het toezicht op het bestuur en het beheer van de Erasmus Universiteit Rotterdam in het geheel. De RvT staat het CvB met raad bij en is belast met de goedkeuring van belangrijke plandocumenten als het financieel jaarverslag, het bestuur- en beheersreglement en de begroting. Zij heeft instemmingsrecht op alle documentatie en dient de besluiten, genomen door het CvB, goed te keuren, voordat deze daadwerkelijk worden uitgevoerd (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017).

FACULTAIR NIVEAU

Het bestuur van de faculteit wordt gevormd door de decaan, als eenhoofdig bestuursorgaan. De decaan is verantwoordelijk voor de algemene leiding van de faculteit en de inrichting van de faculteit voor wat betreft het onderwijs en onderzoek. Dit doet de decaan door het opstellen van een instellingsplan en begroting, die het CvB moet goedkeuren.

Ter ondersteuning van de decaan is een faculteitsdirecteur aangesteld, die de ambtelijke ondersteuning van de decaan verzorgt. De faculteitsdirecteur is verantwoordelijk voor de facultaire beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering, vooral op het terrein van onderwijs en onderzoek.



FIGUUR 3: ORGANOGRAM FACULTEIT

De faculteitsdirecteur wordt ook wel de directeur bedrijfsvoering genoemd.

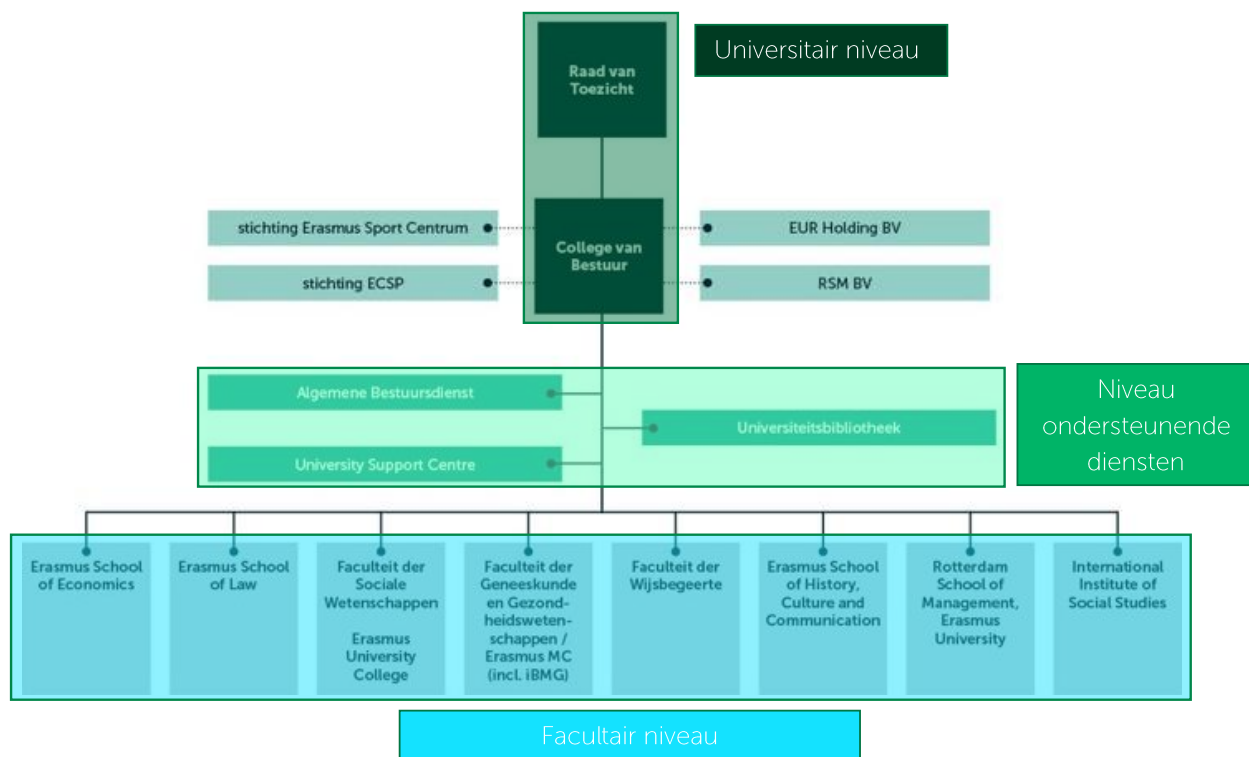
Binnen elke faculteit zijn verschillende capaciteitsgroepen aanwezig. Capaciteitsgroepen zijn de verschillende studierichtingen binnen een faculteit.

In figuur 3 'Organogram Faculteit' wordt de organisatiestructuur binnen de faculteit weergegeven.

HET NIVEAU VAN DE ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

De ondersteunende diensten voor de EUR worden gevormd door het USC, de algemene bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017). Aangezien het onderzoek wordt uitgevoerd voor het USC, worden de overige ondersteunende diensten niet verder uitgewerkt. De verdere uitwerking van de organisatie van het USC is beschreven in bijlage 5 'Toelichting ontstaan USC' (pagina 6), bijlage 6 'Weergave organogram USC' (pagina 6) en bijlage 7 'Dienstverlening USC' (pagina 7).

In figuur 4 'Organogram EUR' zijn zowel de bestuursniveaus als alle bedrijfsonderdelen weergegeven. Door middel van figuur 4 is duidelijk welke bedrijfsonderdelen aanwezig zijn binnen de EUR en hoe de hiërarchische relatie is tussen de verschillende bedrijfsonderdelen.



FIGUUR 4: ORGANOGAM EUR

BIJLAGE 5: TOELICHTING ONTSTAAN USC

In paragraaf 1.3 'Het University Support Centre' wordt het University Support Centre beschreven. In deze bijlage worden een nadere toelichting gegeven op het ontstaan van het USC.

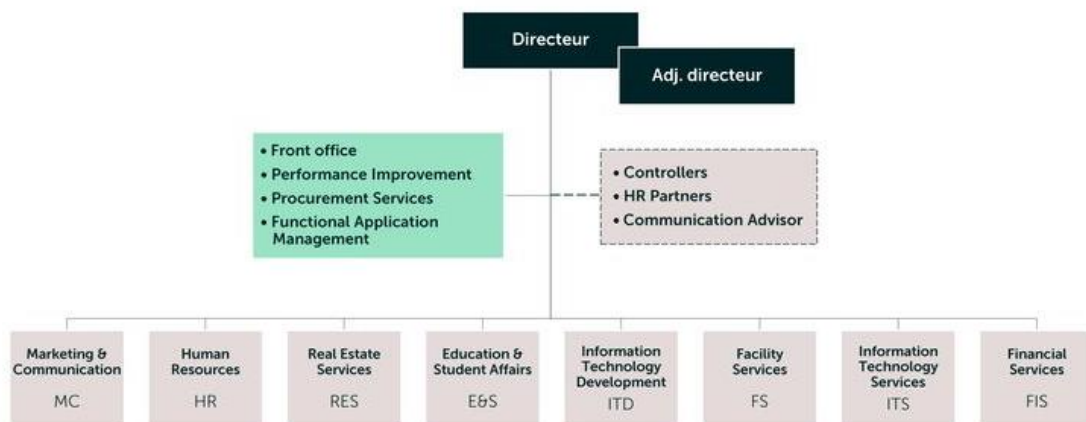
In juni 2014 is een 'Voornemen tot Reorganisatie' aangeboden aan het College van Bestuur, naar aanleiding van de Strategie '2014-2018 'Impact and Relevance' en het onderzoek SSC 3.0 'Naar Topsupport in 2018: making the difference'.

Uit 'Impact and Relevance' blijken grote ambities op de gebieden onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het daaraan gekoppelde financiële meerjarenplan zet in op investeren in onderwijs en daarmee het realiseren van een kostenreductie op de overige gebieden. Dit komt mede door de prestatieafspraken zoals gemaakt met de minister: de generieke overhead moet op de EUR worden teruggebracht tot het gemiddelde van de Nederlandse universiteiten van 19,9%. Daarnaast blijkt uit het onderzoek in SSC 3.0 dat de kwaliteit van de ondersteunende dienstverlening omhoog moet (klanttevredenheid scoorde een 6.1 in 2014, waar de doelstelling een 7.0 was).

De bundeling van alle ondersteunende diensten in één Shared Service Organisatie (SSO) was noodzakelijk om zowel de verhoging van klanttevredenheid als de kostenreductie te realiseren. Het USC is deze SSO binnen de EUR.

BIJLAGE 6: WEERGAVE ORGANOGRAM USC

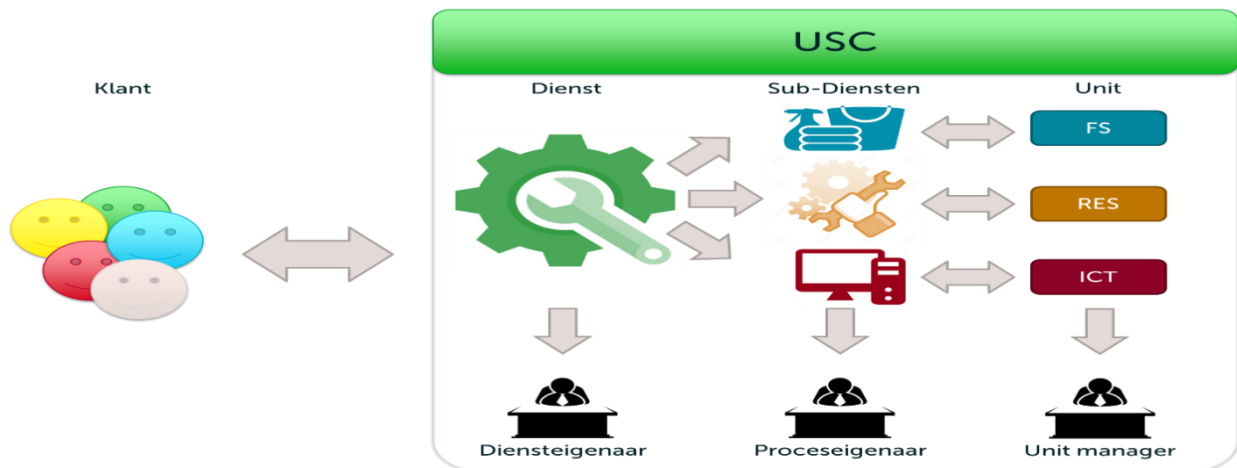
In paragraaf 1.3.2 worden de organisatieonderdelen van het USC benoemd. Alle afdelingen zijn weergegeven in figuur 5 'Organogram USC' (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016).



FIGUUR 5: ORGANOGRAM USC

BIJLAGE 7: DIENSTVERLENING USC

Zoals beschreven in hoofdstuk 1.3.3, levert het USC dienstketens, waardoor er diensteigenaren, unitmanagers en proceseigenaren zijn. De dienstverlening van het USC is visueel weergegeven figuur 6 'Dienstverlening USC'.



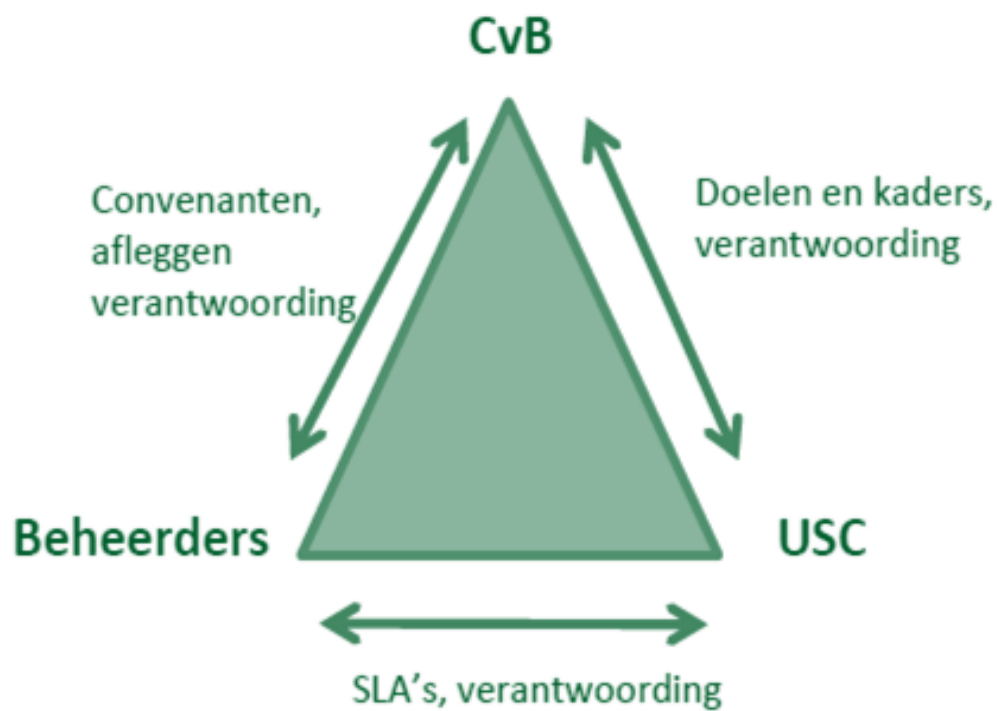
FIGUUR 6: DIENSTVERLENING USC

BIJLAGE 8: DE GOVERNANCE EN DE DIALOOG

In deze bijlage worden de governance en de dialoog uit hoofdstuk 1.3.4 'Stakeholders' nader uitgewerkt.

DE GOVERNANCE

In figuur 7 'Governance USC, Bestuurders en Beheerders' is de governance structuur van de EUR voor het USC weergegeven.



FIGUUR 7: GOVERNANCE USC, BESTUURDERS EN BEHEERDERS

DE DIALOOG

Er zijn diverse contacten tussen de gebruikers en het USC. Met de belangrijke representanten van de gebruikers worden een aantal maal per jaar afstemmingssessies gehouden om te horen wat er aan beide zijden goed gaat en wat er beter kan; dit gebeurt tijdens het hoofdgebruikers overleg. Periodiek wordt de klanttevredenheid met betrekking tot de afhandeling van meldingen steekproefsgewijs bij de gebruikers geïnterviewd en wordt hierover gerapporteerd.

Voor de vraag- en aanbod afstemming op tactisch niveau is het dienstenoverleg ingericht. De demand manager en de diensteigenaar voeren gezamenlijk het 'dienstenoverleg', waarin de afstemming van vraag en aanbod, en de ontwikkelingen in de vraag en eventueel maatwerk wensen worden besproken.

Vanuit het USC wordt er voor iedere dienst een 'diensteigenaar' benoemd. De diensteigenaar is verantwoordelijk voor het vaststellen van de dienst in termen van inhoud, serviceniveaus en voorwaarden en ook voor de levering van de dienst conform afspraak. De diensteigenaar managet, regisseert en optimaliseert de dienst(keten).

Binnen elke faculteit zijn 'demand managers' aangesteld: het eerste aanspreekpunt voor de diensteigenaren van het USC. De demand manager is verantwoordelijk dat de diensteigenaar op een dermate wijze binnen de betreffende faculteit kan opereren dat hij/zij goed en specifiek inzicht krijgt in de wensen en knelpunten van de dienst binnen het betreffende bedrijfsonderdeel.

Op het strategische niveau is er minimaal jaarlijks het accountoverleg tussen de decaan en de directeur USC. Dit gaat zowel over de inhoud als over de relatie. In dit overleg wordt, vanuit het perspectief van de gehele faculteit, naar de diensten en de dienstverlening gekeken. Dan wordt ook de SLA getekend voor alle USC diensten. Hierin is vastgelegd welke diensten, ook maatwerkdiensten, afgenomen worden, tegen welke condities, welke managementinformatie over de operationele USC dienstverlening wanneer opgeleverd wordt, wie met wie vanuit welke rol overleg heeft en hoe de escalatie is geregeld.

In figuur 8 is de dialoog visueel weergegeven.

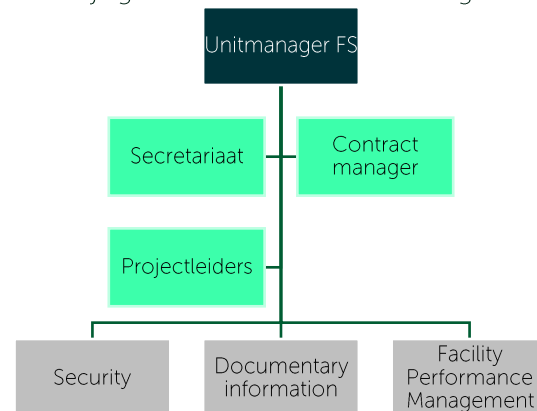


FIGUUR 8: DE DIALOOG

BIJLAGE 9: DE UNIT FACILITY SERVICES

In paragraaf 1.4 is de unit Facility Services benoemd. In deze bijlage wordt deze unit nader uitgewerkt en toegelicht.

De afdelingen Documentary Information (post, archief en digitalisering), Facility Performance Management (klanttevredenheidsmanagement, locatiebeheer, contractmanagement en performance analytics), Security (beveiliging en veiligheid) en het secretariaat, de projectleiders en de contractmanager vormen samen de unit Facility Services (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016).



FIGUUR 9: ORGANOGRAM FS

Dit is visueel weergegeven in figuur 9 'Organogram FS'.

'Binnen Documentary Information zijn de werkzaamheden van Archiefbeheer en Post & Logistiek samengebracht en worden werkprocessen geoptimaliseerd. Door o.a. scan werkzaamheden van Archiefbeheer over te dragen naar Post & Logistiek, is efficiency gerealiseerd door het transport van post- en archiefstukken over de campus en de archiveringswerkzaamheden niet meer fysiek bij de faculteiten uit te voeren, maar vanaf de centrale afdeling.

De uitbesteding van diensten vindt plaats met resultaatafspraken, een sturing op rendement en aansturing vanuit regie in plaats van operationele aansturing. Facility Performance Management draagt zorg voor het scherper krijgen, afgestemd krijgen en houden van de vragen van de klant en de juiste levering van aanbod, binnen daarvoor geldende kaders.

Security, een procesgeoriënteerde inrichting van de organisatie die het actuele veiligheidsbeeld continu monitort, zodat veiligheidsmaatregelen logisch, proportioneel en verklaarbaar zijn. Daarnaast het adequaat reageren op (nieuwe) dreigingen als gevolg van 'open campus', dan wel middelen inzetten om deze dreigingen te voorkomen/beperken. Vanuit het project Veilige Campus is deze beweging ingezet en wordt in de komende jaren verder geprofessionaliseerd.

De afweging om meer uit te besteden en daarmee het loslaten van operationele aansturing, levert een absolute noodzaak op om contractmanagement verder te ontwikkelen. FPM kent veel uitbestede diensten en heeft daarom sterk ingezet op contractmanagement. De contractmanager, die het contractmanagement doet voor alle contracten van de diverse afdelingen van FS, wordt rechtstreeks door de unitmanager aangestuurd.

Projectleiders worden ingezet ten behoeve van (facilitaire en vastgoed) projecten bij o.a. wijziging van bestaande dienstverlening, nieuwe dienstverlening en coördinatie van complexe activiteiten. Hierbij valt te denken aan bewegwijzering en implementatie dienstverlening ISS (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016).'

BIJLAGE 10: TOELICHTING METHODEN VAN DATAVERZAMELING

In deel 2, paragraaf 2.2, tabel 1 is de methode van dataverzameling reeds kort toegelicht. In deze bijlage worden het literatuuronderzoek, de secundaire analyse en de interviews nader toegelicht.

Het deskresearch beslaat het literatuuronderzoek en de secundaire analyse.

Literatuuronderzoek

Binnen het literatuuronderzoek is er een onderscheid te maken in primaire en secundaire literatuur.

Wanneer een auteur voor het eerst verslag van een ontdekking of voor het eerst een bewijs voor een hypothese levert, wordt gesproken over primair literatuuronderzoek. Dit betreft informatie die rechtstreeks afkomstig is van de onderzoeker (Rijksuniversiteit Groningen, 2017).

Secundaire literatuur is literatuur waarin primaire literatuur nader wordt toegelicht en verschillende primaire publicaties worden gebruikt om een gemeenschappelijk beeld te schetsen. Secundaire literatuur verwijst naar de primaire tekst/literatuur. Hieronder vallen bijvoorbeeld encyclopedieën, handboeken en bibliografieën (Rijksuniversiteit Groningen, 2017).

De artikelen, publicaties en relevante literatuur vallen onder het primaire- en secundaire literatuuronderzoek. Uiteindelijk worden deze gegevens gebruikt voor de invulling van het theoretisch kader, in deel 3 'Het onderzoek'.

Secundaire analyse

'Secundaire analyse is het doen van onderzoek met behulp van bestaande datasets met kwantitatieve gegevens die al door andere onderzoekers zijn verzameld (Hoogers, 2017).' De verzamelde data wordt nog een keer gebruikt, echter om een nieuwe vraag te beantwoorden. De secundaire analyse wordt ook wel 'kwantitatief bureauonderzoek' genoemd.

Het jaarplan van de EUR, het reorganisatieplan van het USC, de PDC 2016 en 2017, het visie document voor de kantoorhuisvesting en de reeds geformuleerde pilot voor het service concept worden gebruikt voor de uitvoer van de secundaire analyse. Deze informatie wordt gebruikt voor de huidige situatie in deel 3 'Het onderzoek'.

Het fieldresearch bestaat uit de interne en externe interviews.

De interviews

‘Een interview wordt ook wel een vraaggesprek genoemd. Een interview is een gesprek waarbij één of meerdere personen op een systematische wijze ondervraagd worden om informatie te vergaren. Het onderwerp en doel van een vraaggesprek zijn van tevoren vastgelegd (Groepsdynamiek, 2017).’

Er zijn echter verschillende interviewmethoden te onderscheiden. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview. Hierbij staan de vragen op papier, maar er is ruimte om door te vragen. De onderwerpen die bevestigd worden in het interview staan vast, de antwoorden en alle vragen echter niet. De onderwerpen staan wel in een logische volgorde en voor elk nieuw onderwerp dat wordt aangesneden is een beginvraag geformuleerd (Groepsdynamiek, 2017).

Met behulp van het interne interview worden de gedrags- en psychografische kenmerken van de verschillende gebruikersgroepen binnen de EUR gedefinieerd. Er is gekozen voor half gestructureerde interviews omdat de psychografische kenmerken van de gebruikers van de dienst kantoorruimte worden onderzocht. Alle mogelijke vragen kunnen vooraf niet worden bepaald, maar worden ook gedeeltelijk tijdens het interview duidelijk. Daarom is er ruimte ingebouwd voor doorvragen.

De uitkomsten van de interviews worden gebruikt om invulling te geven aan de resultaten in deel 3 ‘Het onderzoek’.

Met behulp van het externe interview wordt onderzocht hoe andere publieke en/of private organisaties hun dienstverlening hebben ingericht en welke keuzes zij gemaakt hebben bij de inrichting van hun dienstverlening binnen de kantooromgeving. Hierdoor kan er zowel bij andere universiteiten als bij andere organisaties een analyse worden uitgevoerd met betrekking tot het inrichten van de dienstverlening binnen de kantooromgeving. Het streven is om twee universiteiten en een organisatie binnen een andere branche te bezoeken.

De uitkomsten van de externe interviews worden gebruikt om invulling te geven aan het theoretisch kader in deel 3 ‘Het onderzoek’.

Opbouw van het interne interview

Het interview start met algemene vragen om de respondent te leren kennen. Hierdoor wordt de functie en de grove indeling van de werkweek van de betreffende persoon bekend. Daarnaast wordt bevestigd hoe lang iemand al bij de EUR werkt, om te kunnen bepalen in hoeverre iemand veel kennis heeft van de EUR en ervaring heeft met de dienstverlening van het USC en het betreffende bedrijfs onderdeel.

Na de algemene vragen, wordt ingezoomd op het betreffende bedrijfs onderdeel: binnen welk bedrijfs onderdeel de respondent werkzaam is, wat het bedrijfs onderdeel typeert en onderscheid en waar het bedrijfs onderdeel voor staat. Hiermee kan de identiteit van het bedrijfs onderdeel worden bepaald en uiteindelijk dus ook waarin de bedrijfs onderdelen binnen de campus van elkaar verschillen.

Vervolgens wordt de dienst kantoorruimte behandeld: allereerst wordt de respondent op de hoogte gesteld van de ontwikkelingen die er binnen de ondersteunende diensten hebben plaatsgevonden en wordt de dienst kantoorruimte nader toegelicht. Voor het USC is op dit moment de dienst kantoorruimte nog niet gedefinieerd. Daarnaast wordt ook bij de respondent getoetst wat hij/zij verstaat onder de dienst kantoorruimte: welke diensten vallen onder deze dienst volgens de gebruiker?

Tot slot wordt in dit onderdeel een tijdschema gecreëerd op basis van de activiteiten die de respondent, gezien de gebruikersgroep waar hij/zij zich in bevindt, uitvoert.

Daarna worden de verschillende sub-diensten die onder de dienst kantoorruimte vallen bevraagd. Binnen elke dienst wordt de huidige dienstverlening geëvalueerd op basis van de ervaring van de respondent (het is geen klanttevredenheidsonderzoek). Daarnaast wordt het ideaalbeeld van de dienstverlening geschetst op basis van de werkzaamheden die de respondent uitvoert: 'gezien uw werkzaamheden, hoe zou u dan willen dat de dienstverlening idealiter is ingericht voor dienst x?' Tot slot wordt de toekomstvisie op basis van de beleidsmatige kaders van het USC aangaande de verschillende sub-diensten geschetst, bevraagd en getoetst. Aan het einde van het interview wordt bevraagd wat de respondent vindt van de dienstverlening die het USC levert en wat zij van het USC verwacht. Deze vraag is bewust aan het einde van het interview geplaatst: indien de respondent een negatieve gedachte heeft bij de werkzaamheden die het USC verricht, zal dit ook terugkomen in de antwoorden die gegeven worden op de vragen die daarop volgen.

Opbouw van het externe interview

Het interview start met algemene vragen om de respondent te leren kennen. Hierdoor wordt de functie van de betreffende persoon bekend. Daarnaast wordt bevraagd hoe lang iemand al bij de organisatie werkt.

Vervolgens wordt bevraagd hoe de ondersteunende diensten zijn georganiseerd/ingericht binnen de betreffende organisatie, waar de ondersteunende diensten verantwoordelijk voor zijn, welke strategische pijlers zij heeft opgesteld en wat haar positie is ten opzichte van het bestuursorgaan en de andere bedrijfsonderdelen.

Tot slot focust het tweede deel van het interview zich op de diensten die geleverd worden aan alle gebruikers en hoe de dienstverlening is ingericht: of er gewerkt wordt met service concepten, of er verschillende service niveaus zijn ingericht voor de verschillende gebruikers, of diensten centraal of decentraal worden beheerd, of diensten geïntegreerd zijn (door middel van een kerndienst met daarin verschillende sub-diensten), welke diensten zijn uitbesteed of in eigen beheer worden uitgevoerd en hoe de afstemming tussen de verschillende bedrijfsonderdelen aangaande de dienstverlening plaatsvindt. Ook wordt nadrukkelijk bevraagd welke diensten er in de kantooromgeving worden geleverd en hoe het contractmanagement is ingericht.

BIJLAGE 11: UITWERKING DATAOMSCHRIJVING

In paragraaf 2.2.3 'Dataomschrijving' zijn de methoden van dataverzameling uitgewerkt en kort toegelicht. In deze bijlage wordt er op een gedetailleerder niveau gekeken naar de methoden van dataverzameling in de invulling van het deskresearch en fieldresearch.

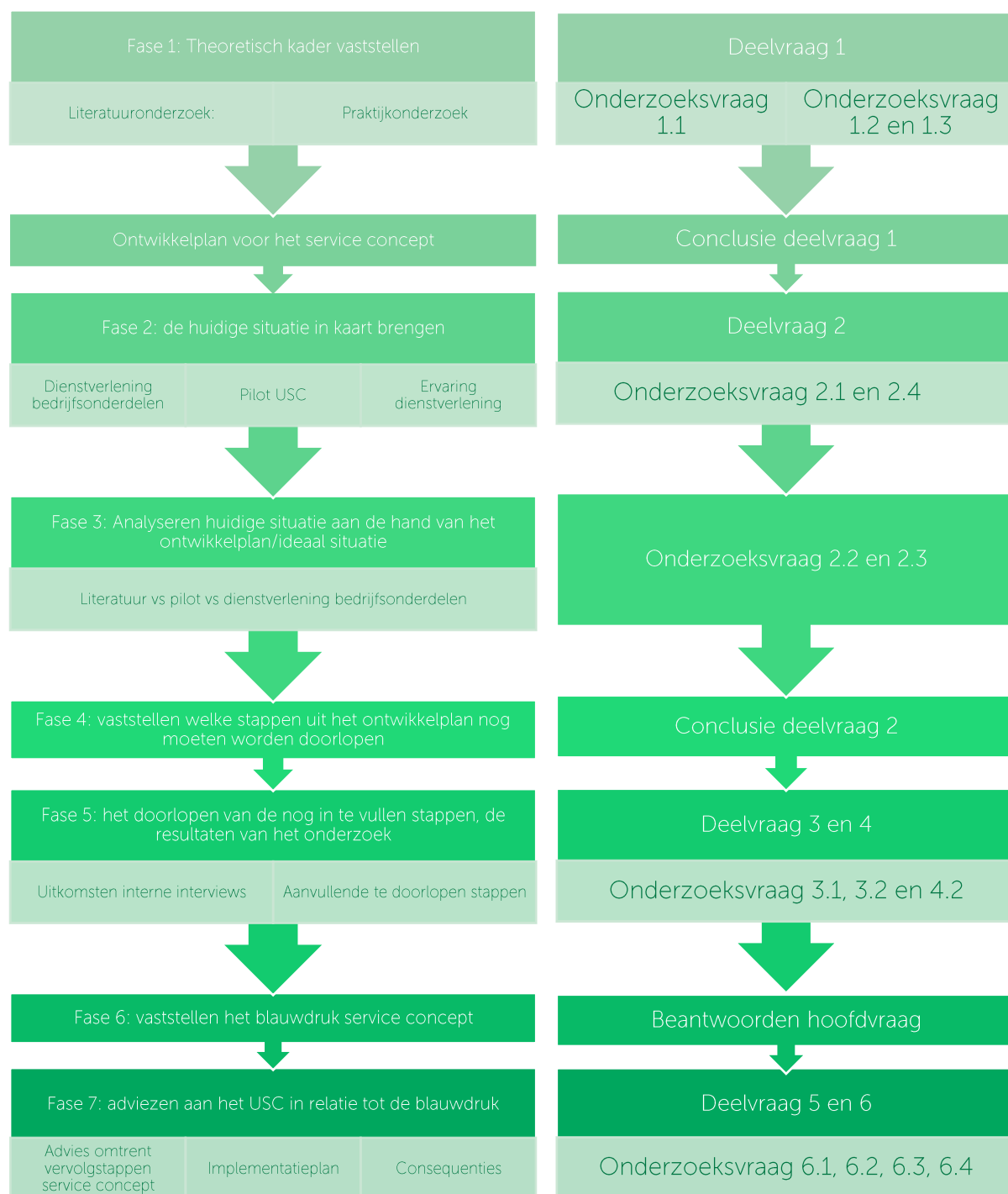
Om een duidelijk overzicht te geven van alle data die wordt verzameld is in tabel 1 'Benodigde data voor onderzoek' een overzicht weergegeven van de te verzamelen data. Middels de tabel wordt zichtbaar 'wat' er wordt gebruikt om het onderzoeksrapport vorm te geven.

Methoden van dataverzameling	
Deskresearch	Fieldresearch
Documenten	Interne interviews
Jaarplan EUR 2016	Interviews binnen de verschillende bedrijfsonderdelen.
Reorganisatieplan USC	Geïnterviewden: binnen elke bedrijfsonderdeel wordt binnen elke gebruikersgroep ten minste 1 iemand geïnterviewd. Dit komt in totaal op 70 interviews (8 faculteiten en 2 ondersteunende diensten en in totaal 7 gebruikersgroepen per bedrijfsonderdeel).
Nota kantoor dienstverlening 2013	Plaats: de interviews worden afgenomen binnen de verschillende bedrijfsonderdelen van de EUR: Erasmus School of Economics, Erasmus School of Law, Rotterdam School of Management, Erasmus School of History, Culture and Communication, Faculteit der Wijsbegeerte, Faculteit Sociale Wetenschappen, Instituut Beleid en Management Gezondheid, International Institute of Social Studies, De Algemene Bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek.
Blauwdruk serviceconcept kantoorruimte	
De Producten- en Dienstencatalogus 2016	
De Producten- en Dienstencatalogus 2017	
Artikelen, publicaties en relevante literatuur over service concepten	
Artikelen, publicaties en relevante literatuur over marketing	Periode: de interviews zijn afgenomen in de periode van 6 maart 2017 tot en met 13 april 2017.
Artikelen, publicaties en relevante literatuur over diensten	
Overige documenten	
Websites	Externe interviews
EUR.nl	Geïnterviewden: er worden 3 interviews afgenomen bij vergelijkbare organisaties.
EUR.nl/USC	Plaats: de interviews zijn afgenomen bij de Technische Universiteit van Delft, De Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam.
HVA.nl	Periode: de interviews zijn afgenomen in de periode van 17 maart 2017 tot en met 24 maart 2017.
UVA.nl	
TU Delft.nl	
Overige websites	
Inclusie- en exclusiecriteria	
Om naar passende artikelen, publicaties en relevante literatuur te zoeken zijn uitsluitend de volgende trefwoorden gebruikt: service concept, service management, marketing strategie en diensten classificering. Indien er binnen de gevonden literatuur aanvullende informatie wordt verkregen voor een vervolg onderzoek, wordt deze ook toegevoegd aan de literatuur. Alle gebruikte literatuur is weergegeven in de Bibliografie.	Alleen de medewerkers binnen de gedefinieerde gebruikersgroepen zijn geïnterviewd binnen alle bedrijfsonderdelen.
	De periode van het afnemen van interviews is vastgesteld van 27 maart tot en met 14 april in verband met het opleveren van het concept rapport op 25 april. Alleen de interviews die zijn afgenomen binnen deze periode worden meegenomen in het onderzoek.

TABEL 1: BENODIGDE DATA VOOR ONDERZOEK

BIJLAGE 12: UITWERKING PLAN VAN AANPAK

In deze bijlage is de uitwerking beschreven van het plan van aanpak, zoals deze verkort is weergegeven in tabel 1 'Uitwerking methoden van dataverzameling' in hoofdstuk 2.2.3 'Dataomschrijving'. De deel- en onderzoeksvragen vormen samen het plan van aanpak voor dit onderzoek, dat stapsgewijs aangeeft hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en hoe deel 4 'Het onderzoek' is opgebouwd. In figuur 10 'Plan van aanpak' zijn alle fases uit het Plan van Aanpak (PVA) visueel weergegeven. Daarnaast wordt er per fase een uitwerking gegeven van datgene wat er in deze fase wordt uitgevoerd.



FIGUUR 10: PLAN VAN AANPAK

1. Fase 1: Het theoretisch kader vaststellen

De eerste fase uit het plan van aanpak is het analyseren van het definitie 'service concept'. Het service concept wordt zowel vanuit de theorie als de praktijk benaderd.

Allereerst wordt de theorie aangaande service concepten beschreven en vanuit verschillende kanten belicht. Uiteindelijk leidt dit tot de theoretische definitiebepaling van het 'service concept', zoals het USC deze kan hanteren. Nadat de definitie bepaald is, wordt er verder onderzoek verricht naar de componenten waaruit een service concept bestaat en welke theoretische modellen ten grondslag liggen aan deze componenten.

