



Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Rijkswaterstaat

# **Medeverantwoordelijk zijn**

**Strategisch Bedrijfsplan 2004 - 2007**

**november 2003**

---

**Colofon**

Rijkswaterstaat  
Adviesdienst Verkeer en Vervoer

<b>Informatie:</b>	Eric Bijster	Kees Bestebreurtje
<b>Telefoon:</b>	010 282 5602	010 282 5733
<b>Email:</b>	e.bijster@avv.rws.minvenw.nl	c.t.bestebreurtje@avv.rws.minvenw.nl

**Datum:** November 2003

---

## Inhoudsopgave

---

**Voorwoord 5**

**Op weg naar één AVV 7**

**1 Steviger stuur op de organisatie 9**

**2 Medeverantwoordelijk voor het verkeers- en vervoerssysteem 12**

**3 Investeren in medewerkers en management 15**

**4 Goedkoper en efficiënter werken 17**

**5 Processen worden eenvoudiger 20**

**6 Wat vinden de medewerkers 23**

**7 Wat vinden de klanten 24**

**8 De mening van ons netwerk 25**

**9 Ons werk heeft impact 26**

**10 Leren en verbeteren 28**

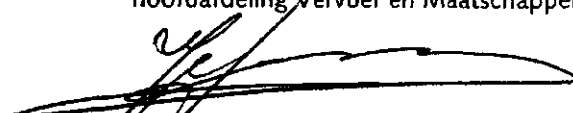
**Commentaar van de Ondernemingsraad 29**

**Bijlage: Organogram AVV per 1 januari 2004 31**

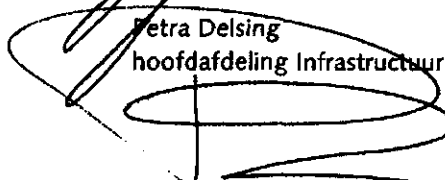
---

Het Strategisch Bedrijfsplan wordt medeondertekend door de hoofden van de hoofd- en stafafdelingen