Uiteindelijk leidt de theorie tot een ontwikkelplan voor een service concept. Vervolgens wordt dit ontwikkelplan op basis van de strategische kaders van het USC ingevuld en kan het 'ideaalbeeld' voor het service concept worden weergegeven. Dit is dus het gewenste uitgangspunt voor het ontwikkelen van een service concept, specifiek toegepast op de situatie van het USC. Het ontwikkelplan vormt de rode draad voor de deel 3 'Het onderzoek'.

Daarnaast wordt er onderzoek gedaan bij een aantal publieke en/of private organisaties naar de vormgeving van hun service concept en welke keuzes zij gemaakt hebben bij het vormgeven van hun service concept.

2. Fase 2: De huidige situatie in kaart brengen

In fase twee worden de stappen uit het ontwikkelplan ingevuld voor de huidige situatie, waardoor duidelijk wordt hoe het USC op dit moment haar dienstverlening heeft ingericht, in relatie tot de stappen van het ontwikkelplan. In de huidige situatie worden zowel de pilot voor het USC als de dienstverlening voor de andere bedrijfsonderdelen besproken. Ook wordt de ervaring van de dienstverlening van de klanten van het USC op basis van de reeds verzamelde data van het USC weergegeven. Hiermee wordt de huidige ervaring van de dienstverlening duidelijk evenals de wensen en eisen ten aanzien van de dienstverlening.

Door voor de pilot en de bedrijfsonderdelen de stappen uit het ontwikkelplan te beschrijven, ontstaat er structuur in het rapport en kunnen de verschillen tussen de huidige situatie, de pilot en de ideaalsituatie vanuit de theorie en de praktijk in kaart worden gebracht. Deze analyse wordt uitgevoerd in fase 3.

3. Fase 3: Analyseren huidige situatie aan de hand van het ontwikkelplan/ideaal situatie

Nadat de huidige situatie is beschreven aan de hand van de stappen uit het ontwikkelplan, kan deze vergeleken worden met het ontwikkelplan zoals dit is vastgesteld in de theorie. Hierdoor worden de verschillen tussen het 'ideale' uitgangspunt vanuit het theoretisch kader en het huidige situatie van het USC duidelijk en kan er een advies geformuleerd worden over de te (nog) ondernemen stappen in het ontwikkelplan, alvorens het daadwerkelijk mogelijk is om een service concept te ontwikkelen.

4. Fase 4: Vaststellen welke stappen uit het ontwikkelplan nog moeten worden doorlopen

Door de analyse in fase 3, kan in fase 4 worden vastgesteld welke stappen uit het ontwikkelplan nog moeten worden doorlopen, om te kunnen voldoen aan de 'ideaal situatie' zoals beschreven in het theoretisch kader. Ook wordt beschreven hoe invulling kan worden gegeven aan deze stappen.

5. Fase 5: Het doorlopen van de stappen uit het ontwikkelplan

In fase 5 worden de stappen die nog doorlopen moeten worden, zoals weergegeven in fase 4, door de onderzoeker daadwerkelijk uitgevoerd. Het is in ieder geval zeker dat het onderzoek naar de gebruikers van de dienst kantoorruimte in deze fase worden beschreven. De overige te doorlopen stappen uit het ontwikkelplan worden pas duidelijk na Fase 3.

6. Fase 6: Het vaststellen van het service concept

Nadat alle benodigde stappen uit het ontwikkelplan zijn doorlopen, kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, en wordt het service concept voor de dienst kantoorruimte beschreven.

7. Fase 7: de adviezen

Nadat het service concept is vastgesteld, wordt een advies gegeven over de te ondernemen vervolgstappen, en wordt een algemeen beeld geschetst van de implementatie en over de gevolgen van de implementatie van het service concept op het Tinbergen Gebouw.

BIJLAGE 13: TOELICHTING FYSIEKE DIENSTEN, BITNER MODEL

In hoofdstuk 3.1.1.2 'De componenten van een service concept' wordt het Bitner model beschreven. De toelichting op de drie bouwstenen van de service scape wordt in deze bijlage verder toegelicht.

AMBIENT CONDITIONS

Deze bouwsteen heeft betrekking op alle elementen binnen de servicescape die invloed hebben op de vijf zintuigen: horen, ruiken, voelen, proeven en zien. Enkele voorbeelden hiervan zijn: temperatuur, luchtkwaliteit, geluid, geur en kleurgebruik (Gemmell, Looy, & Dierdonck, Service Management, An intergrated approach, 2013).

SPATIAL LAYOUT AND PROCESS

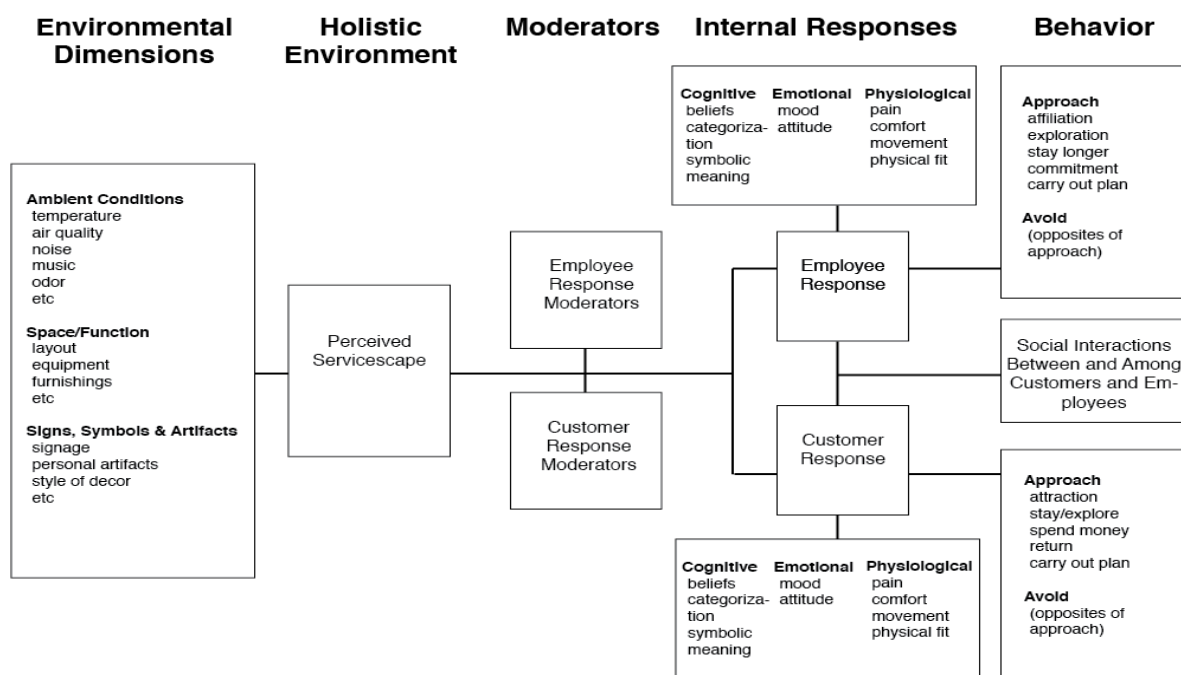
De tweede bouwsteen heeft betrekking op alle fysieke elementen binnen de servicescape die een direct verband hebben met de te leveren dienstverlening en noodzakelijk zijn voor het leveren van de dienstverlening. Het draait hierbij om het effect van inrichting op de fysieke en geestelijke gedragingen van de klant. Voorbeelden hiervan zijn: meubilair en machines (Gemmell, Looy, & Dierdonck, Service Management, An intergrated approach, 2013).

Deze bouwsteen heeft een directe link met de operationele processen.

SIGNS, SYMBOLS AND ARTEFACTS

De laatste bouwsteen heeft betrekking op alle voorwerpen in de servicescape die de klant informeren over de ruimte: de impliciete/expliciete, fysieke communicatiemiddelen binnen de omgeving. Voorbeelden hiervan zijn: bewegwijzering, logo's, iconen, gedragsregels, maar ook kunst en decoratie (Gemmell, Looy, & Dierdonck, Service Management, An intergrated approach, 2013).

Deze drie bouwstenen genereren op hun beurt een reactie bij de klant: cognitief (begrip, geloof en overtuigingen), emotioneel (gedrag en houding) en fysiologisch (blijven of weggaan). Het Bitner model is weergegeven in figuur 11 'Bitner model'.



FIGUUR 11: BITNER MODEL

BIJLAGE 14: TOELICHTING ONTASTBARE DIENSTEN, MILLS AND MARGULIES

In hoofdstuk 3.1.1.2 *'De componenten van een service concept'* wordt het model van Mills and Margulies beschreven. De toelichting op de drie interactive services wordt in deze bijlage verder toegelicht.

MAINTENANCE-INTERACTIVE SERVICES (MIS)

Bij MIS betreft het diensten, waarbij de klant weet wat hij wil hebben en ook kennis heeft van hoe het dienstverleningsproces verloopt.

De dienstverlener heeft voor deze diensten geen complexe vakkennis nodig. Het draait bij MIS om het winnen van het vertrouwen van de klant en het leveren van comfort. Dit wordt gedaan door een beeld van stabiliteit te creëren: de klant wil er zeker van zijn dat zij erop kan vertrouwen dat de afgesproken dienstverlening geleverd wordt.

De interactie tussen de klant en dienstverlener is kort en de processen zijn gestandaardiseerd: voor zowel de dienstverlener als de klant draait het om het nemen van relatief simpele beslissingen. Het is echter wel van belang om de vraag vanuit de klant aan te horen, aangezien zij het beste weten wat zij nodig hebben.

Alle klantinformatie komt binnen op operationeel niveau en wordt hier verwerkt. Pas bij escalatie wordt de informatie doorgespeeld op tactisch niveau (Mills & Margulies, 1980).

Een voorbeeld van MIS is het ophalen van een formulier bij de service balie.

TASK INTERACTIVE SERVICES (TIS)

Bij TIS betreft het diensten, waarbij de klant weet wat hij nodig heeft/wil, maar niet weet hoe het dienstverleningsproces verloopt.

De dienstverlener kan verschillende oplossingen bieden voor het probleem van de klant. Het draait niet om 'wat' de klant wil, maar 'hoe' de dienstverlener ervoor zorgt dat de 'wat' van de klant wordt vervuld: de processen die de dienstverlener in gang zet om aan de vraag van de klant te kunnen voldoen. Het is daarom van belang dat de dienstverlener beschikt over relatief gedetailleerde vakkennis. Hierdoor worden er relatief ingewikkelde beslissingen door zowel de klant als de dienstverlener genomen.

De interactie tussen de klant en de dienstverlener is geconcentreerd op bepaalde momenten en relatief lang van aard: er is regelmatig contact tussen de dienstverlener en de klant om alle informatie te verzamelen die nodig is voor het volbrengen van de taak. Tevens zijn processen niet langer gestandaardiseerd. Uiteindelijk worden vergelijkbare vragen gebundeld en kan er één oplossing geboden worden (Mills & Margulies, 1980).

Een voorbeeld van TIS is het laten repareren of verbouwen van een dakkapel.

PERSONAL INTERACTIVE SERVICES (PRIS)

PRIS verwijst naar diensten die persoonlijk van aard zijn: de klant weet niet precies wat hij wil hebben en heeft tevens geen kennis van het dienstverleningsproces. De vraag vanuit de klant is niet alleen onduidelijk, maar ook dubbelzinnig: hij is niet alleen op zoek naar antwoorden, maar weet ook niet welke vragen hij moet stellen om zijn problemen op te lossen.

De dienstverlener dient te beschikken over zeer gedegen vak kennis. De dienstverlener zet de informatie verkregen van de klant om in kennis. De kennis ligt bij PRIS bij de dienstverlener en niet bij de klant. De uitkomsten van de complexe beslissingen die zowel de klant als de dienstverlener maken, hebben een onzekere uitkomst.

De interactie tussen dienstverlener en klant is gericht op de verbetering van de directe intrinsieke en het intieme welzijn van de klant. Mede hierdoor is er veel en langdurige interactie tussen de dienstverlener en de klant (Mills & Margulies, 1980).

BIJLAGE 15: UITWERKING MENTALITY MODEL

In deze bijlage wordt het Mentality Model van Motivication toegelicht (Motivication, 2017).

'Het Mentality-model is een unieke segmentatietool waarmee organisaties doelgroepen gericht kunnen definiëren en beter kunnen begrijpen.

Het model onderscheidt de Nederlandse samenleving in acht sociale milieus, die zijn samengesteld op basis van persoonlijke opvattingen en waarden. Er wordt met deze onderzoeksmethode verder gekeken dan demografische gegevens: je krijgt diepgaand inzicht in de drijfveren van jouw doelgroep, in het ontstaan van trends en in welke bredere context je deze moet plaatsen. Hiermee beschik je over zeer effectieve input voor marketing- en communicatiestrategieën.

Het Mentality-model groepeerde klanten in sociale milieus. Nederland kent acht sociale milieus, die gedefinieerd zijn op basis van persoonlijke opvattingen en waarden die aan de levensstijl van mensen ten grondslag liggen. Ieder milieu heeft een eigen leefstijl en consumptiepatroon, die tot uiting komen in concreet gedrag. Op basis van meer dan een decennium aan empirisch onderzoek is gebleken dat de sociale milieus een stabiele, consistente en praktisch bruikbare segmentatie vormen.

Motivication werkt vanaf 1997 met Mentality™ en heeft in eigen beheer 2 Mentality-databases ontwikkeld. Wij beschikken met ons StemPunt-panel over een 'levende' database met ruim vele tienduizenden Nederlanders die regelmatig meedoen aan onderzoek. Daarnaast beschikken wij over een omvangrijke Mentality-database die is opgebouwd uit schriftelijke metingen die jaarlijks face2face aan huis worden uitgevoerd onder ruim 1250 Nederlanders. Met deze methode hebben wij een databank opgebouwd met ruim 23.000 respondenten die zijn ingedeeld naar sociaal milieu en enkele duizenden hiermee samenhangende variabelen.

Door jarenlang onderzoek in eigen beheer geven onze Mentality-databases inzicht in de aard van jouw huidige en potentiële klanten. Veel van jouw vragen zijn snel te beantwoorden, soms ook zonder dat daar een apart onderzoek voor gedaan wordt. Op basis van deze gegevens kan onder meer het media- en consumentengedrag van specifieke doelgroepen worden achterhaald.

Je kunt gebruikmaken van onze bestaande Mentality-gegevens en toepassingen op het gebied van:

- overheid
- media
- automotive
- arbeidsmarkt
- charitatief
- vrije tijd en cultuur
- energie
- finance
- FMCG
- ICT
- kansspelen
- mobiliteit
- retail
- telecom
- wonen'

Omdat de wijze van segmentatie binnen dit model het meest relevant is voor dit onderzoek, is hier onderzoek naar gedaan. Helaas is de wijze van segmentatie door Mentality een bedrijfsgeheim en is hier geen verdere data over te vinden. Om deze reden is er contact gezocht met een consultant van Motivation, die op hoofdlijnen heeft aangegeven hoe Motivation haar doelgroepen bepaald (Ait Moha, 2017):

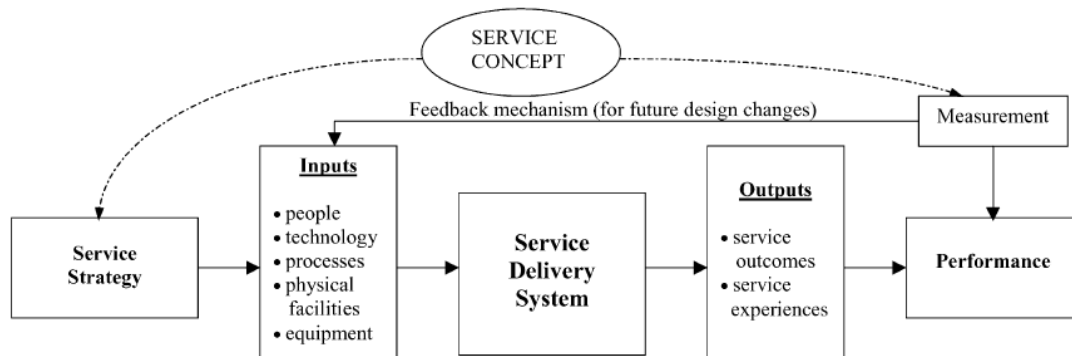
1. Binnen een organisatie worden interviews afgenomen, die zich focussen op de psychografische en gedragskenmerken van de ondervraagden;
2. Vervolgens kunnen er na een tiental interviews hypothesen of stellingen geformuleerd worden. Om deze stellingen te toetsen, worden enquêtes uitgezet met de geformuleerde stellingen. Indien uit de enquêtes blijkt dat de opvattingen representatief voor de gehele steekproef zijn, hoeven er geen interviews meer worden afgenomen;
3. Daarna worden er dimensies vastgesteld waarop de ondervraagden van elkaar gesegmenteerd kunnen worden. De dimensies zijn afhankelijk van het onderzoek;
4. Vervolgens moet de verkregen data worden ingedeeld in verschillende groepen, clusters. Hiervoor kan een clusteranalyse gebruikt worden. Het doel van clusteranalyse is het verdelen van verkregen data uit interviews/enquêtes in relatief homogene groepen. Deze groepen en het aantal groepen zijn vooraf niet bekend. Het streven is zoveel mogelijk gelijkenis binnen een groep en zoveel mogelijk verschil tussen de verschillende groepen (Datamining, 2017).

Voor het onderzoek worden deze stappen als uitgangpunt genomen voor het bepalen van de verschillende klantgroepen/segmenten.

BIJLAGE 16: TOELICHTING OP HET ONTWIKKELPLAN

In hoofdstuk 3.1.1.3 'Het ontwikkelplan voor een service concept' is het ontwikkelplan voor een service concept beschreven aan de hand van de verkregen literatuur. In deze bijlage wordt een nadere toelichting geschreven op het ontwikkelplan. Tevens wordt de ideale invulling/het gewenste uitgangspunt voor het USC beschreven.

Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao hebben reeds een globaal ontwikkelplan opgesteld voor het service concept. Dit ontwikkelplan is weergegeven in figuur 12 'Bouwstenen service concept'.



FIGUUR 12: BOUWSTENEN SERVICE CONCEPT

Eerst wordt de service strategie bepaald: deze bestaat uit de beleidsmatige kaders van de dienstverleners, maar ook de marktsegmentatie en de relatie tussen de klant en de dienstverlener.

Vervolgens wordt gekeken naar de input: de rol van mensen, technologie, processen, fysieke faciliteiten en apparatuur. De processen van een dienst kunnen worden vastgesteld door middel van service mapping/blue printing. Dit brengt de interne processen in kaart die nodig zijn om de gewenste klantervaring te kunnen leveren. Deze vormen de basis voor het service delivery system. Het service delivery system bepaalt uiteindelijk hoe de diensten aan de klant geleverd worden. De uitkomsten 'outputs' zijn de geleverde diensten, maar ook de ervaren dienstverlening door de klant. Door de in- en output met elkaar te vergelijken kan de prestatie 'performance' gemeten worden van de dienstverlening, uitgedrukt op financieel gebied (kosten, opbrengsten), operationeel gebied (transacties per dag en doorlooptijd) en marketing gebied (klanttevredenheid).

Het is daarom wel van belang dat wordt nagedacht over het meten 'measurement' van de input vs. de output. Dit kan op basis van klanttevredenheid (subjectief), maar ook op basis van KPI's zodat ook de efficiency en effectiviteit objectief gemeten kunnen worden.

Pieter Oerle schrijft hierover 'een samensmelting van verschillende vormen van design, marketing, strategisch management, operations management en sociale wetenschappen' (Oerle, 2014). Pieter geeft aan dat moet worden nagedacht over het service ontwerp, de marketingstrategie, de service strategie van de dienstverlener, het daadwerkelijk leveren van de dienstverlening in lijn met de vastgestelde processen en de psychologische invloed van dienstverlening op de gebruiker: hoe ervaart de gebruiker de dienstverlening?

Volgens OpX Consultants vormen 'de service-uitkomsten, de richtlijnen vanuit de service organisatie en de waarde van de dienst voor de klant' de belangrijke bouwstenen voor het service concept (OpX Consultants, 2017). Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao sluiten aan bij dit standpunt; zij geven aan dat een service concept ontwikkeld wordt op basis van 'het strategische beleid van de dienstverlener, de diensten die geleverd worden, hoe deze diensten worden geleverd en de rol van de klant binnen dit geheel' (Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002).

Geconcludeerd kan worden dat, vóór het vormgeven van het service concept, eerst invulling moet worden gegeven aan:

1. Het strategisch management van de dienstverlener: De doelstellingen, strategische kaders en richtlijnen;
2. De marketing strategie: Invulling geven aan het SDP-model;
3. Het vertalen van beide strategieën naar de dienstverlening: Welke diensten worden geleverd aan de klant en op welke wijze worden deze aan de klant geleverd?

Deze drie globale stappen kunnen worden vertaald naar een ontwikkelplan voor het service concept. Het ontwikkelplan bestaat uit de stappen service strategie, dienstenportefeuille en het daadwerkelijk ontwikkelen van het service concept. Tot slot is er nog een aantal vervolgstappen dat ondernomen moet worden naar aanleiding van het ontwikkelen van het service concept.

Stap 1: De service strategie

Allereerst moet de dienstverlener haar koers bepalen; waar wil de dienstverlener zich op focussen, welke kernwaarden zijn voor haar van belang en wat wil zij bereiken? Deze koers vormt het uitgangspunt voor alle strategische, tactische en operationele beslissingen aangaande het inrichten van de dienstverlening. Dit is de strategie van de dienstverlener.

Het tweede onderdeel van de service strategie is het bepalen van de marketing strategie, waarin invulling wordt gegeven aan het SDP-model. Allereerst worden de juiste segmentatiecriteria gekozen, wordt bepaald aan welke klantsegmenten de wordt geleverd en tot slot hoe de dienstverlening aan deze klantsegmenten wordt geleverd.

OMDAT HET USC HAAR KLANT CENTRAAL STELT IN DE DIENSTVERLENING, DIENEN ALLE KLANTEN GESEGMENTEERD TE WORDEN OP BASIS VAN DE GEDRAGS- EN PSYCHOGRAFISCHE KENMERKEN. OOK LEVERT HET USC HAAR DIENSTVERLENING AAN ALLE BEDRIJFSONDERDELEN. HET USC DIENT HIER DUS TE KIEZEN VOOR TOTALE MARKTDEKKING. TOT SLOT WORDT ER PER KLANTSEGMENT BEPAALD HOE DE DIENST AAN HET BETREFFENDE KLANTSEGMENT WORDT GELEVERD. DEZE POSITIONERING IS AFHANKELIJK VAN HET ONDERZOEK NAAR DE PSYCHOGRAFISCHE- EN GEDRAGSKENMERKEN.

Stap 2: De dienstverleningsportefeuille

De volgende stap betreft het vormgeven van de daadwerkelijke dienstverlening. In stap 2 wordt het service delivery system ingericht, beginnend met de input. Er wordt bepaald welke diensten onderdeel uitmaken van het service concept. Vervolgens wordt op basis van de eigenschappen van een dienst bepaald of een dienst standaard-, inspraak- of maatwerkdienstverlening betreft.

Het is ook van belang om alle interne processen vast te leggen. Tot slot is het van belang om per sub-dienst KPI's te formuleren, afgeleid van de service strategie. Op deze wijze wordt het resultaat ook meetbaar en kan er daadwerkelijk gestuurd worden op efficiency en effectiviteit.

DE DIENSTEN BINNEN HET USC ZIJN OPGEBOUWD UIT VERSCHILLENDE SUB-DIENSTEN. ALLEREERST WORDT DE KERNDIENST DIE GELEVERD WORDT AAN DE KLANT VASTGESTELD, EVENALS BIJHORENDE SUB-DIENSTEN. DE VERVOLGSTAP IS HET CLASSIFICEREN VAN DEZE SUB-DIENSTEN: TASTBARE DIENSTEN VOLGENS HET BITNER MODEL EN ONTASTBARE DIENSTEN VOLGENS MILLS AND MARGULIES. HIERDOOR WORDT NIET ALLEEN INZICHTELIJK WELKE DIENSTEN STANDAARD-, INSpraak- OF MAATWERK ZIJN, MAAR OOK DE TRAINING DIE NODIG IS VOOR DE MEDEWERKERS DIE DE DIENST VERLENEN. TEVEN WORDEN DE PROCESSEN EN DE KPI'S PER SUB-DIENST VASTGESTELD, ZODAT DE UITGANGSPUNTEN VOOR ALLE SUB-DIENSTEN INZICHTELIJK ZIJN.

Stap 3: 'Definiëren service concept'

In deze stap worden de service strategie en de dienstverleningsportefeuille aan elkaar gekoppeld. Nu de klantsegmenten bepaald zijn, de klantwens inzichtelijk is en daardoor de positionering is vastgesteld, is bepaald welke sub-diensten (op basis van hun kernmerken) vallen onder standaard of maatwerk dienstverlening, kan het service concept worden vastgesteld. Het service concept zorgt bij zowel de dienstverlener als de klant voor duidelijkheid aangaande de service specificaties en de verwachting.

VOOR HET USC GELDEN DEZELFDE UITGANGSPUNTEN ALS IN STAP 3 BENOEMD. DE KLANTSEGMENTEN, DIE DE WENSEN, EISEN EN BEHOEFTE VAN ZOWEL DE BEDRIJFSONDERDELEN ALS DE GEBRUIKERSGROEPEN WEERGEVEN, WORDEN GEKOPPELD AAN DE DIENSTVERLENING. DE UITGANGSPUNTEN VOOR DE SUB-DIENSTEN ZIJN VASTGESTELD OP BASIS VAN DE HUIDIGE PROCESSEN EN DE WENSEN, EISEN EN BEHOEFTE VAN DE KLANTSEGMENTEN.

De vervolgstappen na ontwikkeling

Nadat het service concept is ontwikkeld en is vastgesteld, volgt nog de implementatie van het service concept en tot slot het daadwerkelijk meten van de output. Nadat de meetresultaten bekend zijn, kunnen deze vergeleken worden met de geformuleerde doelstellingen en kan daar waar nodig worden bijgestuurd. Deze laatste stappen vormen geen onderdeel van het ontwikkelplan, maar moeten wel worden doorlopen om het service concept te kunnen toepassen. Deze laatste twee stappen worden uitgewerkt in deel 4 'De adviezen'.

BIJLAGE 17: SAMENVATTING EXTERNE INTERVIEWS

In deze bijlage zijn de samenvattingen van de externe interviews weergegeven die zijn afgenomen bij de TU Delft en de Hogeschool/Universiteit van Amsterdam.

TU DELFT

Bij de TU Delft is een interview afgenomen met Marielle van Duinen, manager dienstverlening binnen FMVG (Duinen, 2017). FMVG is ondersteunende organisatie op het gebied van vastgoed en facility management binnen de TU Delft (TUD). Het CvB heeft het centrale facilitaire beheer neergelegd bij FMVG voor de gehele campus.

Service strategie

“Talent needs talent to grow talent” is waar het om draait binnen de campus van de TUD. De TUD wil graag een levendige campus waar studenten, docenten, wetenschappers en ondernemers elkaar kunnen ontmoeten. FMVG maakt dit mogelijk door in de gebouwen en buiten ruimte te bieden voor samenwerking, sport en ontspanning. We werken elke dag aan een schone, veilige en inspirerende omgeving.’

Een speerpunt is kwaliteitsverbetering van de dienstverlening voor alle klanten door te focussen op klanttevredenheid: een betere samenwerking tussen verschillende afdelingen door ketendenken.

De campus wordt gezien als een gezamenlijke faciliteit voor alle gebruikers en om deze reden wordt er ook aangestuurd op campusniveau. Echter is er wel aandacht voor de individuele klant(groepen) en de identiteit van het betreffende bedrijfs onderdeel.

Vervolgens wordt dit per faculteit/bedrijfs onderdeel en per gebouw afgestemd op de individuele klantgroepen en identiteit: de segmentatie vindt plaats per faculteit of per gebouw, maar niet op voorhand in de soort groep, meestal is het dan afhankelijk van het pand en wordt er gekeken naar de totale vlek.

‘We weten dat de vragen of de behoeftes van een professor of een secretaresse verschillen, maar hier is geen segmentatie voor aangebracht. Er is wel een duidelijk onderscheid gemaakt tussen onderwijs en kantoor qua fysieke ruimte en inrichting daarvan evenals er een aparte tak is voor de infrastructuur en parkmanagement. We leveren geen andere dienstverlening in een kantoor als in een studieomgeving. We bekijken de laboratoria wel apart, omdat dit ruimtes zijn die aan bepaalde criteria moeten voldoen.’

Dienstenportefeuille

Vanwege de campusgedachte worden alle diensten op de gehele campus geleverd. Diensten zijn ook niet gecategoriseerd, echter is de scheiding tussen vastgoed en facility management wel duidelijk aangebracht. Hard- en soft services zijn gescheiden.

Alle diensten zijn uitbesteed aan derden, behalve de medewerkers van het procesteam dienstverlening en de medewerkers van het service punt.

Definiëren

Op dit moment worden er geen service concepten gehanteerd voor de dienstverlening: het procesteam services stelt beleid op ten aanzien van de dienstverlening en dit wordt dan vertaald naar de operationele processen. Echter is er op dit moment nog geen uniformiteit in de operationele processen.

Er zijn dus ook geen verschillende service niveaus vooraf gedefinieerd. Dit wordt in overleg met het betreffende bedrijfsonderdeel vastgesteld, aangezien zij het budget beheren. Er worden wel centrale mantelcontracten afgesloten, zodat de keuzevrijheid van faculteiten wel wordt beperkt. Nu is het alleen nog noodzakelijk om deze afspraken voor de verschillende faculteiten op eenzelfde wijze in te vullen. ,

FMVG heeft accountmanagement ingesteld om het contact met de faculteiten en andere bedrijfsonderdelen te waarborgen. Voor de invulling van accountmanagement hebben de afdeling CFM en SCM een taakverdeling gemaakt. Het strategische/tactische accountmanagement wordt ingevuld door de afdeling SCM, dit zijn de assetmanagers. De overleggen vinden per faculteit plaats met de bestuurssecretarissen (oud directeuren bedrijfsvoering). Hier is soms ook iemand van de AO

De invulling het operationele accountmanagement wordt opgepakt door CFM binnen team Dienstverlening. Het team dienstverlening is opgedeeld in vier clusters en elk cluster bevat twee faculteiten en wat omringende gebouwen. Er zijn per cluster ongeveer 10 operationele aanspreekpunten aanwezig, waar een clusterhoofd boven staat. In totaal bestaat de afdeling uit ongeveer 70 fte.

De samenwerking/integratie tussen de verschillende afdelingen wordt op dit moment gerealiseerd door de overleggen tussen de operationele uitvoerders en de assetmanagers. Zo is er een afstemmingsoverleg: hier wordt heel operationeel gekeken naar de afstemming over de lopende zaken. Een keer per twee drie weken is hier een assetmanager bij aanwezig, om zo ook de verbinding te leggen.

Het tweede interview is afgenomen bij zowel de Hogeschool als de Universiteit van Amsterdam. Het interview heeft plaatsgevonden met Sjaak Blok, facility manager, en Joyce Lauret, clustermanager bouwkundig onderhoud, beiden werkzaam voor zowel de HvA als de UvA (Lauret & Blok, 2017).

Het centrale dienstencentrum verzorgt de ondersteunende organisatie voor de zowel de Hogeschool als de Universiteit van Amsterdam (HUVA). Hierin zijn het administratief centrum, het bureau nieuwbouw, facility services, ICT services, studentzaken en de bibliotheek ondergebracht, waarbij elke unit zijn eigen directeur heeft.

Zowel de HVA als de UVA hebben een eigen CvB, die beiden de centrale dienstverlening hebben belegd bij het centrale dienstencentrum voor beide campussen.

Service strategie

'Regie en klanttevredenheid zijn onze belangrijkste pijlers'

De slogan van de HvA is 'Creating Tomorrow'. De hogeschool inspireert studenten om met creatieve oplossingen en duurzame innovaties aan de toekomst te werken; om vandaag te verbinden met morgen. Amsterdam is voor de HvA dan ook kweekvijver, leerschool, marktplaats, laboratorium en inspiratiebron. Hier werken studenten en (onderzoeks)medewerkers – samen met de stad – aan praktische oplossingen voor grootstedelijke vraagstukken. 'Creating Tomorrow' draait ook om het verduurzaming: het opruimen en hergebruiken van zwerfvuil, van het ondersteunen van mantelzorgers, van het faciliteren van start ups en van het helpen van geïsoleerde mensen aan een sociale omgeving.

Vanuit het centrale dienstencentrum ondersteunen wij het primaire proces van de HUVA en sluiten daarom aan op de richtlijnen vanuit het instellingsplan en vertalen deze naar onze processen: zowel strategisch als operationeel: onze contracten worden conform deze HUVA doelstellingen. Wij sturen op de KPI's als zijnde regieorganisatie en wij sturen ook op klanttevredenheid. We willen een partnership met onze klanten en samen met onze klanten zoeken naar oplossingen.

Onze visie is ook: 'alles is mogelijk'. We staan voor maatwerk maar willen ook een standaard/essentiële basisvoorziening. Maatwerk wordt steeds belangrijker en dus staan we ook open voor maatwerk.

Bij de HUVA wordt uitgegaan van een campus strategie/campus denken: alle dienstverlening wordt op de gehele campus op eenzelfde manier geleverd en dit wordt verankerd in de dienstverlening, na overleg met de klant. Men wil op de campus recreëren, studeren, werken en wonen. Vervolgens wordt er per gebouw/faculteit gekeken hoe deze strategie het beste kunnen vormgeven voor de operatie. De segmentatie vindt plaats per faculteit of per gebouw, maar niet op voorhand in de soort groep of ruimtesoort.

We hebben campusvoorzieningen en vanuit deze gedachte wordt geredeneerd: we denken vanuit een campusstrategie: we willen recreëren, studeren, werken, wonen. Dit gebeurt vanzelf en we hebben dit niet specifiek vastgelegd. We denken vanuit de campus en niet vanuit het ruimtesoort. Er wordt wel onderscheid gemaakt tussen de ruimtes zowel qua indeling als in doorbelasting, maar dit wordt niet ondergebracht in een specifiek niveau.

Dienstenportefeuille

Vanwege de campusgedachte worden alle diensten op de gehele campus geleverd. Diensten zijn ook niet gecategoriseerd, echter is er wel de scheiding tussen de verschillende afdelingen en daarmee in de verschillende diensten: de ICT werkplek staat los van het meubilair. Elke dienst heeft zijn eigen aanspreekpunt en processen en de klant vraagt de dienst aan bij de juiste unit.

Definiëren

Op dit moment worden er geen service concepten gehanteerd voor de dienstverlening: er is een niveau van basis dienstverlening, die is afgestemd op de behoeftes van de klant, aangezien zij betalen voor de totale dienstverlening per vierkante meter. Deze basis geldt voor elke faculteit of bedrijfsonderdeel. Maatafspraken kunnen in overleg worden gemaakt, maar de basis blijft ongewijzigd. Alle afspraken worden vastgelegd per faculteit om zo ook de interne processen te waarborgen.

Ieder jaar worden de afspraken geëvalueerd en waar nodig aangepast en verbeterd doormiddel van onderzoeken die worden uitgevoerd.

De overlegstructuur tussen FS en de bedrijfsonderdelen is ingericht in verschillende niveau: strategisch/tactisch en operationeel.

Alle gebouwen zijn opgedeeld in clusters van gebouwen. Een cluster is een 'campus'. Op strategisch/tactisch niveau zijn voor de HUVA een aantal facility managers verantwoordelijk voor de operatie en exploitatie van deze campussen. Elke maand is er regulier overleg met de directeurs bedrijfsvoering van de faculteit. Tevens zijn er campus overleggen, waarbij de gehele campus (cluster van gebouwen) bijeenkomen.

Op operationeel niveau hebben wij huismeesters/gebouwbeheerders. Dit zijn de facilitaire ogen binnen de gebouwen en daarmee ook de eerste coördinatoren. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor alle facilitaire zaken binnen hun campus. Indien er zaken niet goed verlopen, neemt de huismeester als eerste waarneemt wat er aan de hand is en waar nodig doorzet naar de main contractor.

Daarnaast zijn er binnen elke campus service punten. Hier kan iedereen terecht voor vragen of problemen. Het is naast een facilitair servicepunt ook een servicepunt voor het onderwijslogistiek. Hier komen alle calls binnen en deze worden vanuit hier verder verspreid naar het juiste team of afdeling.

BIJLAGE 18: UITWERKING VAN DE HUIDIGE SITUATIE

In hoofdstuk 3.2 'Fase 2: de huidige situatie voor de dienst kantoorruimte' is de huidige situatie van het service concept voor de dienst kantoorruimte beschreven aan de hand van de stappen uit het ontwikkelplan. In deze bijlage wordt de huidige situatie nader uitgewerkt en wordt de invulling van elke stap volledig weergegeven voor de bedrijfsonderdelen en voor de pilot van het USC.

DE BEDRIJFSONDERDELEN

De bedrijfsonderdelen maken gebruik van de dienst kantoorruimte zoals deze is vastgesteld in de PDC. Voor de bedrijfsonderdelen zijn de stappen uit het ontwikkelplan ingevuld voor de huidige situatie. Per stap wordt door middel van een tabel een verkorte inzage gegeven in de huidige situatie.

Allereerst is in tabel 2 'Huidige situatie stap 1 bedrijfsonderdelen' invulling gegeven aan stap 1. De service strategie is opgebouwd uit de strategie van de dienstverlener (het USC) en de marketing strategie. Opvallend is dat er twee uitgangspunten zijn voor de segmentatie en dat er op dit moment ongeveer 10 verschillende uitgangspunten zijn voor de dienst kantoorruimte.

Huidige situatie: stappen ingevuld voor de bedrijfsonderdelen		
Stap 1: de service strategie		
Strategie van de dienstverlener		
Strategie USC	Doelstellingen USC	
Professionele, klantgerichte en efficiënte dienstverlening.	Tevreden klanten; in 2018 een 7,5; Tevreden USC medewerkers; in 2018 een 7,5; Tevreden bestuurders; bijdrage aan strategie. Zij focust zich op het creëren van een partnership met de bestuurders.	
Marketing strategie		
Segmenteren	Doelmarktbepaling	Positioneren
Vijf klantsegmenten gedefinieerd op basis van de gebruikersgroepen: het secretariaat, algemene medewerkers, administratieve medewerkers, docenten/ professoren, PhD'ers en onderzoekers. Socio-economische en geografische segmentatiecriteria worden toegepast.	De dienst kantoorruimte wordt aan alle segmenten geleverd: er is gekozen voor totale marktdekking	Aan alle klantsegmenten wordt de dienst op eenzelfde wijze geleverd.
Er zijn 10 verschillende bedrijfsonderdelen binnen de EUR. Deze bedrijfsonderdelen vormen <u>geen</u> klantsegmenten voor het USC. De dienst kantoorruimte wordt geleverd aan alle bedrijfsonderdelen op de locatie Woudestein. Dit zijn ESE, ESL, RSM, ESHCC, FSW (deels), FW, iBMG, ABD en de UB. Socio-economische en geografische segmentatie criteria worden toegepast	De dienst kantoorruimte wordt alleen aan de bedrijfsonderdelen op Woudestein geleverd. Aan FSW/EUC en ISS wordt de dienst kantoorruimte niet (volledig) geleverd. Er is gekozen voor selectieve marketing	Per faculteit/gebouw wordt de dienst in onderlinge afstemming geleverd. Hierdoor is er geen eenheid in de processen. Aan alle bedrijfsonderdelen wordt de dienst kantoorruimte <u>niet</u> op eenzelfde wijze geleverd. Hierdoor zijn er nu ongeveer 10 verschillende uitgangspunten voor de dienst kantoorruimte

TABEL 2: HUIDIGE SITUATIE STAP 1 BEDRIJFSONDERDELEN

In stap 2 'De dienstenportefeuille' wordt ingezoomd op de dienstenportefeuille. Om de dienstenportefeuille te kunnen vaststellen, moet eerst de kerndienst worden benoemd en vastgesteld. Vervolgens worden alle sub-diensten die onderdeel uitmaken van de dienst kantoorruimte benoemd. Nadat de sub-diensten zijn vastgesteld wordt er per sub-dienst in kaart gebracht geven hoe de sub-diensten geclassificeerd zijn, welke processen onderdeel uitmaken van de dienst (wat is het wel, wat is het niet?) en tot slot welke KPI's zijn vastgesteld per sub-dienst.

Allereerst is de dienst kantoorruimte vastgesteld als kerndienst. Deze is weergegeven in tabel 3 'Vaststellen kerndienst', inclusief omschrijving en de vastgestelde KPI.

Stap 2: de dienstenportefeuille			
Kerndienst vaststellen		Omschrijving	KPI's vaststellen
	Kantoorruimte	 prettige, duurzame en veilige omgeving, die stimuleert tot samen te werken en kennis te delen.	 Klantwaardering van een 7.0 voor de dienst

TABEL 3: VASTSTELLEN KERNDIENST

Vervolgens zijn in tabel 4 'Sub-diensten bedrijfsonderdelen' alle sub-diensten weergegeven die onder de dienst kantoorruimte 'kunnen' vallen. Dit 'kunnen' is gebaseerd op de brainstormsessie, zoals deze is weergegeven in bijlage 22 'Invulling stap 2' (pagina 67). De uitgelichte sub-diensten geven weer welke sub-diensten onderdeel uitmaken van de dienst kantoorruimte volgens de PDC.

Stap 2: de dienstenportefeuille							
Sub-diensten vaststellen							
	Front Office Services		Schoonmaak		Ruimteplanning		Afvalmanagement
	Integrale veiligheid & beveiliging		Preventie		Post en pakketten		Verhuizingen
	Handyman diensten		Gebouw installaties & onderhoud		Eet en drinkvoorzieningen		Pantry voorzieningen
	De service corner		Binnenklimaat		Verlichting		Groenvoorziening
	Vloerbedekking		Kunst & decoratie		Kantoormeubilair		Garderobe & lockers
	Archief		Wayfinding		Audiovisuele middelen		Vergader voorzieningen
	Sanitaire ruimtes		Verkeersruimtes		Speciale ruimtes		Verbouwingen

TABEL 4: SUB-DIENSTEN BEDRIJFSONDERDELEN

Tot slot zijn voor stap 2 in tabel 5 'dienstenclassificering, processen en KPI's' alle sub-diensten uit tabel 4 nader uitgewerkt met de dienstenclassificering, de processen en de KPI's. In tabel 5 is dezelfde volgorde aangehouden voor de sub-diensten als in tabel 4, indien tabel 4 van links naar rechts, kolom voor kolom wordt gelezen.

Stap 2: de dienstenportefeuille					
Dienstenclassificering		Processen vaststellen		KPI's vaststellen	
	Standaard dienstverlening		Kantoor wordt als tweede ruimtesoort toegewezen		19,5 m2 VVO per FTE. Kostprijs nog niet vastgesteld
	Maatwerk dienstverlening		Kleine- en grote verhuizingen		Max. twee werkplekken naar lege ruimte in zelfde gebouw
	Standaard dienstverlening		Kleine herstel- of reparatiewerkzaamheden en verhuizingen		Afvoeren of vervoeren van goederen of het bevestigen van haakjes en planken
	Standaard dienstverlening		Alle gebouwinstallaties dragen bij aan een prettige werkomgeving		Volgens de wettelijk vastgestelde normen
	Standaard dienstverlening		een duurzame en modulerende klimaatinstallatie om het binnenklimaat binnen de arbo normen te houden		Klimaat binnen Arbonormen
	Standaard dienstverlening		Voorzien raamcontracten		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Voorzien raamcontracten		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Onderhoud, schoonmaak en goed functioneren		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Gangen en trappen		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Beheer kolf-, stille en rookruimtes, de piano in aula en oefenruimte carillon		Niet vastgesteld
	Maatwerk dienstverlening		Projectmanagement, plaatsen binnenwanden, schilder-werkzaamheden, aanpassen gebouwinstallaties		≤50.000 = via front office, na 3 dagen afspraak. ≥50.000 = projectleider

TABEL 5: DIENSTENCCLASSIFICERING, PROCESSEN EN KPI'S

Het ontwikkelplan eindigt met stap 3. De invulling van stap 3 is weergegeven in tabel 6 'Invulling stap 3'.

Stap 3: het service concept
Er is geen service concept gedefinieerd. De diensten zijn opgenomen in de PDC

TABEL 6: INVULLING STAP 3

Tot slot is beschreven hoe het USC invulling heeft gegeven aan de vervolgstappen: hoe de dienst kantoorruimte wordt geïmplementeerd, hoe de output wordt gemeten en hoe op de output wordt gestuurd. Dit is weergegeven in tabel 7 'invulling vervolgstappen'.

Vervolgstappen		
Implementatie	Metten output	Analyseren en bijsturen
Wordt per gebouw bepaald.	De dienst kantoorruimte scoort een 6.8 gemiddeld voor alle diensten volgens de gebruikers	Het minst gewaardeerd worden temperatuur en de luchtkwaliteit. In de nog te renoveren of te amoveren gebouwen wordt de kwaliteit op een acceptabel niveau gehouden. Storingen worden conform kwaliteitsafspraken uitgevoerd. De gerenoveerde/nieuwe gebouwen kennen een periode van inregelen, waarbij er ongemakken zijn. Op een aantal plaatsen is nader onderzoek gedaan n.a.v. klachten en gebleken is dat er technische aanpassingen nodig zijn, die zijn ingepland.

TABEL 7: INVULLING VERVOLGSTAPPEN

DE PILOT VAN HET USC

Het USC is bezig met het verder professionaliseren van haar dienstverlening. Daarom heeft het USC in samenwerking met adviesbureau The Hospitality Group een service concept ontwikkeld voor het Sanders Gebouw voor de dienst Kantoorruimte. Dit service concept vormt het uitgangspunt voor de dienst kantoorruimte voor het USC voor het Sanders Gebouw en dat wordt in deze paragraaf beschreven.

Allereerst is in tabel 8 'Invulling stap 1 Pilot USC' invulling gegeven aan stap 1. De service strategie is opgebouwd uit de strategie van de dienstverlener (het USC) en de marketing strategie.

Huidige situatie: stappen ingevuld voor de pilot van het USC		
Stap 1: de service strategie		
Strategie van de dienstverlener		
Strategie USC	Doelstellingen USC	
Professionele, klantgerichte en efficiënte dienstverlening.	Tevreden klanten; in 2018 een 7,5; Tevreden USC medewerkers; in 2018 een 7,5; Tevreden bestuurders; bijdrage aan strategie. Zij focust zich op het creëren van een partnership met de bestuurders.	
Marketing strategie		
Segmenteren	Doelmarktbepaling	Positioneren
Het USC heeft vijf klantsegmenten gedefinieerd op basis van de gebruikersgroepen: het secretariaat, algemeen medewerkers, administratief medewerkers, docenten/ professoren, PhD'ers en onderzoekers.	De dienst kantoorruimte wordt aan alle segmenten geleverd, echter wel binnen het Sanders Gebouw: er is gekozen voor selectieve marktdekking.	Alleen binnen het Sanders Gebouw wordt deze pilot uitgevoerd. Er is niet ingespeeld op de verschillende klantsegmenten. De dienst kantoorruimte wordt aan alle segmenten op dezelfde manier geleverd. De positionering is bepaald door de integratie van het werkplekconcept 'grenzeloos werken' met de dienst kantoorruimte.

TABEL 8: INVULLING STAP 1 PILOT USC

In stap 2 wordt ingezoomd op de dienstenportefeuille. De vaststelling hiervan is gelijk aan die van de bedrijfsonderdelen. De dienst kantoorruimte is weergegeven in tabel 9 'Invulling stap 2 kerndienst USC', inclusief omschrijving en de vastgestelde KPI.

Stap 2: de dienstenportefeuille		
Kerndienst vaststellen	Omschrijving	KPI's vaststellen
 Kantoorruimte	 prettige, duurzame en veilige omgeving, die stimuleert tot samen te werken en kennis te delen.	 Klantwaardering van een 7.0 voor de dienst

TABEL 9: INVULLING STAP 2 KERNDIENST USC

Vervolgens zijn in tabel 10 'Invulling stap 2 sub-diensten Pilot USC' alle sub-diensten weergegeven die onder de dienst kantoorruimte 'kunnen' vallen. Dit 'kunnen' is gebaseerd op de brainstormsessie, zoals deze is weergegeven in bijlage 22 'Invulling stap 2' (pagina 67). De uitgelichte sub-diensten geven weer welke sub-diensten onderdeel uitmaken van de kantoorruimte volgens de pilot van het USC.

Stap 2: de dienstenportefeuille							
Sub-diensten vaststellen							
	Front Office Services		Schoonmaak		Ruimteplanning		Afvalmanagement
	Integrale veiligheid & beveiliging		Preventie		Post en pakketten		Verhuizingen
	Handyman diensten		Gebouw installaties & onderhoud		Eet en drinkvoorzieningen		Pantry voorzieningen
	De service corner		Binnenklimaat		Verlichting		Groenvoorziening
	Vloerbedekking		Kunst & decoratie		Kantoormeubilair		Garderobe & lockers
	Archief		Wayfinding		Audiovisuele middelen		Vergader voorzieningen
	Sanitaire ruimtes		Verkeersruimtes		Speciale ruimtes		Verbouwingen

TABEL 10: INVULLING STAP 2 SUB-DIENSTEN PILOT USC

Tot slot zijn voor stap 2 in tabel 11 'invulling stap 2 dienstenclassificering Pilot USC' alle sub-diensten uit tabel 10 nader uitgewerkt met de dienstenclassificering, de processen en de KPI's. In tabel 11 is dezelfde volgorde aangehouden voor de sub-diensten als in tabel 10, indien tabel 10 van links naar rechts, kolom voor kolom wordt gelezen.

Dienstenclassificering		Processen vaststellen		KPI's vaststellen	
	Standaard dienstverlening		Dagschoonmaak voor calamiteitschoonmaak en planmatige schoonmaak van high traffic gebieden		Klantwaardering van een 7.0
	Standaard dienstverlening		Kantoor wordt als tweede ruimtesoort toegewezen		19,5 m2 VVO per FTE. Kostprijs nog niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Scheiden van 5 afvalstromen op centrale plekken op de verdieping. Vertrouwelijk papier, KCA en glas op de campus		Niet opgesteld
	Standaard dienstverlening		Kantoren alleen toegankelijk met medewerkerspas. Daarnaast worden rondes gelopen		Niet opgesteld
	Standaard dienstverlening		Wordt op centrale plekken op de werkvloer afgeleverd/opgehaald één keer per dag.		Niet opgesteld
	Maatwerk dienstverlening		Kleine- en grote verhuizingen		Max. twee werkplekken naar lege ruimte in zelfde gebouw
	Standaard dienstverlening		Kleine herstel- of reparatiewerkzaamheden en verhuizingen		Afvoeren of vervoeren van goederen of het bevestigen van haakjes en planken
	Standaard dienstverlening		Alle gebouwinstallaties dragen bij aan een prettige werkomgeving		Volgens de wettelijk vastgestelde normen

Dienstenclassificering		Processen vaststellen		KPI's vaststellen	
	Standaard dienstverlening		Kantoor wordt als tweede ruimtesoort toegewezen		19,5 m2 VVO per FTE. Kostprijs nog niet vastgesteld
	Maatwerk dienstverlening		Kleine- en grote verhuizingen		Max. twee werkplekken naar lege ruimte in zelfde gebouw
	Standaard dienstverlening		Kleine herstel- of reparatiewerkzaamheden en verhuizingen		Afvoeren of vervoeren van goederen of het bevestigen van haakjes en planken
	Standaard dienstverlening		Alle gebouwinstallaties dragen bij aan een prettige werkomgeving		Volgens de wettelijk vastgestelde normen
	Standaard dienstverlening		een duurzame en modulerende klimaatinstallatie om het binnenklimaat binnen de arbo normen te houden		Klimaat binnen Arbonormen
	Standaard dienstverlening		Voorzien raamcontracten		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Voorzien raamcontracten		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Onderhoud, schoonmaak en goed functioneren		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Gangen en trappen		Niet vastgesteld
	Standaard dienstverlening		Beheer kolf-, stille en rookruimtes, de piano in aula en oefenruimte carillon		Niet vastgesteld
	Maatwerk dienstverlening		Projectmanagement, plaatsen binnenwanden, schilder-werkzaamheden, aanpassen gebouwinstallaties		≤50.000 = via front office, na 3 dagen afspraak. ≥50.000 = projectleider

TABEL 11: INVULLING STAP 2 DIENSTENCLASSIFICERING PILOT USC

Het ontwikkelplan eindigt met stap 3. De invulling van stap 3 is weergegeven in tabel 12 'Invulling stap 3 Pilot USC'.

Stap 3: het service concept
Er is een service concept gedefinieerd. Er heeft een integratie plaatsgevonden tussen werkplekconcept en dienstverlening.

TABEL 12: INVULLING STAP 3 PILOT USC

Tot slot is in tabel 13 'Invulling vervolgstappen Pilot USC' beschreven hoe het USC invulling heeft gegeven aan de vervolgstappen: hoe de dienst kantoorruimte wordt geïmplementeerd, hoe de output wordt gemeten en hoe op de output wordt gestuurd.

Vergoelstappen		
Implementatie	Metten output	Analyseren en bijsturen
Is geïmplementeerd op het Sanders Gebouw.	De output is gemeten door middel van interviews. 'Medewerkers zijn positief over de lichte en open ruimte waar je collega's op een laagdrempelige manier ontmoet. Natuurlijk zijn er ook aandachtspunten. Zo hebben mensen op bepaalde plekken last van tocht, zijn er wat ICT-vragen, werkt de klimaatbeheersing nog niet optimaal en vinden mensen het wat rumoerig. Het activiteit gerelateerd werken lukt ook nog niet overal.	Nog niet uitgevoerd.

TABEL 13: INVULLING VERVOLGSTAPPEN USC

BIJLAGE 19: VERSCHILLENANALYSE IDEAALBEELD EN DE HUIDIGE SITUATIE

In hoofdstuk 3.3 'Fase 3: de analyse' is de conclusie weergegeven van de verschillenanalyse, waarin de huidige situatie wordt getoetst aan het ideaalbeeld zoals vastgesteld in de literatuur. In deze bijlage wordt de verschillenanalyse volledig weergegeven.

De eerste stap uit het ontwikkelplan is de service strategie bepalen. Deze eerste stap bestaat uit de onderdelen: de strategie van de dienstverlener en de marketingstrategie. In tabel 14 'Vergelijking stap 1 ontwikkelplan' zijn de invullingen voor elk onderdeel binnen stap 1 weergegeven vanuit de Literatuur (L: is de ideale situatie), de Bedrijfsonderdelen (BO) en de Pilot voor het USC (P).

De vakjes in de kolom onder L, BO en P geven de invulling weer. Indien een **vakje groen** gekleurd is, geeft dit vakje de ideale invulling weer. Een **oranje vakje** geeft aan dat er een klein verschil zit tussen de ideaalsituatie en de huidige invulling en tot slot geeft een **rood vakje** aan dat er geen overeenkomst is tussen de huidige situatie en de ideaalsituatie.

Vergelijking ideaalbeeld (literatuur) en huidige situatie (bedrijfsonderdelen en pilot)														
Stap 1: de service strategie														
Strategie van de dienstverlener						Marketing strategie								
Strategie USC			Doelstellingen USC			Segmenteren			Doelmarktbepaling			Positioneren		
L	BO	P	L	BO	P	L	BO	P	L	BO	P	L	BO	P

TABEL 14: VERGELIJKING STAP 1 ONTWIKKELPLAN

De tweede stap uit het ontwikkelplan is het bepalen van de dienstenportefeuille. Deze tweede stap bestaat uit de onderdelen: de kerndienst benoemen, de sub-diensten vaststellen, het classificeren van de sub-diensten en het vaststellen van de processen en KPI's van de sub-diensten.

In tabel 15 'Vergelijking stap 2, kerndienst, ontwikkelplan' is aangegeven welke kerndienst benoemd is binnen stap 2 gezien vanuit de Literatuur (L: is de ideale situatie), de BedrijfsOnderdelen (BO) en de Pilot voor het USC (P).

Stap 2: de dienstenportefeuille		
kerndienst		
L	BO	P

TABEL 15: VERGELIJKING STAP 2, KERNDIENST, ONTWIKKELPLAN

In tabel 16 'Vergelijking stap 2, sub-diensten, ontwikkelplan' is alleen vanuit de bedrijfsonderdelen en de pilot weergegeven welke sub-diensten deel uitmaken van de dienst kantoorruimte, omdat de literatuur niet aangeeft welke sub-diensten onderdeel moeten uitmaken van deze dienst.

Alle sub-diensten waaruit de dienst kantoorruimte potentieel kan bestaan zijn weergegeven en de tabel dient kolom voor kolom, van links naar rechts gelezen te worden en als volgt geïnterpreteerd te worden:

- Indien een **sub-dienst groen** is weergegeven, komt deze sub-dienst zowel voor binnen het uitgangspunt voor de bedrijfsonderdelen als voor de pilot;
- Indien een **sub-dienst geel** is weergegeven, geeft dit aan dat de sub-dienst wel is opgenomen voor de bedrijfsonderdelen, maar niet is opgenomen voor de pilot;
- Indien een **sub-dienst oranje** is weergegeven, geeft dit aan dat de sub-dienst wel is opgenomen in de pilot voor het USC, maar niet is opgenomen voor de bedrijfsonderdelen;
- Indien een **sub-dienst rood** is weergegeven, geeft dit aan dat de sub-dienst niet is opgenomen voor de bedrijfsonderdelen en de pilot.

Stap 2: de dienstenportefeuille							
Sub-diensten							
	Front Office Services		Schoonmaak		Ruimteplanning		Afvalmanagement
	Integrale veiligheid & beveiliging		Preventie		Post en pakketten		Verhuizingen
	Handyman diensten		Gebouw installaties & onderhoud		Eet en drinkvoorzieningen		Pantry voorzieningen
	De service corner		Binnenklimaat		Verlichting		Groenvoorziening
	Vloerbedekking		Kunst & decoratie		Kantoormeubilair		Garderobe & lockers
	Archief		Wayfinding		Audiovisuele middelen		Vergader voorzieningen
	Sanitaire ruimtes		Verkeersruimtes		Speciale ruimtes		Verbouwingen

TABEL 16: VERGELIJKING STAP 2, SUB-DIENSTEN, ONTWIKKELPLAN

In tabel 17 'Vergelijking stap 2, classificeren, ontwikkelplan' is weergegeven hoe alle sub-diensten, die beschreven zijn in tabel 16, zijn geclassificeerd. Hiervoor is dezelfde indeling gehanteerd als in tabel 16, echter er is een onderscheid gemaakt per sub-dienst in hoe de literatuur aangeeft dat de sub-diensten geclassificeerd moeten worden (L) en hoe de sub-diensten zijn geclassificeerd voor de BedrijfsOnderdelen (BO) en de Pilot (P).

Alle sub-diensten zijn weergegeven door middel van de afbeeldingen zoals reeds weergegeven in tabel 16. De tabel dient per rij van L, BO en P, kolom voor kolom, van links naar rechts gelezen te worden en als volgt geïnterpreteerd te worden:

- Alle **sub-diensten met een groene kleur** geven de ideaalsituatie aangaande de classificering van de sub-diensten weer. Hiermee zijn deze sub-diensten op de juiste wijze geclassificeerd (Bitner en Mills and Margulies);
- Alle **sub-diensten met een rode kleur**, geven aan dat deze sub-diensten niet juist zijn geclassificeerd en dat de ideaalsituatie aangaande de classificering van de sub-diensten hier niet van toepassing is;
- Indien een **sub-dienst zwart is weergegeven**, geeft dit aan dat de sub-dienst niet is opgenomen voor de dienst kantoorruimte in de huidige situatie en dus niet geclassificeerd is/kan worden.

Stap 2: de dienstenportefeuille														
Classificeren														
L	BO	P		L	BO	P		L	BO	P		L	BO	P

TABEL 17: VERGELIJKING STAP 2, CLASSIFICEREN, ONTWIKKELPLAN

In tabel 18 'Vergelijking stap 2, processen/KPI's, ontwikkelplan' is per Sub-Dienst (SD) weergegeven hoe invulling is gegeven aan de PProcessen (PR) en de KPI's (K). De tabel dient per kolom van SD, PR en K, kolom voor kolom, van links naar rechts gelezen te worden en als volgt geïnterpreteerd te worden:

- Voor de rij SD gelden dezelfde uitgangspunten als voor tabel 16;
- Indien een **PR en/of K groen** weergegeven is, zijn de processen en/of KPI's vastgesteld/vastgelegd;
- Indien een **PR en/of K oranje** weergegeven is, zijn de processen en/of KPI's niet volledig vastgesteld/vastgelegd;
- Indien een **PR en/of K rood** weergegeven is, zijn de processen en/of KPI's niet vastgesteld/vastgelegd;
- Indien een **PR en/of K zwart** weergegeven is, zijn de processen en/of KPI's wel vastgesteld, maar niet voor de dienst kantoorruimte, omdat de SD geen onderdeel uitmaakt van de dienst kantoorruimte in de huidige situatie;

Stap 2: de dienstenportefeuille											
Processen en KPI's											
SD	PR	K	SD	P	K	SD	P	K	SD	P	K

TABEL 18: VERGELIJKING STAP 2, PROCESSEN/KPI'S, ONTWIKKELPLAN

Tot slot is in tabel 19 'Vergelijking stap 3' beschreven of er voor de dienst kantoorruimte een service concept is vastgesteld. Een **groen vakje** geeft aan dat er reeds een service concept is vastgesteld en een **rood vakje** geeft aan dat er geen service concept is vastgesteld.

Stap 3: het service concept	
BO	P

TABEL 19: VERGELIJKING STAP 3

Tevens is beschreven hoe het USC invulling heeft gegeven aan de vervolgstappen in tabel 20 'Vergelijking vervolgstappen'. Een **groen vakje** geeft aan dat de vervolgstappen in lijn zijn met stap 1, 2 en 3; een **oranje vakje** geeft aan dat de vervolgstappen niet geheel in lijn zijn met stap 1, 2 en 3 en een **rood vakje** geeft aan dat de vervolgstappen niet in lijn zijn met stap 1, 2 en 3.

Vervolgstappen					
Implementatie		Meten output		Analyseren en bijsturen	
BO	P	BO	P	BO	P

TABEL 20: VERGELIJKING VERVOLGSTAPPEN

BIJLAGE 20: OVERZICHT RESPONDENTEN INTERVIEWS

In deze bijlage worden de respondenten van de interne interviews uitgebreid weergegeven.

De onderzoeker heeft interviews afgenomen binnen de verschillende bedrijfsonderdelen en met de verschillende gebruikersgroepen. In tabel 21 'Overzicht respondenten' is een overzicht weergegeven van het aantal afgenomen interviews gedurende het onderzoek.

	Gebruikersgroep	Secretariaat	Algemeen medewerker	Administratief medewerker	Docenten/professoren	Onderzoekers	PhD'er	Demand manager	Totaal
Bedrijfs-onderdeel	Afkorting	SEC	ALM	ADM	PRO	ONZ	PHD	DM	
Erasmus School of Economics	ESE	3		1				1	5
Erasmus School of Law	ESL								0
Erasmus School of Management	RSM	2		1	1		1	1	6
Erasmus school of History, Culture and Communication	ESHCC	1						1	2
Faculteit der Sociale Wetenschappen	FSW								0
Faculteit der Wijsbegeerte	FW	2	1		2		1	1	7
Instituut Beleid en Management Gezondheid	iBMG								0
International Institute of Social Studies	ISS							1	1
De Algemene Bestuursdienst	ABD	2	4					1	7
De Universiteits-bibliotheek	UB								0
Totaal		10	5	2	3	0	2	6	28

TABEL 21: OVERZICHT RESPONDENTEN

Zoals weergegeven in tabel 21 zijn er interviews afgenomen bij de ABD, ESE, ESHCC, RSM, ISS, en FW. ESL, iBMG, FSW en de UB zijn niet vertegenwoordigd. Daarnaast is elke gebruikersgroep vertegenwoordigd, behalve de onderzoekers.

BIJLAGE 21: NADERE UITWERKING UITKOMSTEN INTERVIEWS

In hoofdstuk 3.5.1.1 'Uitkomsten van de interviews' is een verkorte weergave zichtbaar van de uitkomsten van de 28 afgenomen interviews weergegeven. In deze bijlage wordt uitgelegd hoe de interviews zijn geanalyseerd. Vervolgens wordt een aantal verzamelingen van de coderingen weergegeven. Tot slot wordt de verkorte, visuele weergave van de uitkomsten van de interviews weergegeven. De volledige uitwerkingen van de interviews zijn weergegeven in een apart document.

ANALYSE INTERVIEWS

De antwoorden op de interviewvragen maken het gedrag van de verschillende gebruikersgroepen inzichtelijk ten aanzien van de geleverde en de toekomstige dienstverlening. Door middel van het programma NVivo zijn de interviews geanalyseerd en de antwoorden op de vragen zijn gecategoriseerd en gecodeerd. Door elk antwoord uit het interview te coderen, kunnen de antwoorden van alle interviews gemakkelijk met elkaar vergeleken worden. Vervolgens zijn de coderingen voor alle sub-diensten per bedrijfsonderdeel en per gebruikersgroep verzameld, om zo inzichtelijk te maken wat de psychografische en gedragskenmerken van zowel de gebruikersgroepen als de bedrijfsonderdelen zijn.

VERZAMELING CODERINGEN

Om een algemene impressie te kunnen geven van de resultaten van alle 28 interviews is gewerkt met het programma NVivo. Door alle interviews op eenzelfde wijze te coderen kan gemakkelijk informatie verzameld worden die over dezelfde codering gaan. In deze paragraaf wordt voor een aantal coderingen weergegeven hoe de data verzameld is. De verzamelingen zijn weergegeven per sub-dienst en nog niet per gebruikersgroep of per bedrijfsonderdeel. De werkwijze is echter hetzelfde: na het coderen in NVivo kan middels de functie 'Analyse' worden gekozen voor 'Coding' en vervolgens kan worden ingevuld in welke documenten moeten worden gezocht naar welke codering. Voor de bedrijfsonderdelen is alleen gezocht in de documenten van het bedrijfsonderdeel en voor de gebruikersgroepen is alleen gezocht in documenten van overeenkomstige gebruikersgroepen.

Dit levert uiteindelijk per gebruikersgroep/per bedrijfsonderdeel een overzicht op van de betreffende codering. Op de volgende pagina is hier een weergave van zichtbaar. Hierbij is bij coding gezocht op de coderingen die betrekking hebben op de front office, de schoonmaak, afvalmanagement, integrale veiligheid en beveiliging, post en pakketten, eet- en drinkvoorzieningen, de pantry, de service corner, het binnenklimaat, groenvoorziening, kunst en decoratie, archief, wayfinding en de sanitaire ruimtes. Dit zijn namelijk de 'opvallende' sub-diensten.

Elk document/interview wordt weergegeven met <INTERNALS\ met daarachter de gebruikersgroep van de respondent. Elke reference is een codering. Onder de reference staat invulling van de codering uitgewerkt.

<INTERNALS\\ADMINISTRATIEF 1 RSM> - § 15 REFERENCES CODED [8.27% COVERAGE]

Reference 1 - 0,25% Coverage

Plastic, papier, restafval en glas

Reference 2 - 0,52% Coverage

Op een centrale plek is prima, dat gebeurt nu bij ons bij de receptie.

Reference 3 - 0,39% Coverage

Ja, ik voel me over het algemeen veilig in het gebouw

Reference 4 - 0,35% Coverage

Als je langer doorwerkt, is het niet zo prettig

Reference 5 - 0,71% Coverage

Er is hier geen plek voor een zitje. Het is vrij krap en we kunnen er niet met veel mensen staan.

Reference 6 - 0,45% Coverage

Centrale groenvoorziening met verzorging is zeker gewenst.

Reference 7 - 0,38% Coverage

Ik wist niet dat je kunst kunt aanvragen bij de UB.

Reference 8 - 0,16% Coverage

Het verschilt heel erg

Reference 9 - 0,25% Coverage

De schoonmaak doet zijn werk prima

Reference 10 - 0,45% Coverage

Het is wel goed onderhouden en er zijn voldoende faciliteiten

Reference 11 - 0,32% Coverage

Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon

Reference 12 - 0,19% Coverage

Het is geen top schoonmaak

Reference 13 - 0,51% Coverage

Ik vind het niet heel erg storend dat ze op de dag komen schoonmaken

Reference 14 - 1,35% Coverage

Bewegwijzering is ook hier niet altijd even duidelijk, maar we geven het zelf duidelijk aan waar mensen moeten zijn. Het zou ook goed zijn als het duidelijker is waar de receptie is.

Reference 15 - 1,99% Coverage

Dat er goede terugkoppeling is. Ook zou ik willen dat ze bereikbaar zijn tijdens kantooruren, maar dat er ook ondersteuning is buiten deze uren, zodat er in ieder geval iemand bereikbaar is als er zaken zijn buiten kantooruren, vooral voor het wetenschappelijk personeel.

<INTERNALS\\ADMINISTRATIEF 2 RSM> - § 12 REFERENCES CODED [22.46% COVERAGE]

Reference 1 - 0,25% Coverage

Plastic, papier, restafval en gft

Reference 2 - 1,28% Coverage

Op een centrale plek is prima, dat gebeurt nu bij ons bij de receptie. Dit werkt nu prima. In de ideaal situatie zou ik het gewoon op mijn bureau bezorgd willen hebben.

Reference 3 - 0,49% Coverage

Ja, ik voel me veilig in het gebouw, maar het gebouw is wel open.

Reference 4 - 2,37% Coverage

Wij hebben een keuken waar ook ons eigen koffieapparaat staat. Er is hier geen plek voor een zitje. Het is vrij krap. Ik vind het belangrijk dat een koelkast is goede koffie/thee. Ik vind het wel prettig dat het afgesloten is, omdat we er nu geen last van hebben. Wellicht bij een open ruimte heb je er wel last van.

Reference 5 - 0,91% Coverage

Ik vind groen belangrijk en het creëert ook een andere sfeer. Centrale groenvoorziening met verzorging is zeker gewenst.

Reference 6 - 1,29% Coverage

Kunst in de gangen is mooi, nu hebben we de I-Will schilderijen. Aan de muur in mijn kamer heb ik er eigenlijk geen plek voor. Ik weet dat je kunst kunt aanvragen bij de UB

Reference 7 - 2,73% Coverage

Het verschilt heel erg maar dit komt met name door de mentaliteit van de medewerkers zelf. Op T4 zijn de toiletten bij de kantine smerig, omdat deze zowel door medewerkers als studenten gebruik van maken. De schoonmaak doet zijn werk prima. Het is wel goed onderhouden. Een blower in plaats van een handdoekrol zou handig zijn, want de handdoekrollen zijn vaak op

Reference 8 - 4,50% Coverage

Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon, maar ze hebben er ook geen tijd voor. In verband met de hygiëne maak ik nu zelf mijn bureau schoon, want ze doen de gang met hetzelfde doekje als de bureaus. Ik vind het niet storend dat ze op de dag komen schoonmaken, maar aan de randen van de

dag schoonmaken zou ik prettiger vinden ook in verband met het schoonmaken van mijn bureau, omdat ik anders al mijn spullen aan de kant moet leggen. Dan moet je wel clean desk invoeren. Een cleaningkit is zeker gewenst, zodat we ook zelf de mogelijkheid hebben om onze faciliteiten zelf schoon te kunnen maken

Reference 9 - 1,82% Coverage

Ik vind het slecht. De bordjes zijn niet duidelijk en de namen en letters lopen door elkaar heen. Dat is gewoon heel erg verwarrend. Het is met name onduidelijk voor mensen die hier niet zo vaak komen. Ook voor studenten is het niet duidelijk.

Reference 10 - 1,59% Coverage

Bewegwijzering is ook hier niet altijd even duidelijk, zeker niet voor externen, die hebben geen idee waar ze moeten zijn. We hebben ook allemaal andere bordjes. Er zou meer aan bewegwijzering gedaan mogen worden

Reference 11 - 1,73% Coverage

Dat er goede terugkoppeling is. Ook zou ik willen dat ze bereikbaar zijn tijdens kantooruren, maar dat er ook ondersteuning is buiten deze uren, zodat er in ieder geval iemand bereikbaar is als er zaken zijn buiten kantooruren.

Reference 12 - 3,50% Coverage

Voor alle vragen die ik heb. Zij weten waar ik heen moet met mijn vraag en ze kunnen dat dan voor mij doorzetten. Nu is dat nog niet zo. Ook zou ik voor sommige vragen wel direct antwoord willen en dat gebeurt nu ook niet. Wellicht dat het personeel beter opgeleid moet worden.

Ook is het soms vervelend als je belt en je dan wilt terugbellen om dingen te vragen en dat je dan weer terecht komt bij het algemene nummer en je dan iemand anders aan de telefoon krijg.

<INTERNALS\\ADMINISTRATIEF MEDEWERKER 1 ABD> - § 12 REFERENCES CODED [19,42% COVERAGE]

Reference 1 - 1,71% Coverage

Het liefst zoveel mogelijk stromen: plastic, papier, gft en restafval. Van mij mag dit ook EUR breed worden ingevoerd. Ik vind het bijzonder dat we nu maar 1 afvalbak hebben staan op de kamer.

Reference 2 - 3,11% Coverage

Niet op papier maar zoveel mogelijk digitaal. Dingen die niet op papier hoeven, mogen voor mij digitaal. Nu komt de post op een centraal punt binnen in het postvakje bij het secretariaat. Wellicht zou er binnen een verdieping een centraal punt kunnen zijn. Het secretariaat zou hier verantwoordelijk moeten zijn, die weten ook wie er wel of niet is.

Reference 3 - 1,92% Coverage

Ja, ik voel me veilig binnen de kantooromgeving. We hebben natuurlijk wel open gebouwen, maar zodra zich een gevaarlijke situatie voordoet, kunnen we altijd aanpassingen doen en delen van het gebouw gaan afschermen.

Reference 4 - 1,74% Coverage

De pantry is prima. Het zou alleen wel leuk zijn als dit meer een ontmoetingsplek is, waar we kunnen lunchen maar ook kunnen gaan zitten. Nu zijn de pantry's vrij klein en is dit niet mogelijk.

Reference 5 - 1,20% Coverage

Ik vind groen zelf niet belangrijk, maar ik zou het wel vinden als er in gefaciliteerd werd. Ik vergeet zelf de planten water te geven.

Reference 6 - 0,70% Coverage

Kunst is leuk. Ik weet dat ik dit bij de UB kan aanvragen en vind dit ook goed

Reference 7 - 0,91% Coverage

Prima, in de herentoiletten mis ik alleen urinoirs. Verder is alles er en er wordt goed schoongemaakt.

Reference 8 - 2,64% Coverage

Ik vind het kantoor vaak nog wat stoffig. Het is niet echt schoon. Ze zijn hier heel vroeg en dat is wel prettig. Verder vind ik het prima. Ik merk niet eens dat ze er zijn. Wellicht is het goed als er gecommuniceerd wordt wat wij mogen verwachten van de schoonmaak.

Een cleaningkit is handig.

Reference 9 - 1,43% Coverage

De weg vinden op de campus is een kriem. Het is voor bezoekers lastig om de weg goed te kunnen vinden. Als je hier al langer werkt, dan weet je de weg gewoon.

Reference 10 - 1,37% Coverage

Dat is ook nog weleens ingewikkeld. De benamingen voor de verdiepingen zijn soms lastig, zoals AT en A0 etc. Het is ook niet heel duidelijk aangegeven.

Reference 11 - 0,32% Coverage

Tijdens kantooruren dus van 8 tot 6.

Reference 12 - 2,36% Coverage

Er is een front office en er zijn veel verschillende backoffices. Als je een vraag hebt over een unit wordt je goed geholpen, maar als een vraag over meerder units gaat is dit minder goed. De aansluiting tussen de verschillende backoffices zou beter moeten/kunnen.

<INTERNALS\\ADMINISTRATIEF MEDEWERKER ESE> - § 10 REFERENCES CODED [22.29% COVERAGE]

Reference 1 - 0,87% Coverage

Plastic, chemisch, papier, vertrouwelijk papier, rest- en gft-afval. De medewerkers kunnen dit zelf scheiden.

Reference 2 - 1,58% Coverage

Nu worden vooral de postvakjes gebruikt om poststukken van de een naar de andere persoon te krijgen. De postvakjes moeten om deze reden behouden blijven. Een centrale plek voor post is ook handig.

Reference 3 - 0,26% Coverage

Ik voel me heel erg veilig hier.

Reference 4 - 4,50% Coverage

De pantry is prima. Ik vind de kleine ruimte prettig. Mensen op de verdieping moeten zelf verantwoordelijk zijn om hun rommel op te ruimen en dit hoeft niet gedaan te worden door mensen die niet op deze verdieping thuis horen. Het USC moet eerst aan de faculteit vragen of zij het totale pakket kan leveren aan de faculteit, voordat het geleverd wordt. Overleggen over de consequenties is van belang.

Bij melkproducten spettert de automaat heel erg en daardoor wordt het apparaat heel erg vies. Een pantry op een centrale plek binnen de kantooromgeving is prima.

Reference 5 - 1,38% Coverage

Ik vind het niet nodig en belangrijk binnen mijn kantoor, maar vind het wel belangrijk dat de mensen die het belangrijk vinden de mogelijkheid hebben om dit te kunnen doen.

Reference 6 - 2,78% Coverage

Ik vind dat ik binnen mijn werkomgeving mijn eigen kunst moet kunnen ophangen. Als het niet meer kan vind ik het ook niet erg. Ik vind het belangrijk dat ik dingen aan de muur kan hangen. Ik vind het belangrijk dat als mensen hier regelmatig komen, dat als er iets nieuws hangt, dan men er dan naar kan kijken en we er een gesprek over kunnen hebben

Reference 7 - 0,48% Coverage

Ik vind de sanitaire ruimtes prima en mis geen faciliteiten.

Reference 8 - 2,11% Coverage

Ik vind het prima zo. Ik vind het gezellig om even met de medewerkers te praten. Ik vind het prettig als er een cleaningkit gefaciliteerd wordt. De secretariaten regelen nu zelf schoonmaakmiddelen om schoon te maken indien dit nodig is. Bij voorkeur in de pantry.

Reference 9 - 1,84% Coverage

Het is voor mij geen probleem. Ik merk echter wel dat studenten soms moeite hebben om de weg te vinden. Ze komen nu vaak bij mij langs om de weg te vragen. Er hangt nu wel een bordje, maar dit wordt kennelijk over het hoofd gezien.

Reference 10 - 6,49% Coverage

Ik zou wel willen dat ik iedereen kan benaderen, maar dat hoeft niet via de front office. Ze moeten wel beschikbaar zijn van 8.00 tot 18.00. Ik vind wel dat er dezelfde mensen moeten zitten. Merk dat ze tijdens kantooruren niet altijd goed bereikbaar zijn. Voor mij gevoel zijn ze van 9.00 tot 16.00 open zijn. Ik merk ook dat het internationale karakter vaak vergeten wordt. Nu ontvangen wij vaak alleen informatie in het Nederlands, terwijl een derde van onze staf Engelstalig is.

De openingstijden zouden voor mij bij voorkeur van 7 uur 's ochtends en 8uur 's avonds moeten zijn. Er zijn veel mensen die vroeg starten met werken en nu is daar geen ondersteuning voor.

De terugkoppeling ontbreekt ook weleens en dit maakt het soms lastig. Het zou ook fijn zijn als je sneller een reactie krijg op je melding.

<INTERNALS\\ALGEMEEN MEDEWERKERS 1 ABD> - § 11 REFERENCES CODED [18,68% COVERAGE]

Reference 1 - 0,26% Coverage

Plastic, papier, gft en restafval.

Reference 2 - 2,12% Coverage

Niet op papier maar zoveel mogelijk digitaal. Nu komt de post op een centraal punt binnen in het postvakje bij het secretariaat. Ik vind het prima om naar een centrale plek te lopen voor mijn post. Het secretariaat zou hier verantwoordelijk moeten zijn, die weten ook wie er wel of niet is.

Reference 3 - 0,34% Coverage

Ja, ik voel me veilig binnen de kantooromgeving.

Reference 4 - 0,10% Coverage

passensysteem

Reference 5 - 3,24% Coverage

De faciliteiten in de pantry zijn prima. Het zou alleen wel leuk zijn als dit meer een ontmoetingsplek is, waar we kunnen lunchen maar ook kunnen gaan zitten. Nu zijn de pantry's vrij klein en is dit niet mogelijk. Bij voorkeur meer een open ruimte. Daarnaast is de huidige locatie voor ons niet handig. Het zou wat logischer ingedeeld moeten worden en dat het iets opener lijkt door het gebruik van glas bijvoorbeeld.

Reference 6 - 1,49% Coverage

Kunst is belangrijk, we hebben het en zouden er meer mee moeten doen. Ik weet dat ik dit bij de UB kan aanvragen en vind dit ook goed. Het zou leuker zijn als mensen ook het verhaal achter de kunst weten.

Reference 7 - 2,12% Coverage

Ik vind het heel onhandig: de wasbakken zijn onhandig vormgegeven/ze lopen schuin af waardoor er water op je kleren komt en de omgeving rondom de wasbak vol ligt met water als er veel gebruik van wordt gemaakt. Ook spoelen de wc's niet goed door. Verder hoe het eruit ziet is het wel prima.

Reference 8 - 4,11% Coverage

Ik weet niet hoe zij de werkplek schoonmaken/wat het beleid is. Ik zou het fijn vinden als ze eens in de zoveel tijd een keer alles goed schoonmaken, ook de beeldschermen en de toetsenborden. Het beeldscherm en de toetsenborden zijn ook weleens vies. Ik vind het kantoor nog wat stoffig. Het periodiek onderhoud zou wel vaker mogen (glasbewassing en de plafonds etc.) en bovenop de kasten zou ook schoongemaakt mogen worden. Het zou fijn zijn als we zelf wat schoonmaakspullen hebben staan, zodat we af en toe kunnen schoonmaken. Daarom is een cleaningkit handig.

Reference 9 - 2,08% Coverage

Dat is ook nog weleens ingewikkeld en onduidelijk. Het is onlogisch ingedeeld en ook worden de activiteiten niet goed weergegeven per ruimte: het zou fijn zijn dat het voor iedereen duidelijk is dat de aula is voor bezoek en dat duidelijk is aangegeven waar de kantoren te vinden zijn.

Reference 10 - 1,37% Coverage

Tijdens kantooruren en wat langer. Want vaak werken mensen langer door dan 5uur. Dus van 8 tot minimaal 6uur.

Reference 11 - 1,45% Coverage

Ik wil eigenlijk voor alles bij een punt terecht kan, one stop shopping. Het is fijn als ik voor mijn vragen een punt kan bellen en dat ik niet na hoeft te denken waar ik voor welke vraag moet zijn.

<INTERNALS\\ALGEMEEN MEDEWERKERS 2 ABD> - § 9 REFERENCES CODED [17,11% COVERAGE]

Reference 1 - 0,38% Coverage

Plastic, papier, gft, glas, chemisch en restafval.

Reference 2 - 1,79% Coverage

Nu komt de post op een centraal punt binnen in het postvakje bij het secretariaat. Ik vind het prima om naar een centrale plek te lopen voor mijn post. Het secretariaat zou hier verantwoordelijk moeten zijn, die weten ook wie er wel of niet is.

Reference 3 - 2,86% Coverage

Ja, ik voel me veilig binnen de kantooromgeving. We hebben natuurlijk wel open gebouwen, dus ik doe alles wel altijd op slot als ik even van mijn werkplek af ben.

Oplossingen mogelijk zijn dat je alleen tot je werkplek/ruimte toegang hebt met een pas of een bepaalde app. Ook kan er een ander beveiligingsniveau op de dag en 's avonds worden ingesteld. Dat we dus bepaalde gebouwdelen gaan

Reference 4 - 2,95% Coverage

De faciliteiten in de pantry zijn prima. Het zou alleen wel leuk zijn als dit meer een ontmoetingsplek is, waar we kunnen lunchen maar ook kunnen gaan zitten. Nu zijn de pantry's vrij klein en is dit niet mogelijk. Het ziet er ook niet uitnodigend uit. Het zou goed zijn als er standaard een vaatwasser, magnetron, een koelkast en een kraan met warm en koud water is. Het moet een ontmoetingsplek zijn.

Reference 5 - 0,92% Coverage

Kunst vind ik leuk. Ik weet dat ik dit bij de UB kan aanvragen en vind dit ook goed. Ik maak er alleen zelf geen gebruik van.

Reference 6 - 3,50% Coverage

Dat varieert heel erg per gebouw. In het G-gebouw is het echt verschrikkelijk: het is erg vies, klein en verouderd. Dit komt ook omdat het zowel door medewerkers als studenten wordt gebruikt. In andere gebouwen is dit een stuk beter. Het is echter allemaal niet up-to-date. Bij voorkeur heb je natuurlijk toiletten dat je niets aan hoeft te raken. Een aanvulling zou zijn eventueel vochtige doekjes of een desinfectiespray. Infrarood kranen zouden ook een goede aanvulling zijn.

Reference 7 - 1,52% Coverage

Ik vind het prima. Het gebeurt vaak genoeg en is zeker niet storend. Het zou fijn zijn als we zelf wat schoonmaakspullen hebben staan, zodat we af en toe kunnen schoonmaken. Daarom is een cleaningkit handig.

Reference 8 - 0,33% Coverage

Ik zou zeggen van half 8 tot 11uur 's avonds.

Reference 9 - 2,88% Coverage

Ik wil eigenlijk voor alles bij een punt terecht kan, one stop shopping. Het is fijn als ik voor mijn vragen een punt kan bellen en dat ik niet na hoeft te denken waar ik voor welke vraag moet zijn. Er moet goed geluisterd worden naar het soort vraag en er kan beter worden doorgevraagd en dat gebeurt nu niet altijd. Nu wordt je ook regelmatig doorgezet en dan is in de wacht staan vervelend.

<INTERNALS\\DEMAND MANAGER ABD> - § 11 REFERENCES CODED [23,37% COVERAGE]

Reference 1 - 0,41% Coverage

Plastic, papier, blik-, restafval en gft-afval.

Reference 2 - 2,17% Coverage

Alles mag van mij gedigitaliseerd worden en gescand worden in de postkamer en vanuit daar worden doorgezet naar de betreffende afdeling. Centraliseer het scannen en beleg dat in de postkamer. Ik ga ervanuit dat de mensen van de postkamer integer werken.

Reference 3 - 2,83% Coverage

Ik voel me veilig. Ik weet wel dat we kwetsbaar zijn als openbare instelling, aangezien iedereen de gebouwen in kan. We kunnen een heleboel dingen niet afsluiten. Het moet ook toegankelijk zijn voor

docenten. Wellicht kunnen we indien dit nodig is de veiligheid verhogen met personeelspasjes of gaan werken met geautoriseerde passen.

Reference 4 - 2,35% Coverage

De voorzieningen in de pantry zijn goed maar er zijn wel veel faciliteiten in een kleine ruimte. Het is wat krap. Een pantry op een centrale plek binnen de kantooromgeving is prima. Het zou alleen meer een ontmoetingsplek mogen zijn, waar we met collega's kunnen lunchen etc.

Reference 5 - 1,73% Coverage

Kunst vind ik zelf niet zo heel erg belangrijk. Ik heb wel iets hangen van de kunstcollectie. Ik zou op centrale plekken kunst leveren en in de kantoren de medewerkers zelf laten bepalen of ze dit willen.

Reference 6 - 2,57% Coverage

De sanitaire voorzieningen zijn voldoende en voldoende schoon. Ik snap heel goed dat gedeelde sanitaire voorzieningen minder schoon zijn. Wellicht is het handig dat de ruimtes waar ook studenten komen/waar de collegezalen zijn, dat hier wat vaker wordt schoongemaakt. Deze toiletten delen we nu namelijk

Reference 7 - 3,36% Coverage

Ik ben nu tevreden over de schoonmaak. Ze komen 's ochtends langs voordat ik start met werken. Een cleaningkit is handig. Het is ook fijn als de schoonmakers op de hoogte zijn van werkzaamheden (zoals in de serverruimte beneden), dan kunnen ze hier rekening mee houden. Ik zou het fijn vinden als er een centrale cleaningkit is, zodat we ook zelf kunnen schoonmaken.

Reference 8 - 3,13% Coverage

Nu weet ik wel waar ik moet zijn. Maar voor bezoek is het nog weleens lastig: ik stuur dan altijd de plattegronden en een uitleg mee. Dit komt met name omdat er een adres is voor alle verschillende gebouwen binnen de campus en de verandering van letters naar namen is verwarrend. De letter komt niet overeen met de beginletters van de namen. Dit zorgt voor verwarring.

Reference 9 - 1,72% Coverage

Deze is niet beter dan op de campus. De aanduidingen zijn soms verouderd/loos: met verhuizingen zijn niet alle bordjes goed vervangen. Sommige aanduidingen zijn ook nietszeggend en dat maakt het lastig.

Reference 10 - 1,34% Coverage

Ik vind de kantooruren prima voor de openingstijden en de bereikbaarheid, maar bij spoed moet er wel iemand bereikbaar zijn en het moet dan worden opgelost.

Reference 11 - 1,76% Coverage

Ik heb het idee dat ik ze voor al mijn vragen kan benaderen. Ik vind het concept heel goed. Ik zou ze voor alles moeten kunnen bellen, zonder dat ik doorverwezen wordt. Dat gebeurt nu ook en dat vind ik goed

<INTERNALS\\DEMAND MANAGER ESE> - § 11 REFERENCES CODED [30.21% COVERAGE]

Reference 1 - 0,27% Coverage

Plastic, papier, restafval en gft-afval

Reference 2 - 1,12% Coverage

Zoals het nu georganiseerd is, is het goed: mensen die niet vaak aanwezig zijn ontvangen hun post in het postvakje of het wordt afgegeven bij het secretariaat.

Reference 3 - 2,11% Coverage

Tot 6uur wel, na zessen vaak niet. Dit komt omdat het gebouw open is en iedereen over de verdieping kan lopen. Tevens ben ik dan vaak een van de enige op de verdieping. Indien ik moeilijke gesprekken moet voeren/nare berichten moet mededelen, is er ook altijd beveiliging aanwezig en dit werkt heel fijn.

Reference 4 - 5,64% Coverage

Het is te krab. Het zou goed zijn als er snelle waterkokers zijn in de pantry of een cooker, zodat men het water uit automaat niet hoeft te drinken en dat het USC deze levert. Het water uit de automaten is niet lekker volgend de trouwe theedrinkers. Nu zetten mensen zelf waterkokers op hun werkplek, omdat ze hier niet in worden voorzien. Het moet standaard in het dienstenpakket worden opgenomen. Alle voorzieningen zouden in het service pakket moeten zitten: magnetrons, ovens, vaatwassers et. Nu weten we niet wat er standaard is.

Een snellere pantry zou fijner zijn, maar ik heb altijd haast dus dit is geen must. Ik ben ook wat ongeduldig. En bij melkproducten spettert de automaat heel erg en daardoor wordt het apparaat heel erg vies. Een pantry op een centrale plek binnen de kantooromgeving is prima.

Reference 5 - 1,40% Coverage

Ik vind groen belangrijk en erg gezellig. We kopen het nu allemaal zelf. Centrale groenvoorziening met verzorging is zeker gewenst en zou ik erg leuk vinden. Ik wil ze alleen zelf niet hoeven verzorgen.

Reference 6 - 0,96% Coverage

Kunst vind ik zelf ook heel erg leuk, maar ik maak er zelf geen gebruik van. Als het actief aangeboden wordt, maak ik er zeker gebruik van.

Reference 7 - 2,99% Coverage

Hij is vooral inefficiënt ingericht: veel ruimte om je handen te wassen en weinig ruimte bij het toilet zelf. De damesbakken ruiken in het toilet en dit is vies. Deze zouden vaker geleegd mogen worden. Tevens de handdoekenrol voor je handen te drogen. Een duurzamere optie, zoals een blower is ook welkom. Er wordt elke dag goed schoongemaakt en dit is fijn. Het invalide toilet is vaak niet schoon, wordt naar mijn idee vergeten.

Reference 8 - 4,73% Coverage

Qua kwaliteit gaat het wel. Ze komen vaak op een verkeerd moment langs, vaak 's ochtends en dan heb ik overleggen en dan stoort het. Bij voorkeur wordt er aan de randen van de dag schoongemaakt en

wordt ik niet gestoord in overleggen. Tevens mag er ook weleens goed gestofzuigd worden. Ik ben er woensdag niet dus wellicht kunnen ze dan schoonmaken.

Tevens is er ook een kwaliteitsverschil tussen de verschillende afdelingen. Sommige afdelingen zijn schoner en andere veel viezer. Een betere controle zou helpen.

De secretariaten regelen nu zelf schoonmaakmiddelen om schoon te maken indien dit nodig is. Als dit gefaciliteerd wordt, zou dat fijn zijn. Bij voorkeur in de pantry.

Reference 9 - 1,15% Coverage

In het begin (als beginnend docent) was dit totaal niet duidelijk: het was niet duidelijk welke letter nu bij welk gebouw hoorde.

Reference 10 - 1,60% Coverage

Het is voor mij geen probleem. Ik merk echter wel dat studenten soms moeite hebben om de weg te vinden. Ze komen nu vaak bij mij langs om de weg te vragen. Er hangt nu wel een bordje, maar dit wordt kennelijk over het hoofd gezien.

Reference 11 - 8,23% Coverage

Ik merk dat ze na kantooruren niet meer bereikbaar zijn. Voor mijn gevoel is dat vanaf 5uur, maar het kan ook later zijn. De openingstijden zouden voor mij bij voorkeur van 7 uur 's ochtends en 8uur 's avonds moeten zijn. Er zijn veel mensen die vroeg starten met werken en nu is daar geen ondersteuning voor.

Het duurt lang voordat ik een reactie heb. Ik merk ook dat het internationale karakter vaak vergeten wordt. Nu ontvangen wij vaak alleen informatie in het Nederlands, terwijl een derde van onze staf Engelstalig is. De communicatie moet eigenlijk altijd eerst in het Engels zijn en daarna pas in het Nederlands.

De terugkoppeling ontbreekt ook weleens en dit maakt het soms lastig. Het zou ook fijn zijn als je sneller een reactie krijg op je melding.

Ik vind wel dat docenten direct geholpen moeten worden als zij voor de klas staan. Nu start het bandje volgens mij in het Nederlands (weet ik overigens niet zeker hoor). Bij voorkeur het bandje eerst in het Engels laten afspelen, dit verstaat iedereen. Nu is het niet one-stop shopping. Ik zou dit wel willen. De diensten die niet binnen de front office vallen, daar wordt je nu nog door doorverwezen. Dit zou niet moeten.

<INTERNALS\\DEMAND MANAGER FW> - § 11 REFERENCES CODED [25,99% COVERAGE]

Reference 1 - 0,43% Coverage

Plastic, papier, gft, restafval, glas en chemisch afval.

Reference 2 - 0,58% Coverage

Op een centrale plek is prima, dat gebeurt nu bij ons bij het secretariaat.

Reference 3 - 4,09% Coverage

Ja, ik voel me veilig in het gebouw. Het is weleens voorgevallen dat hier verwarde studenten door de gang lopen en daar kan de beveiliging dat niet iets structureels aan doen. Ik heb nu gewoon goed contact met de wijkagent. Het is voornamelijk voor de studenten zelf vervelend. Straks na de verhuizing van ESE zij wij drie maanden de enige in dit gebouw en dat vind ik niet zo'n fijne gedachte. Wellicht kunnen we er dan voor zorgen dat de liften alleen op onze verdieping stoppen, zodat niet iedereen hier over de vloer kan lopen

Reference 4 - 4,16% Coverage

Bij ons is dat de keuken. We hebben hier heel veel eigen spullen staan en weinig centrale voorzieningen. Verder is het natuurlijk belangrijk dat alles schoon is en dat alle faciliteiten hierin werken. Daarnaast moeten er duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is: schoonmaken, onderhoud etc. en die zijn nu ook gemaakt: de schoonmaak doet de vloer en wij onderhouden zelf de apparaten. Het is nu niet handig ingericht.

Nu zit de keuken in het midden en hij is goed bereikbaar voor iedereen en nu is het een ontmoetingsplek.

Reference 5 - 2,52% Coverage

Ik vind groen belangrijk en we kopen het nu zelf. Centrale groenvoorziening met verzorging is zeker gewenst. Ik vind wel dat mensen in hun eigen kamer de planten gewoon water kunnen geven. Het secretariaat zou hier ook een rol in kunnen spelen. Zij kunnen best een of twee keer per week een plens water bij de planten gooien.

Reference 6 - 0,79% Coverage

Kunst is ook fijn en belangrijk. Na de verhuizing wil ik ook gebruik gaan maken van de kunst van de UB.

Reference 7 - 2,05% Coverage

Functioneel zoals ze moeten zijn, echter wel oud. Het is wel goed onderhouden en het is schoon. Alles is er. De invalidetoiletten worden voornamelijk gebruikt door de heren (omdat er alleen een herentoilet aan het begin van de gang zit) en deze is regelmatig vies.

Reference 8 - 4,53% Coverage

Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon, maar ze hebben er ook geen tijd voor. Het is geen top schoonmaak, maar gezien de omstandigheden en de afspraken die gemaakt zijn is dat ook logisch. Het is ook een oude ruimte en het is stoffig. Het is ook lastig want wij hebben best wat spullen op de

bureaus liggen en dat kan zij dan niet schoonmaken. Ik vind het niet storend dat ze op de dag komen schoonmaken en vind het prettig om even een babbeltje te maken. Een cleaningkit is zeker gewenst, zodat we ook zelf de mogelijkheid hebben om onze faciliteiten zelf schoon te kunnen maken.

Reference 9 - 2,79% Coverage

Heel erg onduidelijk en mensen zijn soms verloren: veel studenten zijn zoekende en weten niet waar ze naartoe moeten. Ook is het niet duidelijk welke gebouw waar staat en hoe je het gebouw in moet komen. Dit komt onder andere door de wijziging van letters naar namen, en omdat dit niet consequent is doorgevoerd en omdat de letters niet overeenkomen met de namen.

Als de invulling van de coderingen vervolgens wordt gecategoriseerd per sub-dienst, levert dat het onderstaande op. Hier zijn alle 'opvallende' sub-diensten uitgewerkt met quotes verkregen uit de interviews met behulp van de coderingen. Vervolgens wordt onder de quotes een conclusie weergegeven. Deze conclusie is ook weergegeven in hoofdstuk 3.5.1.1 'Opvallende uitkomsten van de interviews'.

DE SCHOONMAAK

1. *'Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon. Het is geen top schoonmaak. Ik vind het niet heel erg storend dat ze op de dag komen schoonmaken (RSM, 2017).'*
2. *'Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon, maar ze hebben er ook geen tijd voor. In verband met de hygiëne maak ik nu zelf mijn bureau schoon, want ze doen de gang met hetzelfde doekje als de bureaus. Ik vind het storend dat ze op de dag komen schoonmaken, aan de randen van de dag schoonmaken zou ik prettiger vinden ook in verband met het schoonmaken van mijn bureau, omdat ik anders al mijn spullen aan de kant moet leggen. Dan moet je we clean desk invoeren. Een cleaningkit is zeker gewenst, zodat we ook zelf de mogelijkheid hebben om onze faciliteiten zelf schoon te kunnen maken (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'Ik vind het kantoor vaak nog wat stoffig. Het is niet echt schoon. Ze zijn hier heel vroeg en dat is wel prettig. Verder vind ik het prima. Ik merk niet eens dat ze er zijn. Wellicht is het goed als er gecommuniceerd wordt wat wij mogen verwachten van de schoonmaak. Een cleaningkit is handig (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'Ik vind het prima zo. Ik vind het gezellig om even met de medewerkers te praten. Ik vind het prettig als er een cleaningkit gefaciliteerd wordt. De secretariaten regelen nu zelf schoonmaakmiddelen om schoon te maken indien dit nodig is. Bij voorkeur in de pantry (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon, maar ze hebben er ook geen tijd voor. Het is geen top schoonmaak, maar gezien de omstandigheden en de afspraken die gemaakt zijn is dat ook logisch. Het is ook een oude ruimte en het is stoffig. Het is ook lastig want wij hebben best wat spullen op de bureaus liggen en dat kan zij dan niet schoonmaken. Ik vind het niet storend dat ze op de dag komen schoonmaken en vind het prettig om even een babbeltje te maken. Aan de randen van de dag zou nog beter zijn. Een cleaningkit is zeker gewenst, zodat we ook zelf de mogelijkheid hebben om onze faciliteiten zelf schoon te kunnen maken (Demandmanager FW, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat de schoonmaak als voldoende wordt ervaren. Echter is de werkplek niet altijd even goed schoon en weet men niet zo goed wat zij van de schoonmaak mogen verwachten. Qua tijdstip vindt men het prettig als er meer aan de randen van de dag wordt schoongemaakt. Een cleaningkit zou een goede aanvulling zijn op de schoonmaak, zodat men ook zelf schoon kan maken als dat nodig is.

AFVALMANAGEMENT

1. *'Ik zou willen dat plastic, papier, restafval en glas worden gescheiden (RSM, 2017).'*
2. *'Ik zou willen dat plastic, papier, restafval en glas worden gescheiden (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'Het liefst zoveel mogelijk stromen: plastic, papier, gft en restafval. Van mij mag dit ook EUR breed worden ingevoerd. Ik vind het bijzonder dat we nu maar 1 afvalbak hebben staan op de kamer (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'Ik zou plastic, chemisch, papier, vertrouwelijk papier, rest- en gft-afval scheiden. De medewerkers kunnen dit zelf scheiden (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Ik zou plastic, papier, gft, restafval, glas en chemisch afval scheiden (Demandmanager FW, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat men het belangrijk vindt om afval te scheiden en meer afvalstromen te scheiden dan nu wordt gedaan. Men vindt het belangrijk om duurzamer om te gaan met afval.

INTEGRALE VEILIGHEID EN BEVEILIGING

1. *'Ja, ik voel me over het algemeen veilig in het gebouw. Als je langer doorwerkt, is het niet zo prettig (RSM, 2017).'*
2. *'Ja, ik voel me veilig in het gebouw, maar het gebouw is wel open (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'Ja, ik voel me veilig binnen de kantooromgeving. We hebben natuurlijk wel open gebouwen, maar zodra zich een gevaarlijke situatie voordoet, kunnen we altijd aanpassingen doen en delen van het gebouw gaan afschermen (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'Ik voel me heel erg veilig hier (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Ja, ik voel me veilig in het gebouw. Het is weleens voorgevallen dat hier verwarde studenten door de gang lopen en daar kan de beveiliging dat niet iets structureels aan doen. Ik heb nu gewoon goed contact met de wijkagent. Het is voornamelijk voor de studenten zelf vervelend. Straks na de verhuizing van ESE zij wij drie maanden de enige in dit gebouw en dat vind ik niet zo'n fijne gedachte. Wellicht kunnen we er dan voor zorgen dat de liften alleen op onze verdieping stoppen, zodat niet iedereen hier over de vloer kan lopen (Demandmanager FW, 2017).'*
6. *'Wellicht kunnen we indien dit nodig is de veiligheid verhogen met personeelspasjes of gaan werken met geautoriseerde passen.' Deze quote is zes keer gebruikt door de respondenten.*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat men zich over het algemeen veilig voelt binnen de werkomgeving, maar het open karakter van het gebouw als lastig ervaren. Een oplossing hiervoor zou een toegangscontrolesysteem kunnen zijn. Dit wordt ook door de medewerkers aangedragen als potentiële oplossing.

POST EN PAKKETTEN

1. *'De post en pakketten op een centrale plek afgeven is prima, dat gebeurt nu bij ons bij de receptie (RSM, 2017).'*
2. *'Op een centrale plek is prima, dat gebeurt nu bij ons bij de receptie. Dit werkt nu prima. In de ideaal situatie zou ik het gewoon op mijn bureau bezorgd willen hebben (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'Nu komt de post op een centraal punt binnen in het postvakje bij het secretariaat. Wellicht zou er binnen een verdieping een centraal punt kunnen zijn. Het secretariaat zou hier verantwoordelijk moeten zijn, die weten ook wie er wel of niet is (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'Nu worden vooral de postvakjes gebruikt om poststukken van de een naar de andere persoon te krijgen. De postvakjes moeten om deze reden behouden blijven. Een centrale plek voor post is ook handig (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Op een centrale plek is prima, dat gebeurt nu bij ons bij het secretariaat (Demandmanager FW, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat de houding ten opzichte van de toekomstige processen voor de ingaande en uitgaande post als onvoldoende worden ervaren: het gaat hier met name om het centraal inscannen van alle inkomende post door de afdeling Documentary Information en het afleveren van alle ingaande post op één centraal punt binnen het gebouw.

DE PANTRY

1. *'Er is hier geen plek voor een zitje. Het is vrij krap en we kunnen er niet met veel mensen staan (RSM, 2017).'*
2. *'Wij hebben een keuken waar ook ons eigen koffieapparaat staat. Er is hier geen plek voor een zitje. Het is vrij krap. Ik vind het belangrijk dat een koelkast is goede koffie/thee. Ik vind het wel prettig dat het afgesloten is, omdat we er nu geen last van hebben. Wellicht bij een open ruimte heb je er wel last van (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'De pantry is prima. Het zou alleen wel leuk zijn als dit meer een ontmoetingsplek is, waar we kunnen lunchen maar ook kunnen gaan zitten. Nu zijn de pantry's vrij klein en is dit niet mogelijk (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'De pantry is prima. Ik vind de kleine ruimte prettig. Mensen op de verdieping moeten zelf verantwoordelijk zijn om hun rommel op te ruimen en dit hoeft niet gedaan te worden door mensen die niet op deze verdieping thuis horen. Het USC moet eerst aan de faculteit vragen of zij het totale pakket kan leveren aan de faculteit, voordat het geleverd wordt. Overleggen over de consequenties is van belang. Bij melkproducten spettert de automaat heel erg en daardoor wordt het apparaat heel erg vies. Een pantry op een centrale plek binnen de kantooromgeving is prima (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Bij ons is dat de keuken. We hebben hier heel veel eigen spullen staan en weinig centrale voorzieningen. Verder is het natuurlijk belangrijk dat alles schoon is en dat alle faciliteiten hierin werken. Daarnaast moeten er duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is: schoonmaken, onderhoud etc. en die zijn nu ook gemaakt: de schoonmaak doet de vloer en wij onderhouden zelf de apparaten. Het is nu niet handig ingericht. Nu zit de keuken in het midden en hij is goed bereikbaar voor iedereen en nu is het een ontmoetingsplek (Demandmanager FW, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat men in de meeste gevallen nog niet over een pantry beschikt en materialen in eigen beheer heeft. Daarnaast wil men een open omgeving om collega's te kunnen ontmoeten. Ook is er door het decentraal beheer onduidelijk wie nu verantwoordelijk is voor het onderhoud en de schoonmaak.

HET BINNENKLIMAAT

1. *'Een beter klimaat zou fijn zijn. Ook kunnen er geen ramen open (Secretariaat, 2017).'*
2. *'Een goed klimaat is overal belangrijk. De werkomstandigheden moeten gewoon goed zijn. Het klimaat is nu vooral vervelend (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
3. *'Het klimaat is nu niet optimaal. Dit zou beter kunnen (Demandmanager FW, 2017).'*
4. *'Op dit moment is het vrij koud en kan ik het klimaat niet beïnvloeden. Ik deel mijn kamer met iemand anders en dit is soms vervelend (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Ik zou graag een betere klimaatbeheersing hebben (RSM, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat men in het binnenklimaat als onvoldoende ervaart. Het klimaat kan veel beter en is nu niet optimaal.

GROENVOORZIENING/KUNST EN DECORATIE

1. *'Centrale groenvoorziening met verzorging is zeker gewenst. Ik wist niet dat je kunst kunt aanvragen bij de UB (RSM, 2017).'*
2. *'Ik vind groen belangrijk en het creëert ook een andere sfeer. Centrale groenvoorziening met verzorging is zeker gewenst. Kunst in de gangen is mooi, nu hebben we de I-Will schilderijen. Aan de muur in mijn kamer heb ik er eigenlijk geen plek voor. Ik weet dat je kunst kunt aanvragen bij de UB (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'Ik vind groen zelf niet belangrijk, maar ik zou het wel vinden als er in gefaciliteerd werd. Ik vergeet zelf de planten water te geven. Kunst is leuk. Ik weet dat ik dit bij de UB kan aanvragen en vind dit ook goed (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'Ik vind dat ik binnen mijn werkomgeving mijn eigen kunst moet kunnen ophangen. Als het niet meer kan vind ik het ook niet erg. Ik vind het belangrijk dat ik dingen aan de muur kan hangen. Ik vind het belangrijk dat als mensen hier regelmatig komen, dat als er iets nieuws hangt, dan men er dan naar kan kijken en we er een gesprek over kunnen hebben (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Ik vind groen belangrijk en we kopen het nu zelf. Centrale groenvoorziening met verzorging is zeker gewenst. Ik vind wel dat mensen in hun eigen kamer de planten gewoon water kunnen geven. Het secretariaat zou hier ook een rol in kunnen spelen. Zij kunnen best een of twee keer per week een plens water bij de planten gooien. Kunst is ook fijn en belangrijk. Na de verhuizing wil ik ook gebruik gaan maken van de kunst van de UB (Demandmanager FW, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat men centrale groenvoorziening prettig zou vinden en men hierin wil worden ontzorgd. Men vindt kunst binnen de werkomgeving ook belangrijk en het gros van de respondenten weet dat kunst nu onder de verantwoordelijkheid valt van de UB.

WAYFINDING

1. *'Bewegwijzering is ook hier niet altijd even duidelijk, maar we geven het zelf duidelijk aan waar mensen moeten zijn. Het zou ook goed zijn als het duidelijker is waar de receptie is (RSM, 2017).'*
2. *'Ik vind het slecht. De bordjes zijn niet duidelijk en de namen en letters lopen door elkaar heen. Dat is gewoon heel erg verwarrend. Het is met name onduidelijk voor mensen die hier niet zo vaak komen. Ook voor studenten is het niet duidelijk. Bewegwijzering is ook hier niet altijd even duidelijk, zeker niet voor externen, die hebben geen idee waar ze moeten zijn. We hebben ook allemaal andere bordjes. Er zou meer aan bewegwijzering gedaan mogen worden (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'De weg vinden op de campus is een kriem. Het is voor bezoekers lastig om de weg goed te kunnen vinden. Als je hier al langer werkt, dan weet je de weg gewoon. Dat is ook nog weleens ingewikkeld. De benamingen voor de verdiepingen zijn soms lastig, zoals AT en A0 etc. Het is ook niet heel duidelijk aangegeven (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'Het is voor mij geen probleem. Ik merk echter wel dat studenten soms moeite hebben om de weg te vinden. Ze komen nu vaak bij mij langs om de weg te vragen. Er hangt nu wel een bordje, maar dit wordt kennelijk over het hoofd gezien (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Heel erg onduidelijk en mensen zijn soms verloren: veel studenten zijn zoekende en weten niet waar ze naartoe moeten. Ook is het niet duidelijk welke gebouw waar staat en hoe je het gebouw in moet komen. Dit komt onder andere door de wijziging van letters naar namen, en omdat dit niet consequent is doorgevoerd en omdat de letters niet overeenkomen met de namen (Demandmanager FW, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat de bewegwijzering op dit moment zeer onduidelijk is door het gebruik van zowel het letter- als het namensysteem. Vooral voor nieuwe studenten en/of bezoekers is dit een probleem.

SANITAIRE RUIMTES

1. *'De sanitaire ruimtes zijn op dit moment niet overal even hygiënisch. De voornaamste reden hiervoor is dat sommige toiletten worden gedeeld met studenten. Daarnaast zijn niet in alle toiletten toiletborstels of kledinghaakjes aanwezig. Het is wel goed onderhouden en er zijn voldoende faciliteiten. Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon (RSM, 2017).'*
2. *'Het verschilt heel erg maar dit komt met name door de mentaliteit van de medewerkers zelf. Op T4 zijn de toiletten bij de kantine smerig, omdat deze zowel door medewerkers als studenten gebruik van maken. De schoonmaak doet zijn werk prima. Het is wel goed onderhouden. Een blower in plaats van een handdoekrol zou handig zijn, want de handdoekrollen zijn vaak op (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'Prima, in de herentoiletten mis ik alleen urinoirs. Verder is alles er en er wordt goed schoongemaakt (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*
4. *'Ik vind de sanitaire ruimtes prima en mis geen faciliteiten (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*
5. *'Functioneel zoals ze moeten zijn, echter wel oud. Het is wel goed onderhouden en het is schoon. Alles is er. De invalidetoiletten worden voornamelijk gebruikt door de heren (omdat er alleen een herentoilet aan het begin van de gang zit) en deze is regelmatig vies (Demandmanager FW, 2017).'*

Uit deze quotes, verkregen vanuit de interviews, kan geconcludeerd worden dat de sanitaire ruimtes niet overal even hygiënisch worden ervaren. Over het algemeen worden de ruimtes redelijk schoongemaakt, maar door het vele gebruik zijn de ruimtes snel weer vies.

In de vorige paragraaf zijn de 'opvallende uitkomsten van de interviews' weergegeven. In deze paragraaf worden alle conclusies weergegeven, als voor alle interviews het onderzoek is uitgevoerd zoals hierboven reeds uitvoerig beschreven is. Deze conclusies worden visueel weergegeven voor de bedrijfsonderdelen en de gebruikersgroepen.

DE BEDRIJFSONDERDELEN

Allereerst worden de uitkomsten van de interviews voor de **bedrijfsonderdelen** visueel weergegeven in tabel 22 '*Huidige ervaring dienstverlening bedrijfsonderdelen*' en tabel 23 '*Reactie toekomstvisie bedrijfsonderdelen*'. Tabel 22 geeft de ervaring van de huidige dienstverlening weer, tabel 23 de houding ten opzichte van het toekomstbeeld van de sub-dienst.

DE GEBRUIKERSGROEPEN

Daarna worden de uitkomsten van de interviews voor de **gebruikersgroepen** visueel weergegeven in tabel 24 '*Huidige ervaring dienstverlening gebruikersgroepen*' en tabel 25 '*Reactie toekomstvisie gebruikersgroepen*'. Tabel 24 geeft de ervaring van de huidige dienstverlening weer, tabel 25 de houding ten opzichte van het toekomstbeeld van de sub-dienst.

LEESWIJZER VOOR DE TABELLEN

Alle sub-diensten zijn in dezelfde volgorde weergegeven als in paragraaf 3.2, tabel 10 en 16 en zijn weergegeven middels hun icoon. Elke sub-dienst heeft zes vakjes en één vakje vertegenwoordigt één bedrijfsonderdeel/gebruikersgroep, zoals deze in de tweede kolom van boven is vermeld. De tabel dient kolom voor kolom, van links naar rechts gelezen te worden en als volgt te worden geïnterpreteerd:

- Indien een **sub-dienst groen** is weergegeven, ervaart het bedrijfsonderdeel of de gebruikersgroep deze dienst conform hun wensen, eisen en behoeftes;
- Indien een **sub-dienst oranje** is weergegeven, ervaart het bedrijfsonderdeel of de gebruikersgroep deze dienst niet geheel conform hun wensen, eisen en behoeftes;
- Indien een **sub-dienst rood** is weergegeven, ervaart het bedrijfsonderdeel of de gebruikersgroep deze dienst niet conform hun wensen, eisen en behoeftes;
- Indien een **sub-dienst paars** is weergegeven, wordt deze sub-dienst niet geleverd aan het betreffende bedrijfsonderdeel/de betreffende gebruikersgroep;
- Indien een **sub-dienst rood** is weergegeven, verandert het uitgangspunt van de dienstverlening ten opzichte van de huidige situatie niet. Deze ervaring wordt daarom niet weergegeven. Voorbeeld: de uitgangspunten voor de front office zijn in de huidige en de toekomstige situatie niet veranderd. Omdat in de afbeelding de houding ten opzichte van de toekomstige situatie wordt weergegeven, kan hier geen antwoord voor worden weergegeven.
- Indien een **sub-dienst zwart** is weergegeven, is de ervaring van de huidige dienstverlening of de reactie op de toekomstige dienstverlening van deze sub-dienst niet beantwoord of bevraagd gedurende het interview;
- Indien een **gekleurde sub-dienst zwart gekaderd** is weergegeven, geldt voor deze sub-dienst een uitzonderingssituatie voor het betreffende bedrijfsonderdeel/de betreffende gebruikersgroep;
- Indien een sub-dienst **uitgelicht** is (feller/donkerder van kleur), maakt de sub-dienst onderdeel uit van de dienst kantoorruimte zoals vastgesteld in de PDC.

Uitkomsten interviews bedrijfsonderdelen: ervaring huidige dienstverlening																											
RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC		RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC		RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC		RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC	

TABEL 22: ERVARING HUIDIGE DIENSTVERLENING BEDRIJFSONDERDELEN

Voorbeeld: RSM ervaart de front office niet geheel conform wens, de schoonmaak voldoet niet en ruimteplanning is niet bevestigd. FW ervaart het binnenklimaat en de pantry als voldoende.

Uitkomsten interviews bedrijfsonderdelen: houding ten opzichte van de toekomstvisie dienstverlening																											
RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC		RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC		RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC		RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC	

TABEL 23: REACTIE TOEKOMSTVISIE BEDRIJFSONDERDELEN

Uitkomsten interviews bedrijfsonderdelen: houding ten opzichte van de toekomstvisie dienstverlening																											
SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM		SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM		SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM		SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM	

TABEL 24: ERVARING HUIDIGE DIENSTVERLENING GEBRUIKERSGROEPEN

Voorbeeld: SEC ervaart de front office niet geheel conform wens, de schoonmaak voldoet niet en ruimteplanning is niet bevestigd.

Uitkomsten interviews bedrijfsonderdelen: houding ten opzichte van de toekomstvisie dienstverlening																										
SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM		SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM		SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM		SEC	ALM	ADM	PRO	PHD	DM

TABEL 25: REACTIE TOEKOMSTVISIE GEBRUIKERSGROEPEN

In samenwerking met de diensteigenaar kantoorruimte en de projectleider van het project voor het huidige (pilot) service concept, zijn de sub-diensten voor de dienst kantoorruimte vastgesteld. Door middel van een brainstormsessie zijn de samenstellingen van de dienst kantoorruimte (in de PDC en de pilot) naast elkaar gelegd en is uit het totale dienstenassortiment bepaald welke sub-diensten tot de dienst kantoorruimte behoren. De resultaten van deze brainstormsessie zijn weergegeven in figuur 13 'Uitkomsten brainstormsessie'.



Alle sub-diensten zijn vervolgens met behulp van Bitner (fysieke omgeving) en Mills and Margulies (dienstverlening) geclassificeerd. In deze bijlage zijn alle sub-diensten die onder de dienst kantoorruimte vallen geclassificeerd door onderscheid te maken in:

- Fysiek en ontastbaar
- Bitner en Mills and Margulies

De classificering volgens Bitner kan gemakkelijk plaatsvinden, doordat deze diensten tastbaar zijn (behalve de ambient conditions). De ambient conditions zijn ook gemakkelijk vast te stellen: het gaat hier om diensten die de vijf zintuigen beïnvloeden. Voor de bepaling van het type interactive-service per sub-dienst is figuur 14 'Bepaling type interactive services' gebruikt.

Op basis van deze kenmerken is voor elke dienst een tabel ingevuld om te kunnen vaststellen of een dienst valt onder de maintenance-, task- of personal interactive services. Dit is hieronder weergegeven in tabel 26 'Classificeren interactive services'

	Maintenance- Interactive	Task- Interactive	Personal- Interactive
Examples :	Banks, Insurance	Advertising, Engineering	Schools, Professionals
Dimensions			
Information			
Information quantity	Low	Moderate	High
Information quality	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee decisions	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback (client to employee)	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem Awareness			
Client knowledge about problem	High	Moderate	Low
Client ability to evaluate services	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutability of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power of employee with respect to client	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

FIGUUR 14: BEPALING TYPE INTERACTIVE SERVICES

	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 26: CLASSIFICEREN INTERACTIVE SERVICES

Deze tabel werkt als een multiple choice toets: voor elke regel wordt één van de opties ingevuld om

te kunnen vaststellen of een dienst valt onder de maintenance-, task- of personal interactive services. *Een voorbeeld: voor quality zijn er drie keuzemogelijkheden, low, moderate en high. Er wordt voor de betreffende dienst een keuze gemaakt welke keuzemogelijkheid het beste aansluit bij de betreffende dienst. Voor dienst x is gekozen voor moderate. Dit is hieronder weergegeven in tabel 7 'Ingevulde tabel classificering'.* Dit is weergegeven in tabel 27 'Ingevulde tabel classificering'.

De interactive service waarvan de meeste vakjes zijn ingekleurd, wordt als uitgangspunt genomen voor de dienst.

	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High

TABEL 27: INGEVULDE TABEL CLASSIFICERING

Hieronder worden voor alle sub-diensten die onder de dienst kantoorruimte vallen weergegeven hoe deze geclassificeerd zijn.

SCHOONMAAK

De schoonmaak betreft een ontastbare dienst, waarbij interactie plaatsvindt tussen de klant en de dienstverlener. Om deze reden kan deze dienst worden ingedeeld op basis van Mills and Margulies.

Doordat er sprake is van een volledig resultaatgericht contract, is het van belang dat de schoonmaak contact heeft met de klanten. Alleen om deze wijze kan worden bijgestuurd op de huidige werkwijze en kan de klant aangeven wat er wel of niet schoongemaakt moet/mag worden. Mede hierdoor wordt van de schoonmaak verwacht dat zij zelf inschat of zaken wel of niet schoongemaakt moeten worden. Gezien het traditionele karakter van de schoonmaak, inputgerichte contracten, verlangt dit kennis en kunde van de medewerkers.

Het contact tussen de schoonmaak en de klant is relatief gezien lang, aangezien in de kantooromgeving regelmatig wordt schoongemaakt en zij ook verantwoordelijk zijn voor de afvalverwijdering.

De klant is zelf goed in staat om te bepalen wat wel of niet schoongemaakt moet worden en heeft een redelijk beeld wat zij mag verwachten van de schoonmaak.

Elke medewerker van de schoonmaak heeft een vaste routine en de klanten weten wie hun schoonmaker is. Ook weet de schoonmaak hierdoor wat zij wel/niet kan doen en wanneer zij wel/niet kan schoonmaken. De schoonmaak heeft geen machtspositie en de klant is hiervan op de hoogte: 'het is maar een schoonmaker'. De schoonmaker doet zijn werk en door de insteek van het contract kan de schoonmaak zich identificeren met de klant en weet zij wat nodig is.

Door deze kenmerken valt de schoonmaak onder de task interactive services, met de neiging naar personal interactive services gezien de invulling van het resultaatgerichte contract.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 28 'classificering schoonmaak'

Schoonmaak	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 28: CLASSIFICERING SCHOONMAAK

AFVALMANAGEMENT

Afvalmanagement omvat de verwijdering en scheiding van afval op de gehele EUR campus. In het kader van verduurzaming van de campus worden meerdere afvalstromen gescheiden. Het verwijderen en scheiden van afval betreft een ontastbare dienst, de afvalbakken zelf beslaan een tastbare dienst.

Het is van belang om goed te communiceren over de afvalstromen die gescheiden worden, waar deze gescheiden worden, wat het daadwerkelijk oplevert en hoe men de verschillende afvalbakken moet gebruiken.

Voor de dienstverlener betreft het een relatief eenvoudige handeling, echter is ook hier van belang om de medewerkers te attenderen op het scheiden van afval en wat dat betekent voor de processen. De processen zijn gestandaardiseerd en kunnen gemakkelijk doorlopen worden. Tevens zijn de medewerkers hierdoor gemakkelijk vervangbaar. Door de standaardisatie is er nauwelijks communicatie tussen de dienstverlener en de klant en is dit ook niet nodig. De klant heeft een duidelijk beeld van de dienstverlening en kan daardoor goed beoordelen of de dienstverlening wel of niet goed verloopt.

Om deze reden is afvalmanagement een maintenance-interactive service.

Als het gaat om de afvalbakken, beslaat deze dienst de spatial layout and functionality.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 29 'Classificering afvalmanagement'.

Afvalmanagement	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 29: CLASSIFICERING AFVALMANAGEMENT

INTEGRALE VEILIGHEID EN BEVEILIGING (IVB)

IVB betreft een ontastbare dienst, waarbij regelmatig contact is met de klant. Het is in het kader van veiligheid van groot belang dat de juiste informatie op de juiste momenten aan de bewoners van de EUR wordt gecommuniceerd. Het kan hierbij gaan om vertrouwelijk informatie, denk bijvoorbeeld aan een noodgeval wat zich voordoet in een specifiek gebouw.

Indien zich een noodsituatie voordoet, wordt van de beveiliging verwacht dat zij weten wat zij moeten doen en snel handelen. Terugkoppeling van de klant vindt vaak achteraf plaats: het evalueren van bijvoorbeeld een ontruiming.

De klant is vaak wel op de hoogte van wat er gebeurt, maar weet niet goed hoe zij moet handelen in specifieke situatie. Zij gaat ervan uit dat de beveiliging dit oplost en weet waar hij mee bezig is.

Alle beveiligers zijn herkenbaar aan hun kleding en daarom is het niet van belang dat er een vaste beveiliging per pand/gebouw aanwezig is. Echter is het voor de communicatie en de bekendheid van de locatie wel van belang dat er een vaste beveiliging is voor een pand of een groep panden.

De beveiliging straalt autoriteit uit en de klant ziet de beveiliging als gelijke of zelf meerdere. De beveiliging kan zich wel identificeren met de klant, maar stelt een juiste werkwijze voorop. Conflicten met de klant worden vermeden.

Door deze kenmerken valt integrale veiligheid en beveiliging onder de task-interactive services.

Tevens is IVB een tastbare dienst zijn als het gaat om de middelen om een pand te beveiligen. Dan betreft het volgens Bitner spatial layout and functionality.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 30 'Classificeren integrale veiligheid en beveiliging'.

Integrale veiligheid en beveiliging	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 30: CLASSIFICEREN INTEGRALE VEILIGHEID EN BEVEILIGING

PREVENTIE

Onder de dienst preventie wordt vooral de Arbowetgeving/ergonomie van de werkplek bedoeld.

Ieder individu is uniek en dit vergt het nodige van de dienstverlener, zeker als het gaat om de ergonomie en de Arbowetgeving. Om een goed beeld te krijgen van de behoeften per medewerkers, moeten eerst gesprekken plaatsvinden waarin de benodigde informatie wordt verzameld.

Het persoonlijke karakter vraagt veel van de dienstverlener: ondanks de standaardisatie van meubilair en de processen rondom het instellen van meubilair, is het noodzakelijk om elke werknemer individueel te benaderen.

De klant heeft wel kennis van het probleem, maar weet zelf niet goed hoe hij het probleem kan oplossen en ziet de dienstverlener als deskundige op dit gebied.

Om deze reden valt preventie onder de taks-interactive services.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 31 'Classificeren preventie'.

Preventie	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 31: CLASSIFICEREN PREVENTIE

POST EN PAKKETTEN

Het bezorgen van fysieke en digitale poststukken valt onder deze dienst, evenals het opslaan, delen en verspreiden van informatie.

Voor het correct bezorgen en ophalen van poststukken is het van belang dat er voldoende informatie beschikbaar is over de huidige locatie van een persoon/faculteit binnen de campus. Er moet regelmatig gepeild worden of medewerkers zich nog binnen dezelfde faculteit of hetzelfde gebouw bevinden. De informatie die verspreid wordt is vertrouwelijk van aard en moet goed worden opgeslagen.

De medewerker voert relatief simpele processen uit, die zijn gestandaardiseerd. Wel is van belang dat hij de juiste beslissingen neemt, om te kunnen waarborgen dat de dienst goed geleverd wordt.

De interactie tussen de klant en de dienstverlener is gemiddeld en gebeurt iedere dag.

De klant is op de hoogte van de processen, maar wil niet belast worden met de uitvoer: de processen moeten goed verlopen. Het is prettig als een medewerker bekend is met de locatie, zodat de werkwijze duidelijk is.

Om deze reden valt post en pakketten onder de task-interactive services.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 32 'Classificeren post en pakketten'.

Documentmanagement	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutability of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 32: CLASSIFICEREN POST EN PAKKETTEN

VERHUIZINGEN

Verhuizingen vallen onder de ontastbare diensten en wordt hierdoor geclassificeerd met behulp van Mills and Margulies.

Bij verhuizingen is het van belang dat er goed en duidelijk gecommuniceerd, aangezien het vaak projecten betreft en een projectleider dit traject begeleid. Er is vaak klantcontact om alle te ondernemen stappen door te spreken en waar nodig te wijzigen, zodat voor beide partijen duidelijk is wat er gaat gebeuren en wat er verwacht mag worden.

De klant weet wel wat er moet gebeuren, maar niet exact hoe de processen verlopen. Elk project heeft een vaste projectleider.

De medewerkers heeft goede machtspositie ten opzichte van de klant, aangezien hij fungeert als adviseur op het gebied van zijn project. Het is de taak van de projectleider om zowel vanuit het oogpunt van de klant als die van het USC te redeneren.

Om deze reden valt verhuizingen onder de personal interactive services en is het tevens maatwerk dienstverlening.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 33 'Classificeren verhuizingen'.

Verhuizingen	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 33: CLASSIFICEREN VERHUIZINGEN

HANDYMANDIENSTEN

Handyman diensten betreft de kleine hand en spandiensten die uitgevoerd worden bij (ver)storingen: het vervangen van een lamp, het ophangen van materiaal etc.

Er is geen of nauwelijks informatie-uitwisseling tussen de klant en de medewerkers. Er wordt alleen gecommuniceerd over een verstoring, wat er verstoord is en waar de verstoring plaatsvindt. Deze wordt vervolgens opgelost. De medewerker werkt volgens vaste procedures en stappen en kan zijn werk gemakkelijk uitvoeren. Na de afhandeling is ook direct duidelijk of de verstoring naar wens is opgelost.

De klant meldt het probleem zelf en weet daarom ook goed wat er aan de hand is en is in staat de situatie te evalueren. Het enige wat de klant wil is dat het probleem zo snel mogelijk wordt opgelost.

Vanwege de vaste procedures, is het niet nodig om dezelfde mensen in te zetten. De medewerker heeft geen machtspositie. De medewerker voert zijn werk gewoon uit en kan zich niet identificeren met de klant.

Om deze reden valt de dienst handymandiensten onder de maintenance interactive services.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 34 'Classificeren handymandiensten'.

Handyman diensten	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 34: CLASSIFICEREN HANDYMANDIENSTEN

GEBOUWINSTALLATIES EN ONDERHOUD

Onderhoud omvat alle werkzaamheden die ervoor zorgen dat alle apparatuur en het gebouw zelf goed blijven functioneren.

Er is relatief weinig informatie nodig, maar wel informatie van goede kwaliteit: vervangingsdata van apparatuur en de tijdstippen waarop onderhoud uitgevoerd moet worden. De informatie is niet vertrouwelijk van aard.

Aangezien alle documentatie is vastgelegd, zijn standaardprocessen ingericht. Er is ook minimaal contact tussen de dienstverlener en de klant. Er vindt alleen op het moment van onderhoud een kort contactmoment plaats voor afstemming.

De klant bezit geen kennis over het proces/de dienstverlening en heeft daarom niet de mogelijkheid om de dienstverlening goed te kunnen evalueren.

Om deze reden valt onderhoud onder de maintenance-interactive services.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 35 'Classificeren gebouwinstallaties en onderhoud'.

Onderhoud	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 35: CLASSIFICEREN GEBOUWINSTALLATIES EN ONDERHOUD

EET EN DRINK VOORZIENINGEN

Onder de eet- en drinkvoorzieningen worden de lunch- en vergaderservices verstaan, c.q. de banqueting.

Voorafgaand aan een vergadering wordt richting de cateraar gecommuniceerd wat de klant nodig heeft tijdens een vergadering. Hierin worden alle specificaties opgenomen voor de betreffende lunch.

De lunch bestaat uit een vaste selectie en dus uit standaard processen. Het is wel van belang dat elke bestelling met aandacht wordt doorgenomen en behandeld. De klant heeft echter geen duidelijk beeld van de processen en kan daarom de dienstverlening minder gemakkelijk beoordelen.

Na afloop van de lunch kunnen de klanten aangeven hoe zij de lunch ervaren hebben.

Er is slechts kort klantcontact: alleen tijdens het bezorgen en ophalen van de lunch.

Om de reden valt eet- en drinkvoorzieningen onder de task-interactive services.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 36 'Classificeren eet en drinkvoorzieningen'.

Eet- en drinkvoorzieningen	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 36: CLASSIFICEREN EET EN DRINKVOORZIENINGEN

PANTRY

De pantry omvat een fysieke omgeving waarin eet- en drinkvoorzieningen centraal staan en fungeert als ontmoetingsplek. De pantry is in gebruik multifunctioneel. De plaats van de pantry evenals de functionaliteit ervan zijn van belang: het gaat om een selfservice voorziening die voor de klant handig in gebruik moet zijn en op een logische plaats moet staan. Om deze reden is de pantry getypeerd als fysieke dienst en volgens Bitner valt deze onder spatial layout and functionality. Daarom valt deze onder de tastbare diensten.

Het ontwerp is per locatie verschillend, afhankelijk van gebouwkenmerken en afgestemd op de totale inrichtingen van een gebouw of omgeving. Mede hierdoor valt de pantry niet geheel onder de standaard dienstverlening.

SERVICE CORNER

De service corner omvat een fysieke omgeving waarin alle niet eet en drink gerelateerde zaken zijn ondergebracht, zoals kantoorartikelen, lockers, garderobekasten etc. Daarnaast fungeert ook de service corner als ontmoetingsplek. De plaats van de service corner evenals de functionaliteit ervan zijn van belang: het gaat om een selfservice voorziening die voor de klant handig in gebruik moet zijn en op een logische plaats moet staan. Om deze reden is de service corner getypeerd als fysieke dienst en volgens Bitner valt deze onder spatial layout and functionality. Daarom valt deze onder de tastbare diensten.

Het ontwerp is per locatie verschillend, afhankelijk van gebouwkenmerken en afgestemd op de totale inrichtingen van een gebouw of omgeving. Mede hierdoor valt de pantry niet geheel onder de standaard dienstverlening.

VERLICHTING

De verlichting is een ontastbare dienst die invloed heeft op de werkomgeving en op het gedrag van mensen. Deze dienst heeft een directe invloed op (een van) de vijf zintuigen en daarmee op de klant. Volgens Bitner valt deze dienst onder de ambient conditions.

Deze dienst is ondanks zijn ontastbaarheid niet in te delen in de interactive services, aangezien er geen contact is tussen de klant en dienstverlener.

GROENVOORZIENING

Planten en groen vormen een fysieke/tastbare dienst binnen de werkomgeving. Om deze reden kan groenvoorziening worden geclassificeerd met behulp van Bitner.

Planten en groen geven identiteit aan een ruimte: het gebruik van planten kunnen iets over het imago van het bedrijf, maar ook over de wensen en behoeftes van een persoon. Ze beïnvloeden daarmee de eerste indruk van een bezoeker of gast aan die ruimte.

Om deze reden valt groenvoorziening onder de signs, symbols and artefacts. Echter kan ook hier gewerkt worden met een raamcontract, waardoor het geen complete maatwerkdienstverlening bevat. Zo kan de klant een keuze maken uit een voorselectie van groen.

VLOERBEDEKKING

Vloerbedekking vormt een fysieke/tastbare dienst binnen de werkomgeving. Om deze reden kan vloerbedekking geclassificeerd met behulp van Bitner.

Vloerbedekking geeft geen directe identiteit aan een ruimte, maar ondersteund daar wel bij door bijvoorbeeld het gebruik van kleur en het gekozen materiaal. Echter is vloerbedekking geen persoonlijke keuze, maar dit wordt doorgevoerd per verdieping/gebouw. Vloerbedekking beïnvloedt daarmee de eerste indruk van een bezoeker of gast aan die ruimte.

Om deze reden valt vloerbedekking onder de signs, symbols and artefacts. Aangezien er voor de kantoorinrichting met raamcontracten wordt gewerkt, betreft het geen maatwerk noch standaard dienstverlening.

KUNST EN DECORATIE

Kunst en decoratie vormen een fysieke/tastbare dienst binnen de werkomgeving. Om deze reden kan kunst en decoratie worden geclassificeerd met behulp van Bitner.

Kunst en decoratie geven identiteit aan een ruimte: het gebruik van kunst/decoratie kan iets zeggen over de interesses van een persoon, over het imago van het bedrijf. Ze beïnvloeden daarmee de eerste indruk van een bezoeker of gast aan die ruimte.

Om deze reden valt kunst en decoratie onder de signs, symbols and artefacts. Tevens beslaat het dienstverlening meer in de richting van maatwerk: er kan vaste kunst worden gehuurd bij de UB. Er is dus een vaste collectie, maar men is tevens vrij om zelf kunst op te hangen.

MEUBILAIR

Het meubilair is een fysieke dienst, zichtbaar binnen de werkomgeving. De dienst heeft invloed op de inrichting van de werkomgeving en valt daarom volgens Bitner onder de groep spatial layout and functionality. Daarom valt deze onder de tastbare diensten.

Er zijn raamcontracten ten behoeve van de afname van kantoormeubilair: hierdoor valt het kantoormeubilair niet onder de standaard dienstverlening, maar ook niet geheel onder de maatwerkdienstverlening.

WAYFINDING

Onder wayfinding wordt de bewegwijzering en het gebruik van iconen/logo's verstaan om aan de bezoeker van een ruimte aan te geven wat hij op welke plek in een ruimte kan vinden en wat de daar bijbehorende regels en verwachtingen zijn. Deze dienst heeft uiteindelijk betrekking op alle andere diensten: de locatie van afvalbakken, waarvoor welke afvalbak bedoeld is, waar het secretariaat/de front office zich bevindt etc.

De bewegwijzering binnen een pand kan de ook de identiteit van een faculteit/bedrijfs onderdeel tot uiting brengen. Om deze reden valt wayfinding onder de signs, symbols and artefacts.

Ook hiervoor geldt dat wayfinding neigt naar maatwerkdienstverlening, echter kan een deel van de bewegwijzering buiten gestandaardiseerd worden.

AV-MIDDELEN

De AV-middelen zijn voornamelijk aanwezig in de overleg ruimtes. Het gaat hier om presentatieschermen etc.

Ook de AV-middelen betreft een fysieke dienst, die invloed heeft op het gebruik van een ruimte. De classificering volgens Bitner kan hier worden toegepast.

Om deze reden vallen de av-middelen onder de spatial layout and functionality. De av-middelen zijn gestandaardiseerd voor de gehele campus en zijn binnen elke ruimte identiek.

OVERLEGRUIMTE, SANITAIRE RUIMTES EN VERKEERSRUIMTES

De verschillende ruimtetypes vormen een fysieke/tastbare dienst binnen de werkomgeving. Om deze reden kunnen de ruimtes worden geclassificeerd met behulp van Bitner.

Het gebruik van een ruimte, evenals de inrichting is bij deze ruimtes van belang. Het gaat hier niet om het tot uiting laten komen van een identiteit, maar meer om de functionaliteit van de ruimte.

Om deze reden vallen overleg ruimtes, sanitaire ruimtes en verkeersruimtes onder de spatial layout and functionality.

Een overleg ruimte neigt meer richting maatwerk dienstverlening, omdat de inrichting van deze ruimte afhankelijk is van de exacte functie waarvoor de faculteit deze ruimtes gebruikt. Dit is bij sanitaire ruimtes en verkeersruimtes minder het geval.

BIJLAGE 23: TOELICHTING CONCLUSIE STAP 1 'DE SERVICE STRATEGIE', ONDERDEEL 'DE MARKETINGSTRATEGIE'

Allereerst is middels NVivo een clusteranalyse uitgevoerd op de resultaten vanuit de interne interviews, om te bepalen of klantsegmenten kunnen worden gevormd aan de hand van deze resultaten en het onderscheid en de overeenkomsten tussen de respondenten. Er is gebleken dat het middels de clusteranalyse niet mogelijk is om de verschillende klantsegmenten te onderscheiden door de grote hoeveelheid variabelen. De klantsegmenten van NVivo zijn gebaseerd op de ervaring van de sub-diensten in plaats van de gebruikersgroepen en/of de bedrijfsonderdelen.

Daarom heeft de onderzoeker op basis van de reeds bestaande data en de uitgangspunten van het USC bepaald hoe de segmentatie van de klanten van het USC moet plaatsvinden. Aangezien door het USC wordt gestreefd naar het zoveel mogelijk bij elkaar huisvesten van elk bedrijfsonderdeel binnen een specifiek gebouw, wordt gekozen om de bedrijfsonderdelen te segmenteren. Het is nu van belang om de bedrijfsonderdelen te segmenteren op basis van de psychografische en gedragskenmerken. Logischerwijs ligt de identiteit van het bedrijfsonderdeel ten grondslag aan de wensen en behoeftes die zij stelt ten aanzien van de dienstverlening.

De onderzoeker heeft op basis van de uitgangspunten van het Mentality Model de bedrijfsonderdelen gesegmenteerd op basis van de resultaten van de interviews. Het Mentality Model segmenteert de klant op basis van de gedrags- en psychografische kenmerken. De segmentatievariabele die worden gebruikt in het Mentality Model zijn 'status' en 'waarden'.

'De status' van een bedrijfsonderdeel heeft betrekking op de uitstraling richting de buitenwereld en daarmee de verwachting die het bedrijfsonderdeel heeft van de dienstverlening van het USC. Tevens heeft de grootte van het bedrijfsonderdeel (financiële middelen) ook invloed op de status. De status van een bedrijfsonderdeel is formeel of informeel:

- Formele bedrijfsonderdelen hebben regelmatig externen op bezoek en vinden aanzien belangrijk. Zij hebben een representatieve functie. Formele bedrijfsonderdelen hebben iets weg van 'the boardroom': excellente service niveaus, 'strak in pak', meer dan de basis dienstverlening en een goede uitstraling naar buiten. Vaak zijn dit ook de grotere faculteiten, gezien zij meer financiële middelen hebben en ook extra dienstverlening kunnen veroorloven;
- Informele bedrijfsonderdelen krijgen niet of nauwelijks externen op bezoek en vinden aanzien niet belangrijk. Zij hebben een minder noodzaak tot het hebben van een representatieve functie. Over het algemeen zijn dit de kleinere faculteiten of de ondersteunende diensten. Zij verwachten een goede basis dienstverlening. Daarnaast moet het vooral gezellig zijn op de werkvloer

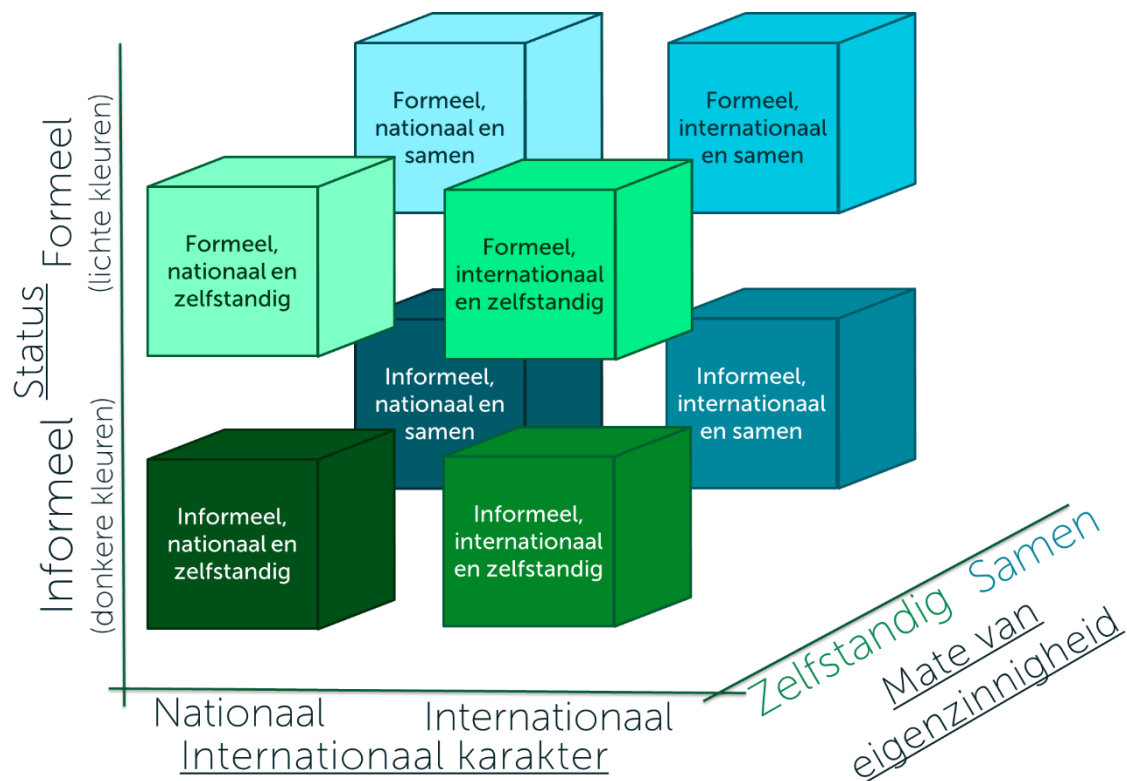
'De waarden' zijn tweeledig: enerzijds betreft dit de **eigenzinnigheid** van een bedrijfsonderdeel, anderzijds het **internationale karakter** van het bedrijfsonderdeel. De eigenzinnigheid kan worden weergegeven in 'zelf' of 'samen':

- Onder het kopje 'zelf' vallen de bedrijfsonderdelen die nog eigen ondersteunende diensten in huis hebben en/of niet bereid zijn tot het volledig afnemen van de dienst kantoorruimte zoals het USC deze aanbiedt. Zij willen zelf verantwoordelijk zijn voor hun dienstverlening en zien het liefst decentrale dienstverlening;
- Onder het kopje 'samen' vallen de bedrijfsonderdelen die met het USC willen samenwerken en hun ondersteunende diensten grotendeels hebben gecentraliseerd bij het USC. Ook nemen zij de dienst kantoorruimte zo volledig mogelijk af.

Het internationale karakter van het bedrijfsonderdeel is onder te verdelen in 'nationaal' en 'internationaal':

- Internationale bedrijfsonderdelen bestaan voor het merendeel uit internationale studenten/medewerkers;
- Nationale bedrijfsonderdelen bestaan voor het merendeel uit nationale studenten/medewerkers.

Door formeel en informeel, zelf en samen, en nationaal en internationaal tegen elkaar af te zetten, ontstaan in totaal acht klantsegmenten, waarop de bedrijfsonderdelen kunnen worden ingedeeld. In totaal zijn er dus drie assen, waarvan elke as is opgebouwd uit twee variabelen. Dit leidt tot het model, zoals weergegeven in figuur 15 'Klantsegmenten'. In totaal zijn er acht segmenten aanwezig, indien de drie segmentatievariabelen worden toegepast.



FIGUUR 15: KLANTSEGMENTEN

Nu de acht segmenten zijn vastgesteld, kunnen de geïnterviewde bedrijfsonderdelen worden ingedeeld. Op basis van de antwoorden op de interviewvragen die betrekking hebben op het bedrijfsonderdeel, is grofweg bepaald in welk segment het betreffende bedrijfsonderdeel thuishoort. Daarnaast is aanvullend onderzoek gedaan naar het internationale karakter en de grootte van de bedrijfsonderdelen. Dit aanvullende onderzoek is weergegeven in bijlage 24 'Uitwerking aanvullend onderzoek stap 1' (vanaf pagina 87).

Hieronder zijn per bevraagd bedrijfsonderdeel de kenmerken weergegeven:

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT (RSM)

RSM is een van de tien beste business schools van Europa en heeft veel en intensieve samenwerkingsverbanden met grote internationale multinationals (Rotterdam School of Management, 2017). RSM is de op een na grootste faculteit binnen de EUR met meer dan 6.000 studenten en 500 medewerkers (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017). In totaal is 46% van het totale aantal studenten van internationale komaf, waardoor verwacht wordt dat een groot deel van de medewerkers ook van internationale komaf is (De algemene Bestuursdienst, 2016).

Daarnaast beschikt RSM in ieder geval over een eigen ICT- en HR- afdeling en hebben zij zelf een facilitaire medewerker in dienst. Tevens komt uit de interviews naar voren dat zij op dit moment meer maatwerk dienstverlening eisen, gezien de specifieke wensen, eisen en behoeftes die RSM heeft ten aanzien van de dienstverlening. Een voorbeeld is de recente aanschaf van een perceel 2 type koffiemachine: de standaard dienstverlening wordt voorzien door Maas International. Het perceel 2 type koffiemachine is een koffieautomaat waarbij vele verschillende keuzemogelijkheden zijn aangaande warme dranken. Tevens zijn deze automaten voorzien van verse melk en verse koffiebonen. Type 2 is een luxere automaat van JDE, vergelijkbaar met een barista koffiemachine. Deze is luxer dan de Maas automaten.

Geconcludeerd kan worden is dat RSM valt onder:

- Internationaal (bijna de helft van de studenten/medewerkers is internationaal);
- Zelf (eigen ondersteunende diensten en facilitair medewerker);
- Formeel (een van de grootste faculteiten, bezoek van grote multinationals en veel eisen ten aanzien van de dienstverlening).

ERASMUS SCHOOL OF ECONOMICS (ESE)

ESE is de eerste en daarmee de oudste faculteit van de EUR. Inmiddels bestaat zij meer dan 110 jaar. Tevens is ESE de grootste faculteit binnen de EUR met meer dan 6.100 studenten en 440 medewerkers (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017). In totaal is 32% van het totale aantal studenten van internationale komaf (De algemene Bestuursdienst, 2016). Daarnaast biedt ESE ook Engelstalige opleidingen aan. ESE heeft ook vele internationale universiteiten als partner.

ESE neemt de dienstverlening van het USC grotendeels af, zoals deze is vastgesteld in de PDC. Zij is op dit moment bezig met de voorbereidingen op de renovatie van het Tinbergen Gebouw. Het USC wordt hier deels bij aangehaakt.

Geconcludeerd kan worden is dat ESE valt onder:

- Internationaal (meer dan een derde van de studenten/medewerkers is internationaal);
- Zelf (nemen de dienstverlening van het USC af, maar bepalen zelf de invulling van de dienstverlening en betrekken het USC nog niet bij elk (facilitair) project);
- Formeel (de grootste faculteit en veel internationale partnershipsbezoek).

INTERNATIONAL INSTITUTE OF SOCIAL STUDIES (ISS)

ISS is een internationaal instituut met de focus op sociale wetenschappen en bestaat dit jaar 65 jaar. ISS is een stukje EUR in Den Haag. In 2009 is ISS onderdeel geworden van de EUR, maar heeft wel haar eigen structuur, locatie en strategische kaders behouden. Door de samenwerking is ISS in staat om meer internationale studenten aan te trekken door het onderscheidende vermogen. Op de diploma's zijn zowel ISS als de EUR vermeld (ISS, 2017).

ISS is een volledig internationaal bedrijfsonderdeel binnen de EUR. De voertaal is daarom ook Engels. ISS is wel een van de kleinere bedrijfsonderdelen en bestaat uit 170 studenten en telt 87 medewerkers (De algemene Bestuursdienst, 2016).

ISS neemt de dienst kantoorruimte deels af bij het USC. De reden hiervoor is met name de locatie van ISS (Den Haag in plaats van Rotterdam). De grootste diensten (schoonmaak, catering en beveiliging) neemt zij wel af. Tevens blijkt uit de interviews dat ISS bereid is om haar volledige dienstverlening bij het USC te beleggen.

Tot slot is het zo dat ISS een formeel bedrijfsonderdeel is: de locatie, het type medewerkers en het type studenten zijn zeer representatief en verwachten, mede gezien hun afkomst, meer van de dienstverlening.

Geconcludeerd kan worden is dat ISS valt onder:

- Internationaal (100% internationaal);
- Samen (zijn bereid tot samenwerken met het USC en nemen het gros van de dienstverlening reeds af);
- Formeel (gezien internationale karakter en type medewerker/student).

DE ALGEMENE BESTUURSDIENST (ABD)

De ABD is het ondersteunende orgaan voor het CvB en de RvT en bevindt zich tevens in het zelfde gebouw als het CvB en RvT. De ABD houdt zich bezig met advies aangaande bestuurlijke en juridische zaken, corporate planning en control en academische zaken.

De ABD is geen faculteit en heeft hierdoor geen studenten. Er is niet inzichtelijk hoeveel medewerkers de ABD kent, er is alleen bekend dat er bij de ABD, OOS en het USC ongeveer 440 medewerkers werkzaam zijn.

Binnen de ABD werken geen internationale medewerkers. Gezien het CvB en de RvT de hoogste bestuurlijke organen binnen de EUR zijn en de ABD deze ondersteunt, verwachten zij meer dan de standaard dienstverlening. Gezien de functie die het ABD vervult is het tevens noodzaak dat de wensen en eisen worden meegenomen in de dienstverlening.

Omdat zowel de ABD als het USC onderdeel uitmaken van het ondersteunende bestuursniveau, neemt de ABD de dienstverlening van het USC volledig af en werkt zij nauw samen met het USC.

Geconcludeerd kan worden is dat de ABD valt onder:

- Nationaal (100% nationale medewerkers);
- Samen (werken samen met het USC);
- Formeel (gezien de ondersteunende functie aan het CvB en de RvT).

FACULTEIT DER WIJSBEGEERTE (FW)

FW is de kleinste faculteit van de EUR: zij telt ongeveer 600 studenten en 50 medewerkers. Ondanks de kleinschaligheid is FW een van de beste opleidingen van Nederland. Ongeveer 7% van het totale aantal studenten is van internationale komaf.

Gezien de kleinschaligheid van FW en daarmee de beperkte financiële middelen, neemt FW de dienstverlening van het USC af. Echter komt uit de interviews wel naar voren dat zij koffievoorzieningen wel in eigen beheer heeft, naast de standaard Maas International koffieautomaat. Zij is bereid tot samenwerken met het USC maar zet in op minimale investering in de ondersteunende diensten.

Geconcludeerd kan worden is dat FW valt onder:

- Nationaal (meer dan 90% is van nationale afkomst);
- Samen (afhankelijk van efficiënte dienstverlening van het USC);
- Informeel (kleinste faculteit, geen internationale contacten en weinig eisen ten aanzien van de dienstverlening).

ERASMUS SCHOOL OF HISTORY, CULTURE AND COMMUNICATION (ESHCC)

ESHCC is een middelgrote faculteit: ESHCC bestaat uit ongeveer 1.400 studenten en 160 medewerkers. Ongeveer 50% van alle studenten is van internationale komaf (vooral uit Europa). De faculteit is nauw verbonden met de stad Rotterdam en voert verschillende uitwisselingstrajecten uit: jaarlijks nemen ongeveer 230 studenten deel aan de uitwisselingstrajecten. Daarnaast heeft zij contacten met vele internationale organisaties op het gebied van kunst en cultuur.

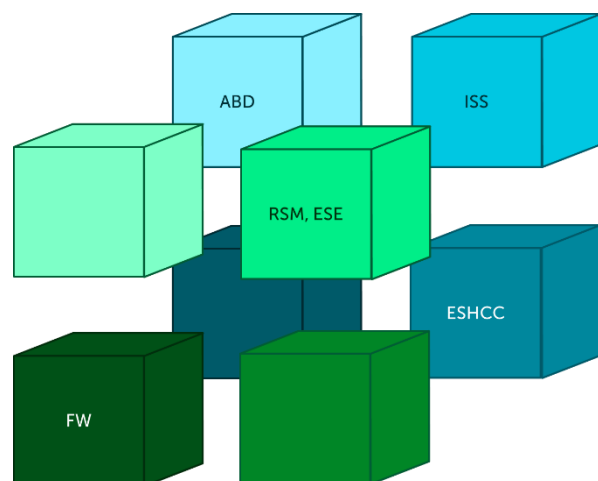
ESHCC neemt de diensten van het USC af. Echter is er wel wat weerstand zichtbaar tussen het USC en ESHCC: er wordt veel inzet verwacht vanuit de faculteit en door de gevraagde tijdsinspanning en hoge werkdruk is er frictie ontstaan.

Geconcludeerd kan worden is dat ESHCC valt onder:

- Internationaal (bijna de helft van de studenten/medewerkers is internationaal);
- Samen (nemen de diensten van het USC af en zijn bereid tot samenwerken);
- Informeel (middelgrote faculteit, met internationale karakter, maar zijn gezien de aard van de faculteit informeel).

Indien de bevroagde bedrijfsonderdelen worden ingedeeld in het figuur 15 (pagina 83), levert dit figuur 16 'Indeling bedrijfsonderdelen' op.

Er zijn maximaal acht klantsegmenten mogelijk en de bevroagde bedrijfsonderdelen kunnen worden ingedeeld op vijf klantsegmenten.



FIGUUR 16: INDELING BEDRIJFSONDERDELEN

BIJLAGE 24: UITWERKING AANVULLEND ONDERZOEK STAP 1

In deze bijlage wordt een verdiepingsslag gemaakt rondom internationalisering, een van de kernwaarden van de EUR.

In figuur 17 'Internationaal karakter faculteiten' is het aantal internationale studenten per faculteit weergegeven in cijfers en percentages. Hiermee wordt duidelijk welk aandeel het aantal internationale studenten heeft in het totale aantal studenten per faculteit.

Uiteindelijk geeft dit een beeld van de mate van internationaliteit van een faculteit. Naar verwachting vertaalt het aantal internationale studenten zich ook in het aantal internationale professoren.

Faculteit	2012	2013	2014	2015
Internationale studenten				
ESE	1171	1339	1255	1470
RSM	1577	1654	1692	1900
FGG/Erasmus MC	267	272	282	268
iBMG	88	100	113	115
ESL	402	441	403	416
FSW	199	215	291	372
EUC		37	71	99
ESHCC	256	299	388	475
FW	23	28	29	71
Nationale studenten				
ESE	4.054	4.332	4.402	4.634
RSM	4.484	4.493	4.216	4.115
FGG/Erasmus MC	2.659	2.762	2.922	3.093
iBMG	848	877	844	800
ESL	3.530	3.723	4.024	4.220
FSW	2.334	2.512	2.579	2.506
EUC		48	99	171
ESHCC	905	937	952	978
FW	286	321	396	509
Totaal	23.083	24.390	24.958	26.212
Percentage internationaal				
ESE	28,9%	30,9%	28,5%	31,7%
RSM	35,2%	36,8%	40,1%	46,2%
FGG/Erasmus MC	10,0%	9,8%	9,7%	8,7%
iBMG	10,4%	11,4%	13,4%	14,4%
ESL	11,4%	11,8%	10,0%	9,9%
FSW	8,5%	8,6%	11,3%	14,8%
EUC		77,1%	71,7%	57,9%
ESHCC	28,3%	31,9%	40,8%	48,6%
FW	8,0%	8,7%	7,3%	13,9%
Totaal	17,3%	18,0%	18,1%	19,8%

FIGUUR 17: INTERNATIONAAL KARAKTER FACULTEITEN

Zichtbaar is dat de faculteiten ESE, RSM, EUC en ESHCC het grootste aandeel internationale studenten heeft ten opzichte van de andere faculteiten. Deze faculteiten worden daarom gezien als 'internationaal'.

In figuur 18 'Verhouding OBP en WP' is per gebruikersgroep aangegeven hoeveel FTE er werkzaam is binnen elk bedrijfsonderdeel. Hiermee wordt de verhouding tussen wetenschappelijk (WP)- en ondersteunend personeel (OBP) per bedrijfsonderdeel inzichtelijk.

		HL	UHD	UD	Overig WP	Promo-vendi	Student assistent	OBP	Totaal
USC, OOS en ABD	mannen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	166,78	171,78
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,40	189,79	192,19
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,40	356,57	363,97
UB	mannen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	32,01	32,41
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	32,90	33,20
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,70	64,91	65,61
ESE	mannen	26,30	24,00	45,89	3,50	36,00	24,20	12,00	171,89
	vrouwen	0,00	4,00	19,85	1,00	22,20	14,75	37,33	99,13
	totaal	26,30	28,00	65,74	4,50	58,20	38,95	49,33	271,02
RSM	mannen	27,20	35,29	47,80	20,70	48,93	7,86	28,60	216,38
	vrouwen	0,20	10,60	23,20	15,50	38,80	11,30	75,11	174,71
	totaal	27,40	45,89	71,00	36,20	87,73	19,16	103,71	391,09
FGG/Erasmus MC	mannen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
iBMG	mannen	5,27	7,05	12,60	8,52	7,00	0,70	5,00	46,14
	vrouwen	1,20	9,20	16,90	14,55	19,75	1,10	19,52	82,22
	totaal	6,47	16,25	29,50	23,07	26,75	1,80	24,52	128,36
ESL	mannen	18,00	13,09	13,00	35,30	20,30	5,80	16,70	122,19
	vrouwen	4,80	9,80	8,00	59,23	27,00	12,90	46,33	168,06
	totaal	22,80	22,89	21,00	94,53	47,30	18,70	63,03	290,25
FSW	mannen	18,70	23,60	12,70	33,89	19,50	3,25	16,60	128,24
	vrouwen	1,80	11,00	21,40	53,82	42,60	5,40	36,88	172,90
	totaal	20,50	34,60	34,10	87,71	62,10	8,65	53,48	301,14
ESHCC	mannen	4,90	5,80	13,10	8,12	8,95	1,70	0,00	42,57
	vrouwen	1,79	1,90	17,35	12,77	11,38	2,20	24,70	72,09
	totaal	6,69	7,70	30,45	20,89	20,33	3,90	24,70	114,66
FW	mannen	2,80	6,10	4,84	3,40	4,30	1,30	0,20	22,94
	vrouwen	0,00	1,00	1,00	1,00	1,40	1,20	3,40	9,00
	totaal	2,80	7,10	5,84	4,40	5,70	2,50	3,60	31,94
ISS	mannen	9,38	7,00	10,64	3,00	0,00	0,00	5,00	35,02
	vrouwen	3,00	2,50	13,80	2,13	3,00	0,00	18,27	42,70
	totaal	12,38	9,50	24,44	5,13	3,00	0,00	23,27	77,72
aoe	mannen	1,00	0,20	1,84	0,40	0,00	0,00	13,14	16,58
	vrouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,59	14,59
	totaal	1,00	0,20	1,84	0,40	0,00	0,00	27,73	31,17
Totaal	mannen	113,55	122,13	162,41	116,83	144,98	50,21	296,03	1.006,14
	vrouwen	12,79	50,00	121,50	160,00	166,13	51,55	498,82	1.060,79
	totaal	126,34	172,13	283,91	276,83	311,11	101,76	794,85	2.066,93
Totaal%	mannen	89,9%	71,0%	57,2%	42,2%	46,6%	49,3%	37,2%	48,7%
	vrouwen	10,1%	29,0%	42,8%	57,8%	53,4%	50,7%	62,8%	51,3%

FIGUUR 18: VERHOUDING OBP EN WP

BIJLAGE 25: NADERE UITWERKING POSITIONERING

In deze bijlage is de positionering toegelicht voor alle klantsegmenten.

LICHTGROEN

Dit klantsegment is formeel van aard en wil de dienstverlening in eigen beheer, decentraal, uitvoeren. Gezien de formele aard samenhangt met excellente service niveaus en dit klantsegment dus meer verlangt dan de basis dienstverlening, is het voor het USC van belang om dit klantsegment te benaderen met hogere service niveaus. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: een hogere schoonmaakfrequentie, luxere koffieautomaten en meer postrondes.

Daarnaast heeft het klantsegment nog eigen ondersteunende diensten, neemt zij daarom niet het volledige dienstenpakket af en is zij niet bereid tot samenwerken met het USC. Het is voor het USC van belang om juist aan dit klantsegment aan te tonen dat zij professionele dienstverlening kan leveren conform de wensen en eisen van dit segment. Daarnaast kan het USC door de huidig afgenomen dienstverlening op excellente wijze te leveren aan het bedrijfsonderdeel aantonen dat het USC de adviespartner/uitvoeringspartner is voor de ondersteunende diensten.

Kortom, voor dit klantsegment geldt dat het USC: excellente service moet bieden, meer dan de basis dienstverlening moet leveren en het klantsegment moet verleiden om de dienstverlening van het USC af te nemen en geleidelijk haar eigen ondersteunende diensten over te dragen.

DONKERGROEN

Dit klantsegment is informeel van aard en wil de dienstverlening in eigen beheer, decentraal, uitvoeren. Omdat de informele aard samenhangt met standaard dienstverlening, kan het USC dit klantsegment benaderen met basis dienstverlening. Daarnaast heeft het klantsegment nog eigen ondersteunende diensten of voert zij processen in eigen beheer uit en neemt zij daarom niet het volledige dienstenpakket af. Het is voor het USC van belang om juist aan dit klantsegment aan te tonen dat zij professionele dienstverlening kan leveren, conform de wensen en eisen van dit segment. Daarnaast kan het USC door de huidig afgenomen dienstverlening op excellente wijze te leveren, het bedrijfsonderdeel aantonen dat het USC de adviespartner/uitvoeringspartner is voor de ondersteunende diensten.

Kortom, voor dit klantsegment geldt dat het USC: betrouwbare, consistente service moet bieden, de basis dienstverlening moet leveren en het klantsegment moet verleiden om de dienstverlening van het USC af te nemen en geleidelijk haar eigen ondersteunende diensten over te dragen.

LICHTBLAUW

Dit klantsegment is formeel van aard en wil centrale dienstverlening, voorzien door het USC. Gezien de formele aard samenhangt met excellente service niveaus en dus meer verlangt dan de basis dienstverlening, is het voor het USC van belang om dit klantsegment te benaderen met hogere service niveaus. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: een hogere schoonmaakfrequentie, luxere koffieautomaten en meer postrondes. Het klantsegment is bereid tot en wil samenwerken met het USC. Daarnaast neemt het klantsegment reeds de dienstverlening (grotendeels) af bij het USC. Het is voor het USC van belang om ervoor te waken dat dit klantsegment de dienstverlening blijft afnemen en dat zij uiteindelijk alle diensten bij het USC belegd.

Kortom, voor dit klantsegment geldt dat het USC: betrouwbare, excellente, consistente service moet bieden en meer dan de basis dienstverlening moet leveren om het klantsegment te kunnen behouden en waar mogelijk haar dienstverlening verder kan uitbreiden.

DONKERBLAUW

Dit klantsegment is informeel van aard en wil centrale dienstverlening, voorzien door het USC. Gezien de informele aard samenhangt met standaard dienstverlening, kan het USC dit klantsegment benaderen met basis dienstverlening. Het klantsegment is bereid tot en wil samenwerken met het USC. Daarnaast neemt het klantsegment reeds de dienstverlening (grotendeels) af bij het USC. Het is voor het USC van belang om ervoor te waken dat dit klantsegment de dienstverlening blijft afnemen en dat zij uiteindelijk alle diensten bij het USC belegd.

Kortom, voor dit klantsegment geldt dat het USC: betrouwbare, consistente service moet bieden en de basis dienstverlening moet leveren om het klantsegment te kunnen behouden en waar mogelijk haar dienstverlening verder kan uitbreiden.

BIJLAGE 26: KEUZE VOOR UITGANGSPUNT PROCESSEN VOOR ALLE SUB-DIENSTEN

Op dit moment gelden er voor elke sub-dienst twee uitgangspunten, namelijk het uitgangspunt zoals vastgesteld in de PDC en zoals vastgesteld in de pilot. In het service concept dient uiteindelijk één uitgangspunt te worden bepaald. Er zal dus een keuze moeten worden gemaakt welk uitgangspunt moet worden gekozen.

Deze keuze wordt gebaseerd op de ervaring van de huidige dienstverlening (PDC) en de houding ten opzichte van de toekomstige dienstverlening (pilot). Deze zijn reeds weergegeven in bijlage 21 tabel 22, 23, 24 en 25 op pagina 65 en 66

Omdat in deze tabellen alle ervaringen/houdingen zijn weergegeven, moet eerst worden bepaald wat de gemiddelde ervaring/houding is van elke sub-dienst. Deze wordt bepaald door in bijlage 21 tabel 22 en 23 vast te stellen welke kleur het meest dominant aanwezig is binnen elke dienst: de kleur die het vaakst voorkomt vormt de kleur voor deze analyse. Dit vormt het uitgangspunt voor deze dienst. Vervolgens wordt dezelfde tactiek toegepast voor de toekomstige situatie, die is weergegeven in tabel 24 en 25 van bijlage 21. Daarnaast wordt in het blauw door middel van een quote weergegeven wat de respondenten aangeven in de interviews.

RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC
					

FIGUUR 19: UITKOMSTEN INTERVIEWS HUIDIGE SITUATIE SCHOONMAAK

RSM	ESE	ISS	FW	ABD	ES HCC
					

FIGUUR 20: UITKOMSTEN INTERVIEWS VOOR GEWENSTE SITUATIE SCHOONMAAK

Hier een kort voorbeeld ter verduidelijking. In figuur 19 'Uitkomsten interviews huidige situatie schoonmaak' zijn de uitkomsten van de interviews voor de sub-dienst schoonmaak weergegeven voor de huidige situatie. De kleur rood is dominant aanwezig en deze kleur vormt daarom het uitgangspunt voor de huidige situatie voor de sub-dienst schoonmaak.

In figuur 20 'Uitkomsten interviews gewenste situatie schoonmaak' is zichtbaar dat de uitgangspunten van de huidige en gewenste situatie gelijk zijn.

De gemiddelde ervaringen/houdingen worden weergegeven in de figuren op de volgende pagina. De afbeeldingen dienen van links naar rechts, kolom voor kolom en als volgt gelezen te worden:

- Het vakjes in de eerste rij (met de iconen erin) geeft de sub-dienst weer;
- De eerste rij geeft de huidige ervaring (PDC) van de sub-dienst weer, met daarachter in het grijze vlak aangegeven hoe de processen zijn ingericht (in de PDC). De kleur van het vakje van de sub-dienst geeft de ervaring van deze dienst weer: groen = goed, oranje = voldoende en rood = onvoldoende;
- De tweede rij geeft de houding ten opzichte van de toekomstige situatie weer (pilot) van de sub-dienst, met daarachter in het grijze vlak aangegeven hoe de processen zijn ingericht (in de pilot). De kleur van het vakje van de sub-dienst geeft de ervaring van deze dienst weer: groen = goed, oranje = voldoende en rood = onvoldoende;
- In de derde rij zijn quotes opgenomen vanuit de interviews, aangaande de sub-dienst;

DE FRONT OFFICE

	Vraagbaak voor alle EUR medewerkers op gebied van ondersteuning. Vragen worden beantwoord en acties worden geïnitieerd bij de USC-units. De medewerkers van de Front Office lossen eerst zelf vragen op, of leiden vragen door naar het USC of andere organisatieonderdelen.
	
	<i>'Openingstijden van 07.00 tot 20.00, beter dispatchen, echt one-stop shopping, goede terugkoppeling en beter verwachtingsmanagement'</i>

FIGUUR 21: ERVARING EN PROCESSEN FRONT OFFICE

Zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als voldoende ervaren, omdat de processen voor beide uitgangspunten gelijk zijn. Men is blij dat er één telefoonnummer/e-mailadres is waar zij alle vragen, problemen, klachten etc. kunnen melden en direct worden geholpen. Echter blijkt wel dat de front office nog niet naar behoren functioneert: het dispatchen van meldingen en het one-stop shopping principe worden nog niet goed uitgevoerd. De processen voor de huidige en toekomstige situatie zijn hetzelfde. De uitwerking is weergegeven in figuur 21 'Ervaring en processen front office'.

Het advies is om de PDC/pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de front office. Echter is verbetering van de dienstverlening hier wel gewenst.

DE SCHOONMAAK

	Dag-schoonmaak op basis van gebruiksintensiteit. Kantoren zijn vastgesteld als medium traffic gebieden. Daarnaast: reinigen van verkeersruimten, vloeronderhoud, glasbewassing, prullenbakken legen en schoonmaken, afval opruimen en ongediertebestrijding.
	
	<i>'Naast kantoor, ook werkplek goed schoonmaken, beter schoonmaken, dag-schoonmaak is storend (zeker stofzuigen), cleaningkit is gewenst!'</i>

FIGUUR 22: ERVARING EN PROCESSEN SCHOONMAAK

Zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als onvoldoende ervaren, omdat de processen voor beide uitgangspunten gelijk zijn: de dag-schoonmaak wordt als zeer storend ervaren en het is niet duidelijk wat men mag verwachten. Daarnaast worden niet alle schoonmaakwerkzaamheden naar behoren uitgevoerd, volgens de respondenten. De uitwerking is weergegeven in figuur 22 'Ervaring en processen schoonmaak'.

Het advies is om het uitgangspunt van de PDC/pilot uitgangspunt te wijzigen: de schoonmaak dient meer aan de randen van de dag plaats te vinden in plaats van gedurende de dag. Tevens moet worden vastgesteld welke aspecten van de werkplek nu wel en niet worden schoongemaakt.

RUIMTEPLANNING

	Het USC faciliteert het proces van ruimte-aanvraag tot ruimte toekenning. Kantoor wordt als tweede ruimtesoort toegewezen en beslaat 19,5 vierkante meter VVO per FTE.
	Dit proces is vastgesteld in nota kantoorhuisvesting en het proces staat vast.

FIGUUR 23: ERVARING EN PROCESSEN RUIMTEPLANNING

Zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst is niet getoetst, omdat de processen voor beide uitgangspunten gelijk en het proces is vastgesteld in de kadernota kantoorhuisvesting. Hierdoor is de sub-dienst niet aan verandering onderhevig.

De processen voor de huidige en toekomstige situatie zijn hetzelfde en de ervaring van de klant is hier niet getoetst. De uitwerking is weergegeven in figuur 23 'Ervaring en processen ruimteplanning'.

Het advies is om de PDC/Pilot/kadernota uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen ruimteplanning.

AFVALMANAGEMENT

	Het scheiden van 2 afvalstromen in de kantoren (decentraal), vertrouwelijk papier, glas-afval en KCA (centraal).
	Scheiden van 5 afvalstromen op centrale plekken op de verdieping. Vertrouwelijk papier, KCA en glas op de campus
	<i>'Meer afvalstromen scheiden, uitleg over wat het oplevert/hoe het scheiden moet plaatsvinden, niet altijd plek voor centrale unit'</i>

FIGUUR 24: ERVARING EN PROCESSEN AFVAL-MANAGEMENT

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als onvoldoende ervaren: men wil bijdragen aan de verduurzaming van de EUR en door het gebrek aan afvalstromen heeft men niet het idee dat dit mogelijk is. De wensen en eisen van de respondenten sluiten beter aan op de processen zoals vastgesteld in de toekomstige situatie. De uitwerking is weergegeven in figuur 24 'Ervaring en processen afvalmanagement'.

Het advies is om de pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor afvalmanagement.

INTEGRALE VEILIGHEID EN BEVEILIGING

	Het openen en sluiten van gebouwen en publieke ruimtes, toezicht op gebouwen en terrein, handhaving orde en veiligheid, in standhouden bedrijfsnoodorganisatie.
	Voor de pilot wordt echter gewerkt met toegangscontrole systemen.
	<i>'Gevoel van veiligheid, maar wel zeer open gebouwen en bewust dat er dingen kunnen gebeuren. Een oplossing is werken met toegangspassen'</i>

FIGUUR 25: ERVARING EN PROCESSEN INTEGRALE VEILIGHEID EN BEVEILIGING

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als goed ervaren: men voelt zich veilig, maar geeft wel aan dat een toegangscontrolesysteem zou bijdragen aan een beter gevoel van veiligheid. In de toekomstige situatie gelden dezelfde processen als voor de huidige situatie, echter wordt hier wel gewerkt met toegangscontrolesystemen. De uitwerking is weergegeven in figuur 25 'Ervaring en processen integrale veiligheid en beveiliging'.

Het advies is om de pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor integrale veiligheid en beveiliging.

PREVENTIE

	Deze dienst wordt nu nog niet geleverd en wordt in eigen beheer uitgevoerd door de bedrijfsonderdelen. Het gaat hier om advies aangaande de arbo-werkplek: instellen stoelen, bureaus etc. in het kader van vital/gezond werken.
	
	

FIGUUR 26: ERVARING EN PROCESSEN PREVENTIE

Deze sub-dienst wordt op dit moment nog niet geleverd en beheerd door het USC. Om deze reden zijn er nog geen processen gedefinieerd. Ook is om deze reden de huidige en toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst niet bevestigd. De uitwerking is weergegeven in figuur 26 'Ervaring en processen preventie'.

Het advies is om deze sub-dienst vast te stellen, te definiëren en processen vast te leggen.

POST EN PAKKETTEN

	Wordt op centrale plekken op de werkvloer afgeleverd/opgehaald één keer per dag.
	Wordt centraal ingescand en digitaal verspreid naar alle bedrijfsonderdelen. Pakketten worden centraal in kluizen bezorgd
	<i>'Tevredenheid over de postrondes. Soms worden brieven verkeerd bezorgd. Processen zijn niet duidelijk: aantal/tijdstip rondes. Centraal punt post is prettig'</i>

FIGUUR 27: ERVARING EN PROCESSEN POST EN PAKKETTEN

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als goed ervaren: men vindt het prettig dat de post centraal wordt afgeleverd bij het secretariaat. De toekomstige dienstverlening wordt als voldoende bestempeld: in het kader van vertrouwelijkheid van informatie ziet met het liever niet dat alle post centraal wordt gescand. De uitwerking is weergegeven in figuur 27 'Ervaring en processen post en pakketten'.

Het advies is om de toekomstige situatie als uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor post en pakketten, echter wel met een fasering: eerst wordt er gescand door het secretariaat van de afdeling, dan door één secretariaat voor het gehele bedrijfsonderdeel en vervolgens door de unit binnen het USC die hier verantwoordelijk voor is.

VERHUIZINGEN

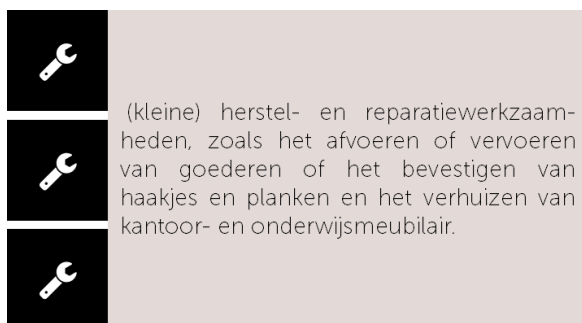
	Kleine en grote verhuizingen worden gefaciliteerd door het USC. Kleine verhuizingen = maximaal 2 complete werkplekken naar lege kamer, zelfde gebouw. Grote verhuizingen vallen onder een project, zelfde uitgangspunten als verbouwing/project
	
	<i>'Fijn dat er nu een aanspreekpunt is vanuit het USC voor elk project. Dit verbetert de communicatie en de relatie met het USC'</i>

FIGUUR 28: ERVARING EN PROCESSEN VERHUIZINGEN

Zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als goed ervaren, omdat de processen voor beide uitgangspunten gelijk zijn: men vindt het prettig dat een project wordt begeleid door één persoon. De uitwerking is weergegeven in figuur 28 'Ervaring en processen verhuizingen'.

Het advies is om de PDC/pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor verhuizingen.

HANDYMANDIENSTEN



FIGUUR 29: ERVARING EN PROCESSEN HANDYMANDIENSTEN

De uitgangspunten voor de processen voor zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst zijn niet bevraagd en zijn hetzelfde. De uitwerking is weergegeven in figuur 29 'Ervaring en processen handymandiensten'.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor handymandiensten.

GEBOUWINSTALLATIES EN ONDERHOUD



FIGUUR 30: ERVARING EN PROCESSEN GEBOUWINSTALLATIES EN ONDERHOUD

De uitgangspunten voor de processen voor zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst zijn niet bevraagd en zijn hetzelfde. De uitwerking is weergegeven in figuur 30 'Ervaring en processen gebouwinstallaties en onderhoud'.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor gebouwinstallaties en onderhoud.

EET EN DRINK VOORZIENINGEN

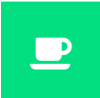


FIGUUR 31: ERVARING EN PROCESSEN EET EN DRINKVOORZIENINGEN

Zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als voldoende ervaren, omdat de processen voor beide uitgangspunten gelijk zijn: medewerkers ervaren de bestelomgeving en het bestellen als prettig, echter is de prijs-kwaliteitsverhouding zoek en is er voor de internationale medewerkers niet voldoende keuze. Hierdoor wordt ook weleens buiten het contract om bij andere partijen banqueting besteld. De uitwerking is weergegeven in figuur 31 'Ervaring en processen eet en drinkvoorzieningen'.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor banqueting. Echter moet er wel in gesprek gegaan worden met de leverancier aangaande de onvrede onder de medewerkers.

DE PANTRY

	Middelen in pantry niet vastgesteld en worden nog (deels) in eigen beheer uitgevoerd.
	Warme drankenvoorziening, vaatwasser, magnetron, koelkast meubel en keukenblok. Pantry is ontmoetingsplek
	<i>'Nu vaak in een oude keuken: smalle ruimte met grote koffieautomaat. Veel voorzieningen zelf aangeschaft en het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het onderhoud'</i>

FIGUUR 32: ERVARING EN PROCESSEN PANTRY

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als voldoende ervaren: men heeft beschikking over koffie- en theefaciliteiten, echter is dit nu een afgesloten ruimte. Ook zijn veel apparaten nog in eigen beheer en weet men niet wie verantwoordelijk is voor de schoonmaak etc. Graag zouden zij meer een ontmoetingsplek willen voor de pantry. De wensen en eisen van de respondenten sluit beter aan op de processen zoals vastgesteld in de toekomstige situatie. De uitwerking is weergegeven in figuur 32 'Ervaring en processen pantry'.

Het advies is om de pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor pantry.

DE SERVICE CORNER

	Een mult functional printer (MFP)
	Lockers, kantoorartikelen, MFP en garderobe
	<i>'Er zijn geen service corners, alleen printers verspreid over de verdieping. Kantoorartikelen etc. staan bij het secretariaat en dit is prima, gezien diefstal. De printers werken erg fijn'</i>

FIGUUR 33: ERVARING EN PROCESSEN SERVICE CORNER

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als goed ervaren: de nieuwe mfp's werken naar behoren en staan verspreid over de verdieping. In de toekomstige situatie worden er centrale plekken gecreëerd (net als de pantry) met meer faciliteiten. Omdat men deze faciliteiten nu op de eigen werkplek heeft, vindt men dit uitgangspunt onvoldoende. De uitwerking is weergegeven in figuur 33 'Ervaring en processen service corner'.

Het advies is om de PDC uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de service corner voor bedrijfssonderdelen die werken met eigen, vaste werkplekken en cellenkantoren. Indien wordt gekozen voor een meer open concept, kan de service corner worden toegepast.

BINNENKLIMAAT

	Een duurzame en modulerende klimaatinstallatie om het binnenklimaat binnen de arbo normen te houden
	
	<i>'Het klimaat is nu niet optimaal. Het zou fijn zijn als we zelf het klimaat kunnen beïnvloeden en dat er goede klimaatbeheersing is'</i>

FIGUUR 34: ERVARING EN PROCESSEN BINNENKLIMAAT

Zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als onvoldoende ervaren, gezien de processen voor beide uitgangspunten gelijk zijn: de klimaatinstallaties werken niet naar behoren: in de zomer lopen de temperaturen hoog op, in de winter is het te koud. Voor het binnenklimaat zijn richtlijnen opgesteld. De uitwerking is weergegeven in figuur 34 'Ervaring en processen binnenklimaat'.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor het binnenklimaat en nader onderzoek te verrichten naar de klimaatinstallaties.

VERLICHTING

	Duurzame en modulerende verlichting, die voldoet aan de gestelde richtlijnen. Is daarom niet aan verandering onderhevig,
	
	<i>'Een extra bureaulamp zou prettig zijn voor mijn leeswerk en computerwerk. Nu is er soms te weinig licht'</i>

FIGUUR 35: ERVARING EN PROCESSEN VERLICHTING

De uitgangspunten voor de processen voor zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst zijn niet bevraagd en zijn hetzelfde. Wel kwam in sommige interviews naar voren dat men de verlichting op de werkplek niet altijd even goed ervaart. De uitwerking is weergegeven in figuur 35 'Ervaring en processen verlichting'.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor verlichting en nader onderzoek te verrichten naar de invloed van verlichting op productiviteit en welk type licht bij welke werkzaamheden het meest optimaal zijn, zodat de processen kunnen worden aangescherpt.

BINNENGROEN

	Deze dienst wordt nu nog niet geleverd en wordt in eigen beheer uitgevoerd door de bedrijfsonderdelen. Het betreft het centraal faciliteren van binnengroen in de werkomgeving.
	
	<i>'Centrale groenvoorziening in de kantoren zou fijn zijn. Groen is erg belangrijk en zorgt voor een gezellig uitstraling. Nu schaffen we het zelf aan'</i>

FIGUUR 36: ERVARING EN PROCESSEN BINNENGROEN

Deze sub-dienst wordt op dit moment nog niet geleverd en beheerd door het USC. Om deze reden zijn er nog geen processen gedefinieerd. In de interviews is wel gevraagd naar binnengroen. Alle respondenten gaven aan dat zij graag zien dat het USC in centrale groenvoorziening voorziet en het beheert. De uitwerking is weergegeven in figuur 36 'Ervaring en processen binnengroen'.

Het advies is om deze sub-dienst toe te voegen aan het huidige dienstenpakket en uiteindelijk ook processen vast te stellen.

VLOERBEDEKKING

	Raamcontracten afsluiten met leveranciers. Het bedrijfsonderdeel schaft zelf haar vloerbedekking aan. Beheer en onderhoud valt daardoor ook onder de verantwoordelijkheid van het bedrijfsonderdeel.
	
	

FIGUUR 37: ERVARING EN PROCESSEN VLOERBEDEKKING

De uitgangspunten voor de processen voor zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst zijn niet bevraagd en zijn hetzelfde. De uitwerking is weergegeven in figuur 37 'Ervaring en processen vloerbedekking'.

Het advies is om het uitgangspunt van de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de vloerbedekking. Echter kan wel onderzocht worden of het USC naast raamcontracten ook een vaste derde partij voor vloerbedekking kan vaststellen en ook deze dienst centraal kan voorzien.

KUNST EN DECORATIE

	Niet in beheer bij het USC. Verloopt via de kunstafdeling van de EUR.
	Kunstambassadeur per afdeling, die vanuit de EUR collectie centrale kunst laat plaatsen. Het USC coördineert.
	<i>'Kunst is belangrijk binnen de werkomgeving. Zelf kunst kunnen uitkiezen is wel belangrijk. Het aanvragen van kunst is niet geheel duidelijk'</i>

FIGUUR 38: ERVARING EN PROCESSEN KUNST EN DECORATIE

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als voldoende ervaren: men kan kunst aanvragen, maar weet niets af van deze mogelijkheid. Daarnaast is hier niet precies duidelijk wie hier verantwoordelijk voor is.

Indien het USC dit in de toekomst gaat beheren en communiceert over deze mogelijkheid, wordt de dienst als voldoende ervaren.

De uitwerking is weergegeven in figuur 38 'Ervaring en processen kunst en decoratie'.

Het advies is om de pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor kunst en decoratie.

KANTOORMEUBILAIR



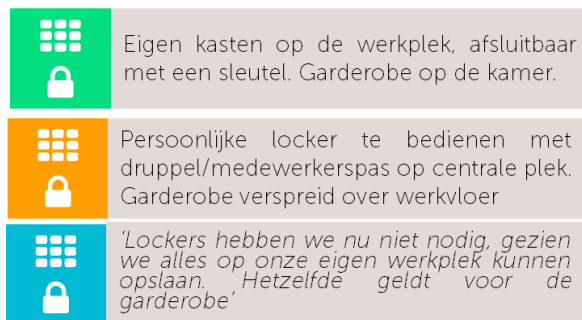
Raamcontracten afsluiten met leveranciers. Het bedrijfsonderdeel schaft zelf haar meubilair aan. Beheer en onderhoud valt daardoor ook onder de verantwoordelijkheid van het bedrijfsonderdeel.

FIGUUR 39: ERVARING EN PROCESSEN KANTOORMEUBILAIR

De uitgangspunten voor de processen voor zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst zijn niet bevraagd en zijn hetzelfde. De uitwerking is weergegeven in figuur 39 'Ervaring en processen kantoormeubilair'.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor kantoormeubilair. Echter kan wel onderzocht worden of het USC naast raamcontracten ook een vaste derde partij voor kantoormeubilair kan vaststellen en ook deze dienst centraal kan voorzien.

LOCKERS EN GARDEROBE



Eigen kasten op de werkplek, afsluitbaar met een sleutel. Garderobe op de kamer.

Persoonlijke locker te bedienen met druppel/medewerkerpas op centrale plek. Garderobe verspreid over werkvloer

'Lockers hebben we nu niet nodig, gezien we alles op onze eigen werkplek kunnen opslaan.' Hetzelfde geldt voor de garderobe

FIGUUR 40: ERVARING EN PROCESSEN LOCKERS EN GARDEROBE

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als goed ervaren: men heeft eigen kasten om spullen op te slaan en een garderobe op de kamer. In de toekomstige situatie worden er centrale plekken gecreëerd voor lockers (in de omgeving van de service corner) en worden garderobes verspreid over de verdieping. Omdat men deze faciliteiten nu op de eigen werkplek heeft, vindt men dit uitgangspunt onvoldoende. De uitwerking is weergegeven in figuur 40 'Ervaring en processen lockers en garderobe'.

Het advies is om de PDC uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de lockers en garderobe voor bedrijfsonderdelen die werken met eigen, vaste werkplekken en cellenkantoren. Indien wordt gekozen voor een meer open concept, kan de service corner worden toegepast.

ARCHIEF/OPSLAG

	Eigen kasten op werkkamer. Niet gelimiteerd aan hoeveelheid meters.
	1 meter plank per FTE, centraal archief
	<i>'Aantekeningen, wil ik kunnen bewaren op mijn werkplek in mijn eigen kast. 1 meter plank is te weinig. Centraal archiveren kan, maar het proces moet duidelijk zijn'</i>

FIGUUR 41: ERVARING EN PROCESSEN ARCHIEF/OPSLAG

De huidige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als goed ervaren: men heeft eigen kasten om spullen op te slaan. In de toekomstige situatie heeft elke medewerker één meter plank en wordt meer gebruikt gemaakt van het centrale archief. Men is bang om data te verliezen en denkt meer ruimte nodig te hebben voor de opslag van materialen. Daarom vindt men dit toekomstige uitgangspunt onvoldoende. De uitwerking is weergegeven in figuur 41 'Ervaring en processen archief/opslag'.

Het advies is de PDC uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor archief/opslag voor bedrijfsonderdelen die werken met eigen, vaste werkplekken en cellenkantoren. Indien wordt gekozen voor een meer open concept, kan de service corner worden toegepast.

WAYFINDING

	Minimale bewegwijzering in en rondom de gebouwen: 'less is more'. Plattegronden bij de ingang van de campus. Namen en letters door elkaar.
	Bewegwijzering ingericht op basis van persona. Duidelijkere bewegwijzering op de campus en in de kantoren.
	<i>'De weg vinden op de campus/binnen de kantoren is erg lastig, zeker voor bezoekers. De letters en gebouwnamen zijn niet congruent. Dit is verwarrend'</i>

FIGUUR 42: ERVARING EN PROCESSEN WAYFINDING

Op dit moment wordt de wayfinding als onvoldoende ervaren: gebouwletters en gebouwnamen worden door elkaar heen gebruikt en zijn niet congruent aan elkaar. Men kan moeilijk de weg vinden op de campus, maar ook in de kantooromgeving. Er loopt nu een project wayfinding om de wayfinding te verbeteren. De uitwerking is weergegeven in figuur 42 'Ervaring en processen wayfinding'.

Het advies is om het project af te ronden en te evalueren, en de toekomstige variant toe te passen.

AV-MIDDELEN

	Verschillende AV-middelen per gebouw en/of per afdeling. Maakt nu onderdeel uit van het ICT concept.
	Eenheid in AV-middelen. Maakt onderdeel uit van het kantoorconcept.
	

FIGUUR 43: ERVARING EN PROCESSEN AV-MIDDELEN

De ervaring van de huidige en de toekomstige situatie voor de dienstverlening voor deze sub-dienst is niet bevraagd in het interview. In de processen voor de huidige en de toekomstige situatie is wel een verschil zichtbaar: op dit moment verschillen de AV-middelen per gebouw of zelfs per verdieping. In de toekomst wil het USC alle AV-middelen standaardiseren, zodat het uitgangspunt voor deze sub-dienst overal gelijk is. In één van de interviews kwam dit ook naar voren. De uitwerking is weergegeven in figuur 43 *'Ervaring en processen AV-middelen'*.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de AV-middelen.

VERGADERVOORZIENINGEN

	Vergaderruimte inclusief AV-middelen
	Vergaderruimte inclusief AV-middelen, vergaderkoffer. Inrichting is vastgesteld in het handboek.
	

FIGUUR 44: ERVARING EN PROCESSEN VERGADERVOORZIENINGEN

De ervaring van de huidige en de toekomstige situatie voor de dienstverlening voor deze sub-dienst is niet bevraagd in het interview. In de processen voor de huidige en de toekomstige situatie is wel een verschil zichtbaar: op dit moment zijn vergaderruimtes voorzien van AV-middelen en meubilair. In de toekomstige situatie wordt dit aangevuld met een vergaderkoffer: hierin zijn pennen, post-it's, gekleurd papier etc. te vinden ter ondersteuning bij het overleg. De uitwerking is weergegeven in figuur 44 *'Ervaring en processen vergadervoorzieningen'*.

Het advies is om de pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de vergadervoorzieningen.

SANITAIRE RUIMTES

	Onderhoud, schoonmaak en goed functioneren
	Onderhoud, schoonmaak en goed functioneren, inclusief: toiletborstel, toilethouders, handdoekrollen, zeepdispenser, dameshygiëneboxen.
	<i>'De ruimtes verschillen enorm per gebouw. Gedeelde toiletten met studenten zijn vaak smerig. Daarnaast vindt de schoonmaak op een ongunstig moment plaats'</i>

FIGUUR 45: ERVARING EN PROCESSEN SANITAIRE RUIMTES

Zowel de huidige als toekomstige dienstverlening voor deze sub-dienst wordt als voldoende ervaren. Dit komt niet omdat de processen hetzelfde zijn, maar gezien de beoordeling van de respondent niet afhankelijk is van de vastgestelde processen: men associeert de sanitaire ruimte met schoonmaak en deze wordt in de sanitaire ruimte als net voldoende ervaren. Hierdoor wordt de totale ruimte als voldoende ervaren.

In de toekomstige situatie worden meer faciliteiten opgenomen in de standaard dienstverlening en hoeft men dit zelf niet langer aan te schaffen. De uitwerking is weergegeven in figuur 45 'Ervaring en processen sanitaire ruimtes'.

Het advies is om de pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor sanitaire ruimtes en nader onderzoek te verrichten naar de schoonmaak in deze ruimtes.

VERKEERSRUIMTES

	
	Gangen en trappen voorzien van schoonmaak en onderhoud. Technische specificaties zijn vastgesteld in het handboek.
	

FIGUUR 46: ERVARING EN PROCESSEN VERKEERSRUIMTES

De ervaring van de huidige en de toekomstige situatie voor de dienstverlening voor deze sub-dienst is niet bevraagd in het interview en de processen zijn voor beide uitgangspunten gelijk. De uitwerking is weergegeven in figuur 46 'Ervaring en processen verkeersruimtes'.

Het advies is om het uitgangspunt van de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de verkeersruimtes en de schoonmaak/het onderhoud te evalueren onder de sub-diensten schoonmaak en gebouwinstallaties en onderhoud.

VERHUIZINGEN

	Projectmanagement, plaatsen binnenwanden, schilderwerkzaamheden, aanpassen gebouwinstallaties. De projectleider vanuit USC begeleidt het gehele traject.
	
	<i>'Fijn dat er nu een aanspreekpunt is vanuit het USC voor elk project. Dit verbetert de communicatie en de relatie met het USC'</i>

FIGUUR 47: ERVARING EN PROCESSEN VERHUIZINGEN

De ervaring van de huidige en de toekomstige situatie voor de dienstverlening voor deze subdienst is niet bevraagd in het interview en de processen zijn voor beide uitgangspunten gelijk. Wel is er in de interviews iets gezegd over de wijze van handelen: men ervaart het zeer prettig dat er slechts één aanspreekpunt is voor een project binnen het USC. De uitwerking is weergegeven in figuur 47 'Ervaring en processen verhuizingen'.

Het advies is om de PDC/Pilot uitgangspunt te laten zijn voor de invulling van de processen voor de verhuizingen, gezien de positieve reacties.

BIJLAGE 27: TOELICHTING VASTSTELLEN PROCESSEN VOOR SUB-DIENSTEN

In deze bijlage worden alle sub-diensten, inclusief de processen per service niveau uitgelegd en visueel weergegeven. Er wordt per sub-dienst per service niveau aangegeven waarom keuzes zijn gemaakt en waarom de processen op deze wijze zijn weergegeven.

DE FRONT OFFICE (FO)

De FO is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit zou betekenen dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Echter is de FO voor iedereen op eenzelfde wijze bereikbaar en beschikbaar en levert zij aan elk bedrijfsonderdeel dezelfde service. Om deze reden is geldt voor elk service niveau hetzelfde proces, namelijk zoals deze is vastgesteld in de PDC. Uit onderzoek blijkt echter dat de openingstijden als te nauw worden ervaren en men vindt dat de ondersteuning ook buiten kantooruren beschikbaar moet zijn. Om deze reden zijn de openingstijden van de FO aangepast van 08.00 tot 17.00 naar 07.30 tot 20.00 (start van het laatste college en van de laatste vergaderingen).

DE SCHOONMAAK (SCM)

De SCM is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekend dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Om in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht in de gebruiksintensiteit van de schoonmaak: de segmenten lichtgroen en lichtblauw verwachten meer dan de basis dienstverlening en om deze reden is hier gekozen voor de gebruiksintensiteit high traffic. Voor de overige klantsegmenten gelden de uitgangspunten zoals vastgesteld in de PDC/de pilot. Echter blijkt wel dat men op dit moment de dag-schoonmaak als storend ervaart. Daarom is het proces voor de schoonmaak in het service concept vastgesteld op schoonmaak meer aan de randen van de dag, zodat men geen last heeft van de schoonmaak. Ook blijkt dat er meer aandacht moet zijn voor het schoonmaken van de werkplek. Dit is nu ook opgenomen in het proces. Tot slot kan de schoonmaak een actievere rol spelen in het relatiemanagement met de klant. Het schoonmaakpersoneel kan worden ingezet als facility host: men kan indien zij vragen hebben met betrekking tot de dienstverlening ook de schoonmaak bevragen. De schoonmakers krijgen hierdoor een andere taak dan die zij vroeger hadden. Zij worden geacht ook gastvrij te acteren en proactiever te handelen.

DE RUIMTEPLANNING (RP)

De RP is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekend dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Er vindt afstemming plaats tussen het USC en de klant over de ruimtebehoefte, echter geldt voor alle bedrijfsonderdelen hetzelfde uitgangspunt, die is vastgesteld in de nota kantoorhuisvesting. Om deze reden geldt voor alle klantsegmenten hetzelfde uitgangspunt, zoals deze is vastgesteld in de PDC.

AFVALMANAGEMENT (AM)

AM is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de pilot. Om toch in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht in wijze waarop de vijf verschillende afvalstromen worden geplaatst: voor lichtgroen en lichtblauw geldt meer verwachten van de dienstverlening en daarom hebben zij de keuze om de afvalbakken te verwerken in een meubel of dat zij kiezen voor losse afvalbakken (zoals deze nu ook worden toegepast in de pilot). Voor de klantsegmenten donkerblauw en donkergroen is die keuze er niet.

INTEGRALE VEILIGHEID EN BEVEILIGING (IVB)

IVB is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de pilot, inclusief het toegangscontrolesysteem. Om toch in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht in frequentie van de beveiligingsrondes: voor lichtgroen en lichtblauw geldt dat er een extra beveiligingsronde wordt gelopen.

PREVENTIE (PV)

PV is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Op dit moment is deze sub-dienst nog niet vormgegeven/wordt deze sub-dienst nog niet aangeboden. Om deze reden zijn er nog geen processen vastgesteld en is er nog geen positionering toegepast. Het USC moet deze sub-dienst nog nader inrichten en implementeren.

POST EN PAKKETTEN (PP)

PP is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC. Wel is hier een aanvulling opgedaan. Het ophalen van alle uitgaande post is verlaagd naar de middag, zodat men meer tijd heeft om de uitgaande post voor die dag te verzamelen en verzendklaar te maken. Tevens wordt op dit tijdstip direct de inkomende post bezorgd. Om toch in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht in frequentie van de postrondes: voor lichtgroen en lichtblauw geldt dat er een extra postronde wordt gelopen.

VERHUIZINGEN (VH)

VH is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Voor VH geldt echter voor iedereen hetzelfde uitgangspunt, namelijk zoals deze is vastgesteld in de PDC. Om toch in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht in de voorbereiding voor een verhuizing: voor de klantsegmenten lichtgroen en donkergroen wordt extra tijd gestoken in de voorbereiding, gezien het voor deze segmenten van belang is dat zij worden verleid. Door extra tijd te steken in de voorbereiding kunnen deze klantsegmenten overtuigd worden van de kennis en kunde van het USC en zijn zij sneller geneigd tot samenwerken.

HANDYMANDIENSTEN (HMD)

HMD is een maintenance-interactive service en kan getypeerd worden als standaard dienstverlening. Dit betekent dat er één proces is gedefinieerd voor alle service niveaus. Het uitgangspunt voor deze dienst is de PDC/de Pilot.

GEBOUWINSTALLATIES EN ONDERHOUD (GIO)

GIO is een maintenance-interactive service en kan getypeerd worden als standaard dienstverlening. Dit betekent dat er één proces is gedefinieerd voor alle service niveaus. Het uitgangspunt voor deze dienst is de PDC/de Pilot.

EET EN DRINKVOORZIENINGEN (EDV)

EDV is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC/ de Pilot. Om toch in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht in wijze waarop de banqueting wordt geleverd: voor lichtgroen en lichtblauw geldt meer verwachten van de dienstverlening en daarom hebben zij vast uitserverend personeel, die de lunches etc. verzorgd en neerzet. Indien er vragen zijn kan dit personeel worden gecontact. Voor de klantsegmenten donkerblauw en donkergroen is deze extra optie er niet.

DE PANTRY (P)

De P valt onder de Bitners 'Spatial Layout and Design' kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. De reden hiervoor is dat de vormgeving van de pantry wordt aangepast op het betreffende gebouw en de keuze voor het type werkplekconcept. Doordat het inspraak dienstverlening betreft, betekent dit dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de Pilot. Om toch in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht in het type koffieautomaat: voor lichtgroen en lichtblauw geldt meer verwachten van de dienstverlening en daarom hebben zij een luxere koffieautomaat, namelijk het type perceel 2. Voor de klantsegmenten donkerblauw en donkergroen geldt dat zij een standaard Maas koffieautomaat hebben staan.

DE SERVICECORNER (SC)

De SC valt onder de Bitners 'Spatial Layout and Design' kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. De reden hiervoor is dat de vormgeving van de service corner wordt aangepast op het betreffende gebouw en de keuze voor het type werkplekconcept. Doordat het inspraak dienstverlening betreft, betekent dit dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC, gezien de meeste bedrijfsonderdelen nog een 'traditionele manier van werken' hanteren. Indien gekozen wordt voor een meer 'open werkplekconcept' kunnen de uitgangspunten voor de pilot worden gehanteerd. Er is geen verder onderscheid gemaakt in de positionering van deze sub-dienst, gezien alle respondenten tevreden zijn met de huidige dienstverlening en een extra optie hier dus niet noodzakelijk is.

HET BINNENKLIMAAT (BK)

het BK valt onder de Bitners 'Ambient Conditions' en kan getypeerd worden als standaard dienstverlening. Dit betekent dat er één proces is gedefinieerd voor alle service niveaus. De reden hiervoor is dat de uitgangspunten voor deze dienst zijn vastgelegd in het handboek en de klimaatinstallatie moet voldoen aan de Arbonormen en er dus ook geen aparte positionering is toegepast. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC/de Pilot. Wel dient er nader onderzoek te worden verricht naar het functioneren van het BK, gezien er veel ontevreden is over deze sub-dienst.

DE VERLICHTING (VL)

het VL valt onder Bitners 'Ambient Conditions' en kan getypeerd worden als standaard dienstverlening. Dit betekent dat er één proces is gedefinieerd voor alle service niveaus. De reden hiervoor is dat de uitgangspunten voor deze dienst zijn vastgelegd in het handboek en de VL moet voldoen aan de Arbonormen en er dus ook geen aparte positionering is toegepast. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC/de Pilot.

GROENVOORZIENING (GV)

GV valt onder Bitners 'Spatial Layout and Process' en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Men wil uiteindelijk zelf kunnen kiezen welke planten er op centrale plekken wordt geplaatst, echter wel binnen de geldende contracten. Op dit moment is deze sub-dienst nog niet vormgegeven/wordt deze sub-dienst nog niet aangeboden. Om deze reden zijn er nog geen processen vastgesteld en is er nog geen positionering toegepast. Het USC moet deze sub-dienst nog nader inrichten en implementeren.

VLOERBEDEKKING (VB)

VB valt onder Bitners 'Spatial Layout and Process' en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Men wil uiteindelijk zelf kunnen kiezen welke vloerbedekking wordt geplaatst, gezien dit invloed heeft op de branding van het bedrijfsonderdeel. Dit gebeurt echter wel er binnen de geldende contracten. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC/de Pilot. Gezien de keuzevrijheid is het niet noodzakelijk om nader in te spelen op de verschillende klantsegmenten.

KUNST EN DECORATIE (KD)

KD valt onder Bitners 'Signs, Symbols and Artefacts' en kan getypeerd worden als maatwerk dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd zijn voor elk service niveau. Echter geldt hier één uitgangspunt voor alle klantsegmenten, gezien men zelf een keuze kan maken welk kunststuk wordt geplaatst, gezien dit invloed heeft op de branding van het bedrijfsonderdeel. Dit gebeurt echter wel er binnen de collectie van de EUR. Gezien de keuzevrijheid is het niet noodzakelijk om nader in te spelen op de verschillende klantsegmenten. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de Pilot. Deze sub-dienst wordt echter nog niet op deze wijze uitgevoerd. Het USC moet ook deze sub-dienst nog nader inrichten en implementeren.

KANTOORMEUBILAIR (KM)

KM valt onder Bitners 'Spatial Layout and Process' en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Men wil uiteindelijk zelf kunnen kiezen wat voor meubilair wordt geplaatst, gezien dit invloed heeft op de branding van het bedrijfsonderdeel. Dit gebeurt echter wel er binnen de geldende contracten. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC/de Pilot. Gezien de keuzevrijheid is het niet noodzakelijk om nader in te spelen op de verschillende klantsegmenten.

GARDEROBE EN LOCKERS (GL)

De GL valt onder de Bitners 'Spatial Layout and Design' kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. De reden hiervoor is dat de vormgeving van GL wordt aangepast op het betreffende gebouw en de keuze voor het type werkplekconcept. Doordat het inspraak dienstverlening betreft, betekent dit dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC, gezien de meeste bedrijfsonderdelen nog een 'traditionele manier van werken' hanteren. Indien gekozen wordt voor een meer 'open werkplekconcept' kunnen de uitgangspunten voor de pilot worden gehanteerd. Er is geen verder onderscheid gemaakt in de positionering van deze sub-dienst, gezien alle respondenten tevreden zijn met de huidige dienstverlening en een extra optie hier dus niet noodzakelijk is.

ARCHIEF EN OPSLAG (AO)

AO valt onder de Bitners 'Spatial Layout and Design' kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. De reden hiervoor is dat de vormgeving van AO wordt aangepast op het betreffende gebouw en de keuze voor het type werkplekconcept. Doordat het inspraak dienstverlening betreft, betekent dit dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC, gezien de meeste bedrijfsonderdelen nog een 'traditionele manier van werken' hanteren. Indien gekozen wordt voor een meer 'open werkplekconcept' kunnen de uitgangspunten voor de pilot worden gehanteerd. Er is geen verder onderscheid gemaakt in de positionering van deze sub-dienst, gezien alle respondenten tevreden zijn met de huidige dienstverlening en een extra optie hier dus niet noodzakelijk is.

Centraal archiveren wordt wel steeds belangrijker gezien de zeer strenge wet- en regelgeving op dit vlak en daarom is het van essentieel belang. Op dit moment is niet inzichtelijk of de huidige methode van archivering voldoet aan deze wet- en regelgeving. Het USC dient hier nader onderzoek naar te verrichten.

WAYFINDING (WF)

WF valt onder Bitners 'Signs, Symbols and Artefacts' en kan getypeerd worden als maatwerk dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd zijn voor elk service niveau. Echter geldt hier één uitgangspunt voor alle klantsegmenten gezien de herkenbaarheid van de WF over de gehele campus en binnen alle kantoren. Men kan echter door middel van kleurgebruik toch haar identiteit uitdrukken, zonder dat hiermee de herkenbaarheid verloren gaat. Gezien de keuzevrijheid is het niet noodzakelijk om nader in te spelen op de verschillende klantsegmenten. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de Pilot. Deze sub-dienst wordt echter nog niet op deze wijze uitgevoerd. Het USC moet ook deze sub-dienst nog nader inrichten en implementeren. Dit geschied momenteel in het project wayfinding.

AUDIOVISUELE MIDDELEN (AVM)

AVM valt onder Bitners 'Spatial Layout and Process' en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Echter wordt gekozen voor uitgangspunt aangaande het proces voor alle bedrijfsonderdelen. De keuze hiervoor is dat de AVM in elk gebouw gemakkelijk door iedereen gebruikt moet kunnen worden en dat uniformering op dit vlak zorgt voor extra gebruiksvriendelijkheid. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de Pilot. Er wordt niet ingespeeld op de verschillende klantsegmenten.

VERGADERVOORZIENINGEN (VV)

VV valt onder de Bitners 'Spatial Layout and Design' kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. De reden hiervoor is dat de vormgeving van de VV wordt aangepast op het betreffende gebouw en de keuze voor het type werkplekconcept. De inrichting en grootte van de vergaderzalen dient echter te voldoen aan de regels zoals vastgesteld in het handboek. Het uiterlijk van de VV kan worden bepaald door het betreffende bedrijfsonderdeel, met in achtneming van de voorwaarden voor de sub-diensten KM en VB. Doordat het inspraak dienstverlening betreft, betekent dit dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de Pilot, gezien de VV niet is beschreven in de PDC en de Pilot voornamelijk extra processen zijn beschreven die geen invloed hebben op de identiteit van het bedrijfsonderdeel. Er is geen verder onderscheid gemaakt in de positionering van deze sub-dienst, gezien alle respondenten tevreden zijn met de huidige dienstverlening en een extra optie hier dus niet noodzakelijk is.

SANITAIRE RUIMTES (SR)

SR valt onder de Bitners 'Spatial Layout and Design' kan getypeerd worden als standaard dienstverlening. De reden hiervoor is dat de inrichting en grootte van de SR dient te voldoen aan de regels zoals vastgesteld in het handboek. Doordat het standaard dienstverlening betreft, betekent dit dat er één proces is gedefinieerd die geldt voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC/de Pilot.

Wel dient het USC in te spelen op de onvrede met betrekking tot de sanitaire ruimtes. Dit heeft met name betrekking op de schoonmaak. Deze specificatie is daarom ook opgenomen in de processen voor SM.

VERKEERSRUIMTES (VR)

VR valt onder de Bitners 'Spatial Layout and Design' kan getypeerd worden als standaard dienstverlening. De reden hiervoor is dat de inrichting en grootte van de SR dient te voldoen aan de regels zoals vastgesteld in het handboek. Doordat het standaard dienstverlening betreft, betekent dit dat er één proces is gedefinieerd die geldt voor elk service niveau. Als algemeen uitgangspunt geldt het proces zoals deze is vastgesteld in de PDC/de Pilot.

VERBOUWINGEN (VB)

VB is een task-interactive service en kan getypeerd worden als inspraak dienstverlening. Dit betekent dat er verschillende processen gedefinieerd kunnen zijn voor elk service niveau. Voor VH geldt echter voor iedereen hetzelfde uitgangspunt, namelijk zoals deze is vastgesteld in de PDC. Om toch in te kunnen spelen op de verschillende klantsegmenten is er een onderscheid aangebracht de voorbereiding voor een verbouwing: voor de klantsegmenten lichtgroen en donkergroen wordt extra tijd gestoken in de voorbereiding, gezien het voor deze segmenten van belang is dat zij worden verleid. Door extra tijd te steken in de voorbereiding kunnen deze klantsegmenten overtuigd worden van de kennis en kunde van het USC en zijn zij sneller geneigd tot samenwerken.

BIJLAGE 28: VISUELE WEERGAVE SERVICE CONCEPT

In figuur 48 'Service concept deel 1' en figuur 49 'service concept deel 2' is het service concept visueel weergegeven. Per sub-dienst is het proces weergegeven. Per service niveau is bij de invulling van het proces rekening gehouden met de positioneringsstrategie. Beide figuren dienen per sub-dienst, kolom voor kolom, van links naar rechts te worden gelezen en als volgt te worden geïnterpreteerd:

- De groene blokken aan de linkerkant geven de sub-diensten weer. De klantsegmenten/service niveaus zijn weergegeven in hun eigen kleur, met positioneringsstrategie;
- De grijze blokken geven de processen weer van de betreffende sub-dienst. Voor elke sub-dienst wordt eerst het algemene proces beschreven;
- Indien de sub-dienst 'inspraak' of 'maatwerk' dienstverlening betreft, zijn onder de algemene beschrijving in de kleur van het betreffende klantsegment de aanvullingen voor de processen weergegeven.

		Invloed op dienstverlening, meer dan de basis, zelf beheren: het USC moet dit segment verleiden	Betrouwbare, consistente, basis dienstverlening. Wel invloed uitoefenen: het USC moet dit segment verleiden	invloed op dienstverlening, meer dan de basis, samenwerken: het USC moet dit segment behouden	Betrouwbare, consistente, basis dienstverlening, samenwerken: het USC moet dit segment behouden
	Front Office Services	Vraagbaak voor alle EUR medewerkers van alle bedrijfsonderdelen op gebied van ondersteuning. De gehele week bereikbaar van 07.30 tot 20.00 bereikbaar via usc@eur.nl en telefoonnummer 88880. Vragen worden beantwoord en acties worden geïnitieerd bij de USC-units. Merendeel van de vragen worden direct opgelost. Indien dit niet mogelijk is, worden vragen doorgezet naar experts binnen het USC of overige bedrijfsonderdelen. Afhankelijk van de aard van de melding, wordt de afhandeltijd bepaald. Tot slot kunnen ook klachten worden ingediend.			
	Schoonmaak	Dag-schoonmaak aan de randen van de dag ,op basis van gebruikintensiteit. Daarnaast: reinigen van verkeersruimten, vloeronderhoud, glasbewassing, prullenbakken legen en schoonmaken, afval opruimen en ongediertebestrijding			
		High traffic, extra aandacht werkplek, facility host	Medium traffic, extra aandacht werkplek, facility host	High traffic, extra aandacht werkplek, facility host	Medium traffic, extra aandacht werkplek, facility host
	Ruimteplanning	Het USC faciliteert het proces van ruimte-aanvraag tot ruimte toekenning. USC houdt jaarlijks in oktober een inventarisatie bij de huisvestingsverantwoordelijken van de verschillende organisatieonderdelen van de ruimtebehoefte van het jaar daarop. Kantoor wordt als tweede ruimtesoort toegewezen en beslaat 19,5 vierkante meter VVO per FTE. De financiële uitwerking daarvan wordt meegenomen in de kadernota			
	Afval management	5 afvalstromen centraal scheiden op de verdieping. Aanvullend een bak voor vertrouwelijk papier, KCA en glas op de campus.			
		Keuze: Bakken in meubel of los op meerdere plekken per verdieping	Bakken los op meerdere plekken de verdieping	Keuze: Bakken in meubel of los op meerdere plekken per verdieping	Bakken los op meerdere plekken de verdieping
	Integrale veiligheid & beveiliging	Het openen en sluiten van gebouwen en publieke ruimtes, toezicht op gebouwen en terrein, handhaving orde en veiligheid, in standhouden bedrijfsnoodorganisatie. Tevens toegangscontrole systemen gebruiken.			
		Extra beveiligingsronde		Extra beveiligingsronde	
	Preventie	Nog geen processen voor vastgesteld: sub-dienst bestaat nog niet			
	Post en pakketten	Post en pakketten worden op centrale plekken op de werkvloer afgeleverd/opgehaald één keer per dag voor 15.00. Uitgaande post dient om 13.00 klaar te liggen.			
		Extra postronde		Extra postronde	
	Verhuizingen	Kleine en grote verhuizingen worden gefaciliteerd: kleine verhuizingen = maximaal 2 complete werkplekken naar lege kamer, zelfde gebouw. Grote verhuizingen vallen onder een verbouwing. Elke verhuizing voor elk bedrijfsonderdeel wordt begeleid door een projectleider, zodat er een vast aanspreekpunt is.			
		Extra tijd voor kennismaking en bespreken mogelijkheden	Extra tijd voor kennismaking en bespreken mogelijkheden		
	Handyman diensten	(kleine) herstel- en reparatiewerkzaamheden, zoals het afvoeren of vervoeren van goederen of het bevestigen van haakjes en planken en het verhuizen van kantoormeubilair.			
	Gebouw installaties & onderhoud	Alle gebouwinstallaties dragen bij aan een prettige werkomgeving. Deze eisen voor deze installaties zijn wettelijk bepaald.			
	Banqueting	Door geautoriseerde medewerkers te bestellen. Betreft koffie, thee, sap, broodjes, koekjes etc.			
		Uitserveer personeel/koffiedame		Uitserveer personeel/koffiedame	
	Pantry voorzieningen	Warme drankenvoorziening, vaatwasser, magnetron, koelkast meubel en keukenblok. Indien open werkomgeving, dan is de pantry is ontmoetingsplek in open ruimte. Indien cellenkantoor, in afgesloten, grotere ruimte.			
		High end koffiemachine		High end koffiemachine	
	De service corner	In ieder geval een MFP. Indien open werkplekconcept ook centrale lockers, kantoorartikelen en garderobe			

FIGUUR 48: SERVICE CONCEPT DEEL 1



FIGUUR 49: SERVICE CONCEPT DEEL 2

BIJLAGE 29: NADERE UITWERKING IMPLEMENTATIE

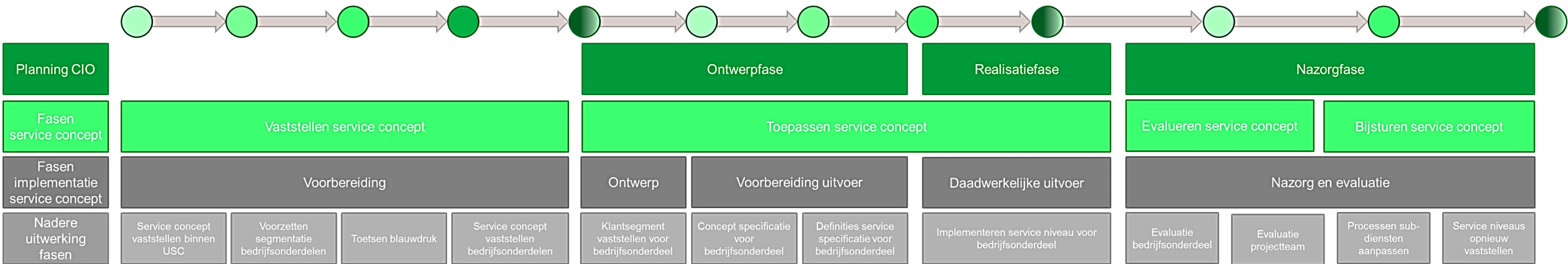
In deze bijlage is een nadere uitwerking weergegeven van zowel het algemene implementatieplan als het implementatieplan voor Tinbergen.

ALGEMEEN IMPLEMENTATIEPLAN

Zoals reeds vermeld heeft het service concept betrekking op de fysieke werkomgeving. Door de dienst kantoorruimte en de inrichting van gebouwen op elkaar af te stemmen kan de visie omtrent de dienstverlening worden verankerd in het ontwerp van het gebouw en kan de dienstverlening efficiënter worden vormgegeven. Daarom is het noodzakelijk om de implementatie van het service concept af te stemmen op de planning van Campus In Ontwikkeling 3 (CIO/CIO3) waarin alle renovaties, amovaties en verbouwingen zijn opgenomen op de campus. De fasen van de bouw vormen het uitgangspunt voor de tijdsplanning. Dit zijn de definitiefase, ontwerpfase, realisatiefase en nazorgfase.

Het service concept dient te zijn vastgesteld gedurende de definitiefase en voor de start van de ontwerpfase van het betreffende gebouw. Op deze wijze kan het service concept wordt verankerd in het ontwerp van het gebouw. Dit is de 'voorbereiding' binnen de fase van de implementatie van het service concept. Zoals reeds geformuleerd in de adviezen moet het ontwikkelde service concept eerst worden vastgesteld door het USC en de bedrijfsonderdelen en moeten alle bedrijfsonderdelen worden gesegmenteerd in de vier klantsegmenten. Nadat het service concept is vastgesteld kan in de ontwerpfase bepaald worden binnen welk klantsegment heb betreffende bedrijfsonderdeel valt en kan het serviceniveau voor dit specifieke bedrijfsonderdeel worden bepaald. In de realisatiefase wordt het service niveau daadwerkelijk geïmplementeerd. In de nazorgfase vinden er evaluaties plaats en kunnen de service niveaus eventueel worden bijgesteld.

In figuur 50 'Algemeen implementatieplan' is het algemene implementatieplan visueel weergegeven. Het figuur dient als volgt gelezen en geïnterpreteerd te worden: de bolletjes bovenin het figuur geven de tijdsspanne aan van elke fase uit CIO weer. In de donkergroene vlakken zijn de bouwfasen weergegeven. Daaronder zijn de fasen voor het service concept weergegeven in het lichtgroen: eerst moet het service concept worden vastgesteld, dan worden toegepast etc. Dit kan worden vertaald naar de fasen van de daadwerkelijke implementatie van het service concept, weergegeven in het donkergrijs: het voorbereiden van de implementatie, het ontwerp etc. Tot slot is er invulling gegeven aan de fase van de implementatie in de lichtgrijze vakken.



FIGUUR 50: ALGEMEEN IMPLEMENTATIEPLAN

IMPLEMENTATIEPLAN VOOR TINBERGEN

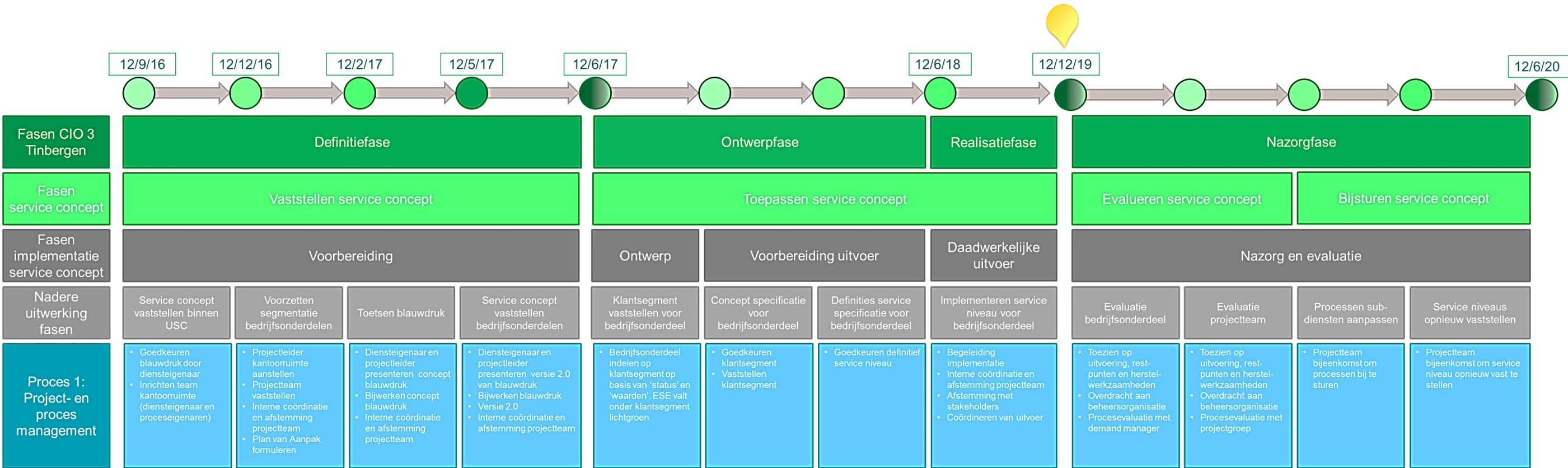
Indien het algemene implementatieplan wordt uitgewerkt voor het Tinbergen gebouw, ontstaat een globaal implementatieplan zoals weergegeven in figuur 51. Het implementatieplan voor Tinbergen heeft dezelfde uitgangspunten als het algemene implementatieplan en is wederom gebaseerd op de fasen die gedurende de armovatie worden doorlopen. De planning voor deze fasen en de tijdspanne per fase is gebaseerd op de planning zoals vastgesteld in CIO 3. De tijdsspanne is nu ook daadwerkelijk ingevuld. Zo is te zien dat de definitiefase eindigt in juni 2017, de ontwerpfase eindigt in juni 2018, de realisatiefase eindigt in december 2019 en de nazorgfase naar verwachting eindigt in juni 2020.

Er is in dit implementatieplan een extra verdiepingsslag gemaakt op de nadere uitwerking van de fasen (lichtgrijze blokken) door het invullen van de processtappen: het project- en procesmanagement, het ontwerpen/inrichten, de communicatie en de beoogde resultaten. Aan deze processen wordt per fase uit het implementatieplan voor het service concept invulling gegeven.

In figuur 51 'Implementatie Tinbergen 1' en figuur 52 'Implementatie Tinbergen 2' is globaal de implementatie van het service concept voor de dienst kantoorruimte op Tinbergen visueel weergegeven. Figuur 51 dient als volgt gelezen en geïnterpreteerd te worden: de bolletjes bovenin het figuur geven de tijdsspanne aan van elke fase uit CIO weer. In de donkergroene vlakken zijn de bouwfasen weergegeven. Daaronder zijn de fasen voor het service concept weergegeven in het lichtgroen: eerst moet het service concept worden vastgesteld, dan worden toegepast etc. Dit kan worden vertaald naar de fasen van de daadwerkelijke implementatie van het service concept, weergegeven in het donkergrijs: het voorbereiden van de implementatie, het ontwerp etc. Daarnaast is er invulling gegeven aan de fase van de implementatie in de lichtgrijze vakken. De invulling van de processtappen is tot slot weergegeven in het lichtblauw.

Een voorbeeld ter ondersteuning van het interpreteren van het model: in de voorbereidingsfase voor de implementatie van het service concept, wordt in het proces 'Project- en procesmanagement' het projectteam ingericht, de data geïnventariseerd, het projectdossier aangelegd en worden alle stakeholders vastgesteld.

Tinbergen wordt naar verwachting op 12-12-2019 opgeleverd. Dit is weergegeven door het gele wolkje.



FIGUUR 51: IMPLEMENTATIE TINBERGEN 1

Proces 2: Ontwerpen / inrichten	• Blauwdruk optimaliseren	• Bedrijfsonderdelen indelen op segmentatiemodel	• Blauwdruk optimaliseren	• Blauwdruk optimaliseren • Vaststellen blauwdruk	• Service niveau vaststellen vanuit USC voor bedrijfsonderdeel: service niveau lichtgroen	• Service niveau bijstellen o.b.v. input vanuit bedrijfsonderdeel	• Definitief service niveau vaststellen	• Blauwdruk optimaliseren • Vaststellen blauwdruk • Site visit voor leveranciers. • Kennismaking bedrijfs- onderdeel en leveranciers	• Optimalisatie service concept op basis van de eerste ervaring bedrijfsonderdeel	• Optimalisatie service concept op basis van de eerste ervaring projectgroep	• Opnieuw vormgeven processen	• Herontwerpen service niveau
Proces 3: Communicatie	• Proceseigenaren sub-diensten informeren over blauwdruk kantoorruimte • MT USC informeren over blauwdruk kantoorruimte	• Overleg bedrijfsonderdelen en projectleider	• Informeren bedrijfsonderdelen over blauwdruk gedurende demandoverleg	• Informeren bedrijfsonderdelen over blauwdruk gedurende demandoverleg • Informeren decanen/directeuren over blauwdruk	• Proceseigenaren sub-diensten informeren over keuze klantsegment • MT USC informeren over keuze klantsegment	• Overleg bedrijfsonderdeel en diensteigenaar	• Overleg bedrijfsonderdeel en diensteigenaar	• Informeren bedrijfsonderdeel over voorgang implementatie	• Ondersteuning in gebruik name • Informeren projectteam over ervaring	• Informeren bedrijfsonderdeel over ervaring	• Communiceren wijzigingen in processen	• Informeren bedrijfsonderdeel over nieuw service niveau
Proces 4: Resultaten	• Service concept kantoorruimte vastgesteld voor het USC	• Alle bedrijfsonderdelen zijn gesegmenteerd	• Concept versie service concept bijgewerkt op basis van input vanuit demandoverleg	• Service concept vastgesteld en verankerd in de PDC en goedgekeurd door de demandmanagers, decanen/directeuren	• Service niveau is vastgesteld vanuit het USC	• Service niveau van USC is beoordeeld door bedrijfsonderdeel • Aanpassen service niveau	• Definitief service niveau vastgesteld voor bedrijfsonderdeel	• Implementatie service concept in Tinbergen • Gemotiveerde / geïnformeerde medewerkers	• Knelpunten analyse dienstverlening	• Knelpuntenanalyse dienstverlening	• Aangepaste processen voor de sub-diensten in de knelpuntenanalyse	• Herdefinieerd service niveau vastgesteld

FIGUUR 52: IMPLEMENTATIE TINBERGEN 2

BIJLAGE 30: PERSONELE CONSEQUENTIES

In deze bijlage worden de personele consequenties weergegeven voor elk van de adviezen, indien deze van toepassing zijn.

1. Het opnemen van internationalisering in de strategische kaders, heeft als personele gevolgen:

- Het trainen van personeel:

Het aantal internationale medewerkers binnen de EUR zal de komende jaren verder toenemen. Omdat internationalisering wordt opgenomen in de strategische kaders van het USC, zal internationalisering ook vertaald moeten worden naar de dienstverlening.

Alle medewerkers die gemiddeld tot veel interactie hebben met de klant moeten de Engelse taal goed beheersen, zodat zij te allen tijde de klant Engels te woord kunnen staan en kunnen ondersteunen. Zo nodig moeten de betreffende medewerkers worden (bij)geschoold in de Engelse taal.

De mate van interactie is voor alle sub-diensten reeds vastgesteld door middel van de classificering van Mills and Margulies. De medewerkers van de task- en personal-interactive services hebben gemiddeld tot veel interactie met de klant.

Geadviseerd wordt om alle interne medewerkers die onderdeel uitmaken van de task- en personal-interactive services op te leiden tot B1 niveau Engels (NIOW, 2017).

De sub-diensten die onder de task- en personal interactive services vallen en (deels) in eigen beheer worden uitgevoerd, zijn: de front office, integrale veiligheid en beveiliging, archief en opslag, ruimteplanning, post en pakketten, verhuizingen en verbouwingen. In totaal betreft dit op dit moment ongeveer 25 FTE (Kwartiermaker USC, 2015). Uit onderzoek blijkt dat de benodigde tijd voor het opleiden naar B1 niveau per FTE ongeveer 50 uur is.

- Beoordelen van externe partijen door de contractmanager:

Het USC is een regieorganisatie en heeft het gros van haar diensten aan derde partijen uitbesteed. Het is van belang dat deze partijen voldoen aan het strategische kader 'internationalisering'. Getoetst moet worden of de huidige partijen voldoen aan de opgestelde criteria/KPI's voor internationalisering.

Deze toetsing wordt uitgevoerd door de contractmanager binnen het USC. Hierdoor wordt de werkzaamheden van de contractmanager tijdelijk uitgebreid. Omdat contractmanagement zich binnen het USC nog in een beginstadium bevindt, wordt aanbevolen om tijdelijk een extra contractmanager toe te voegen voor het beoordelen van de huidige leveranciers.

De inzet van deze extra contractmanager wordt geraamd op een halfjaar. Deze contractmanager is verantwoordelijk voor het beoordelen van de contracten van de sub-diensten schoonmaak, integrale veiligheid en beveiliging, banqueting en post en pakketten.

In totaal zijn er 5 contractpartijen. Gemiddeld besteedt een contractmanager 4 uur per maand per contractpartij (Gort, Knieriem, & Schenderling, 2015), (Nieland, 2015). Dit komt in totaal op 20 uur per maand, en dus 0,5 FTE.

- Vertaler inhuren in het kader van Engelstalige documentatie:

Alle documentatie van het USC moet ook in het Engels beschikbaar zijn. Dit kan via een vertaalbureau/vertaler. Gemiddeld vertaalt een vertaalbureau tussen de 1.500 en 2.000 woorden per dag (Alphatalen, 2017). De gemiddelde documenten van het USC zijn ongeveer 50 pagina's, met gemiddeld 300 woorden per pagina. Dit komt op 15.000 woorden per document. Naar verwachting dienen 10 documenten te worden vertaald, waardoor een vertaalbureau 75 dagen moet worden ingezet.

2. **Het vaststellen van het service concept voor de dienst kantoorruimte, heeft als personele gevolgen:**

a) Aannemen extra projectleider voor de begeleiding van de implementatie van het service concept:

De dienst kantoorruimte dient te worden vastgesteld binnen het USC en de bedrijfsonderdelen. Dit dient binnen een halfjaar gerealiseerd te worden. Omdat de diensteigenaar niet de tijd heeft om dit project uit te voeren, is een projectleider nodig die dit gehele traject begeleidt.

Omdat alle projectleiders zijn ingezet, dient een extra projectleider te worden aangenomen die het gehele traject van vaststellen tot nazorg kan begeleiden. Dit traject duurt naar verwachting tot 12-06-2020 en dus ongeveer 3 jaar. De inzet van de projectleider is geschat op 0,8 FTE. De projectleider heeft ondersteuning nodig van de proceseigenaren van de verschillende sub-diensten. Dit vraagt een extra tijdsinspanning van de proceseigenaren. Verwacht wordt dat de proceseigenaren deze extra werkzaamheden kunnen uitvoeren naast hun reguliere werkzaamheden.

3. **Het uitbreiden en optimaliseren van de dienstenportefeuille, heeft als personele gevolgen:**

a) Inhuur van aanbestedingsadviseur voor groenvoorziening:

De sub-dienst groenvoorziening moet worden ingekocht. Gezien de EUR valt onder de semioverheid, is zij aanbesteding plichtig boven een bepaald bedrag. Uitgaande van moeten aanbesteden, moet een adviseur worden ingehuurd voor de begeleiding van het gehele aanbestedingstraject. Geschat wordt dat het totale aanbestedingstraject ongeveer negen maanden in beslag neemt. De inzet van de adviseur is geraamd op 0,6 FTE, op basis van vergelijkbare trajecten (Freelance, 2017).

b) Formatie projectgroep voor preventie:

De sub-dienst preventie kan in eigen beheer worden uitgevoerd, omdat er reeds expertise op het gebied van preventie binnen de units en afdelingen van het USC aanwezig is. Dit vraagt echter wel om extra werkzaamheden van de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de sub-dienst preventie. Verwacht wordt dat dit binnen de huidige uren kan worden uitgevoerd. Gezien de sub-dienst van definitieve aard is, is de extra inzet en de hiervoor benodigde tijd voor zolang de dienst wordt uitgevoerd en continu.

c) Inhuur van contractmanager:

Door het toevoegen van een extra sub-dienst aan de dienstenportefeuille, wordt er meer tijdsinzet verwacht van de contractmanager. In aanvulling op hetgeen is vermeld bij punt 1b, wordt de inzet van de contractmanager verhoogd van 0,5 naar 0,6 FTE (Gort, Knieriem, & Schenderling, 2015). Deze functie is niet van tijdelijke aard, omdat de sub-diensten worden toegevoegd aan de dienstenportefeuille

4. **Het voortzetten van de segmentatie voor de bedrijfsonderdelen, heeft als personele gevolgen:**

a) Inzet projectleider en projectgroep voor begeleiding gehele implementatie service concept

Deze personele consequentie is reeds opgenomen in punt 2a.

5. **Het vaststellen van de kostprijs voor de dienst kantoorruimte, heeft als personele gevolgen:**

a) Inzet projectleider en projectgroep voor begeleiding gehele implementatie service concept

Deze personele consequentie is reeds opgenomen in punt 2a.

6. **Het strategisch huisvesten van de bedrijfsonderdelen, heeft als personele gevolgen:**

a) Wijziging werkzaamheden ruimteplanner

De medewerker die verantwoordelijk is voor de ruimteplanning voor alle bedrijfsonderdelen, dient zijn werkzaamheden anders te gaan uitvoeren. In plaats van indeling op basis van beschikbare vierkante meters, dient elk bedrijfsonderdeel nu in zijn geheel gehuisvest te worden binnen een gebouw en dienen bedrijfsonderdelen binnen hetzelfde klantsegment zoveel mogelijk bij elkaar gehuisvest te worden. De betreffende medewerker is naar verwachting in het begin van deze verandering langer bezig met het inplannen van de ruimtes dan voorheen. De extra inspanning bedraagt naar verwachting de eerste maand ongeveer tien procent.

7. **Het wijzigen van de overlegstructuur 'de dialoog' heeft als personele gevolgen:**

a) Wijziging tijdsinspanning demandmanager en diensteigenaren:

Naast de demand overleggen die eens per kwartaal plaatsvinden met alle bedrijfsonderdelen, worden additionele overleggen ingepland met de demand managers en de diensteigenaar. Deze overleggen vinden eens per twee maanden plaats en worden gevoerd met de demandmanagers die behoren tot de bedrijfsonderdelen binnen eenzelfde klantsegment en de dienst eigenaar.

Omdat de overleggen plaatsvinden met een kleinere samenstelling (vier personen in plaats van twaalf), wordt verwacht dat één uur nodig is voor dit overleg. Er zijn vier klantsegmenten, die elk zes overleggen per jaar hebben van een uur. In totaal komt dit op 24 uur extra per demand manager en voor de diensteigenaar.

Daarnaast wordt verwacht dat door de hogere frequentie en het bespreken van de ervaringen, wensen en eisen per klantsegment, de kwartaal overleggen ook sneller zullen verlopen en van anderhalf uur teruggebracht kunnen worden naar één uur. Hiermee wordt bespaard: vier overleggen per jaar, een halfuur per overleg en dus 2 uur per diensteigenaar en per demand manager. In totaal vraagt het wijzigen van de dialoog (24 uur extra – 2 uur besparing) 22 uur op jaarbasis per demand manager en de diensteigenaar.

8. Het wijzigen van de steekproef voor het meten van de klanttevredenheid, heeft als personele gevolgen:

a) Wijziging in de werkwijze verantwoordelijke klanttevredenheidsonderzoek (KTO)

De werkwijze voor de verantwoordelijke KTO wijzigt. De klanttevredenheid voor kantoorruimte wordt niet langer getoetst per gebruikersgroep maar per bedrijfsonderdeel. Daarnaast dienen de wijziging in de sub-diensten te worden verankerd in het KTO. Naar verwachting is een extra tijdsinvestering van de verantwoordelijke KTO slechts eenmalig na de vaststelling van het service concept. Deze inspanning kan naar verwachting worden uitgevoerd binnen de reguliere werkzaamheden.

9. Het aantonen van de meerwaarde van centrale dienstverlening, heeft als personele gevolgen:

a) Inzet projectleider en projectgroep voor begeleiding gehele implementatie service concept

Deze personele consequentie is reeds opgenomen in punt 2a.

10. De implementatie service concept heeft als personele gevolgen:

a) Afname ondersteunend personeel van de bedrijfsonderdelen, toename personeel USC

Omdat de dienstverlening naar verwachting de komende jaren wordt gecentraliseerd, wordt een afname verwacht in het ondersteunend personeel van de bedrijfsonderdelen. Het USC daarentegen wordt verantwoordelijk voor meer dienstverlening waardoor een toename in het aantal medewerkers bij het USC wordt verwacht. Dit is reeds geschetst bij punt 1b, 2a en 3abc.

Verwacht wordt dat de afname bij de bedrijfsonderdelen groter is dan de toename bij het USC als gevolg van de centralisatie. In plaats een inkoper per bedrijfsonderdeel één of meerdere inkopers bij het USC. Geschat wordt een besparing op de personele kosten van ongeveer 20% ten opzichte van de huidige decentrale dienstverlening;

b) Training voor locatiebeheer

De locatiebeheerders zullen een meer tactische functie krijgen door hun rol als facility manager voor de gehele EUR campus. Echter zijn zij nu vooral operationeel aanspreekpunt voor de bedrijfsonderdelen. Gezien de toename in verantwoordelijkheden en bevoegdheden, dienen de locatiebeheerders te worden getraind.

BIJLAGE 31: ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES

In deze paragraaf worden de organisatorische consequenties weergegeven voor elk van de adviezen, indien deze van toepassing zijn.

1. Het opnemen van internationalisering in de strategische kaders, heeft als organisatorische gevolgen:

a) KPI's opstellen voor internationalisering

Internationalisering wordt opgenomen in de strategische kaders van het USC. Omdat het van belang is om dit meetbaar te maken, moeten KPI's worden geformuleerd. Op deze wijze is het USC in staat om objectief haar performance op dit vlak te meten. Deze KPI's kunnen worden doorvertaald naar KPI's voor de externe partijen, zodat het USC de prestaties van haar leveranciers kan beoordelen.

b) Het Engels als tweede voertaal voor documentatie

Op dit moment is de voertaal: 'Nederlands waar dat kan, Engels waar het moet'. Gezien de verwachting dat de EUR steeds internationaler wordt, dient Engels te worden vastgesteld als de tweede voertaal van het USC. Het is van belang dat alle documentatie aangaande de dienstverlening in het Engels beschikbaar is voor alle klanten van het USC.

2. Het vaststellen van het service concept voor de dienst kantoorruimte, heeft als organisatorische gevolgen:

a) Formeren projectgroep voor kantoorruimte

Gezien de omvang van het project voor de dienst kantoorruimte, dient een projectgroep te worden geformeerd. Deze projectgroep bestaat uit een projectleider, de proceseigenaren en de diensteigenaar.

De projectleider is eindverantwoordelijk voor het gehele project van de vaststelling van het service concept tot en met de nazorgfase. De projectleider rapporteert direct aan de diensteigenaar. De diensteigenaar is eindverantwoordelijk voor de dienst kantoorruimte, waarvoor het service concept is ontwikkeld. De proceseigenaren worden gedurende het project functioneel aangestuurd door de projectleider.

b) Wijzigen PDC

De PDC is het uitgangspunt voor alle dienstverlening die het USC levert. Op dit moment is er een verschil tussen de dienst kantoorruimte zoals vastgesteld in de PDC en zoals deze is gedefinieerd in het service concept. Het is van belang dat de uitgangspunten van het service concept worden overgenomen in de PDC.

3. Het uitbreiden en optimaliseren van de dienstenportefeuille

a) Formatie projectgroep aanbesteding groenvoorziening

De sub-dienst groenvoorziening moet naar verwachting worden aanbesteed en hiervoor dient een projectgroep te worden geformeerd. Deze projectgroep bestaat uit een projectleider, de aanbestedingsadviseur, de proceseigenaar die verantwoordelijk wordt voor deze sub-dienst, en de diensteigenaar.

De projectleider is eindverantwoordelijk voor de uitvoer van de aanbesteding van de sub-dienst. De aanbestedingsadviseur begeleidt het aanbestedingstraject en adviseert de projectgroep over de te ondernemen stappen. Deze wordt aangestuurd door de projectleider. De

proceseigenaar levert input vanuit zijn visie aan de projectgroep en valt functioneel onder de projectleider. De diensteigenaar is eindverantwoordelijk voor het resultaat van de aanbesteding.

b) Formatie projectgroep voor preventie:

De sub-dienst preventie wordt vormgegeven en in eigen beheer uitgevoerd. Ook hiervoor dient een projectteam te worden samengesteld. Deze projectgroep bestaat uit een projectleider, de unitmanager HR, de unitmanager FS, de unitmanager RES en de diensteigenaar.

De projectleider is eindverantwoordelijk voor de uitvoer van het project. De unitmanagers leveren input vanuit hun visie aan de projectgroep en vallen functioneel onder de projectleider. De diensteigenaar is eindverantwoordelijk voor het resultaat van de vormgeving van de sub-dienst. Uiteindelijk dient na het vormgeven van de dienst te worden bepaald welke unit en welke proceseigenaar verantwoordelijk wordt voor deze sub-dienst.

4. **Het voortzetten van de segmentatie voor de bedrijfsonderdelen, heeft als organisatorische gevolgen:**

a) Deze organisatorische consequentie is reeds weergegeven bij punt 2a.

5. **Het vaststellen van de kostprijs voor de dienst kantoorruimte, heeft als organisatorische gevolgen:**

a) Het wijzigen van de PDC

b) Deze organisatorische consequentie is reeds weergegeven bij punt 2b.

c) Kosten dienstverlening inzichtelijk maken:

Door het wijzigen van de PDC, wordt ook de kostprijs van kantoorruimte gewijzigd. De PDC is nu de basis voor de doorbelasting voor de verschillende diensten die het USC levert. De projectgroep kantoorruimte is verantwoordelijk voor het vaststellen van deze kostprijs. Dit heeft direct invloed op de wijze waarop de kantoorruimte wordt doorbelast. Vanaf heden wordt kantoorruimte doorbelast op basis van de het aantal vierkante meters verhuurbaar vloeroppervlak, per FTE per bedrijfsonderdeel. Gezien de centralisatie en het uitbreiden van de dienstenportefeuille wordt verwacht dat de kostprijs voor kantoorruimte zal toenemen.

6. **Het strategisch huisvesten van de bedrijfsonderdelen, heeft als organisatorische gevolgen:**

a) Wijziging wijze huisvesten bedrijfsonderdelen

Er gaat een wijziging plaatsvinden in de wijze waarop bedrijfsonderdelen worden gehuisvest op de campus. Bedrijfsonderdelen worden op basis van hun klantsegment gehuisvest en eventueel worden bedrijfsonderdelen uit hetzelfde klantsegment bij elkaar gehuisvest. Dit brengt een flinke verandering teweeg, omdat bedrijfsonderdelen wellicht verhuisd worden naar een ander gebouw binnen de campus. De komende jaren zal er dus rekening mee moeten worden gehouden dat bedrijfsonderdelen herhuisvest worden op de campus.

7. **Het wijzigen van de overlegstructuur 'de dialoog' heeft als organisatorische gevolgen:**

a) Herstructureren demandooverleg per klantsegment

Het demandooverleg wordt anders vormgegeven: eens per kwartaal komen alle demandmanagers van bedrijfsonderdelen bijeen met de diensteigenaar voor een algemeen overleg over de gang van zaken. Eens per twee maanden vindt een overleg plaats per klantsegment. Hierbij zijn de betreffende demandmanagers van de bedrijfsonderdelen binnen hetzelfde segment aanwezig, evenals de diensteigenaar.

b) Verhogen frequentie overleg

Zoals reeds bij punt 7a is weergegeven, wordt de overlegfrequentie verhoogd: van eenmaal per kwartaal, naar eenmaal per twee maanden en eenmaal per kwartaal.

8. Het wijzigen van de steekproef voor het meten van de klanttevredenheid, heeft als organisatorische gevolgen:

a) N.v.t.

9. Het aantonen van de meerwaarde van centrale dienstverlening, heeft als organisatorische gevolgen:

a) N.v.t.

10. Implementatie service concept:

a) Meer verantwoordelijkheid voor het USC

Uiteindelijk wordt alle ondersteuning bij het USC belegd op het gebied van de dienst kantoorruimte. Hierdoor ontstaat er een grotere verantwoordelijkheid bij de diensteigenaar, maar ook bij de betreffende proceseigenaren. Het is van belang dat er maximaal onderling wordt samengewerkt, zodat de dienstketen optimaal gemanaged kan worden.

Er is tijdelijk een aparte projectgroep voor de dienst kantoorruimte.

Er is maandelijks overleg tussen de proceseigenaren en de diensteigenaar voor de afstemming en verdere professionalisering van de dienst.

b) Wijziging contractmanagementafdeling

Er is een extra contractmanager nodig. Hierdoor zijn er twee contractmanagers binnen de unit FS. Op dit moment is de contractmanager alleen verantwoordelijk voor de contracten van de unit FS. Uiteindelijk worden beide contractmanagers verantwoordelijk voor alle sub-diensten die binnen de dienst kantoorruimte vallen. Op deze wijze kan effectief gestuurd worden op resultaten van alle sub-diensten binnen de dienst kantoorruimte.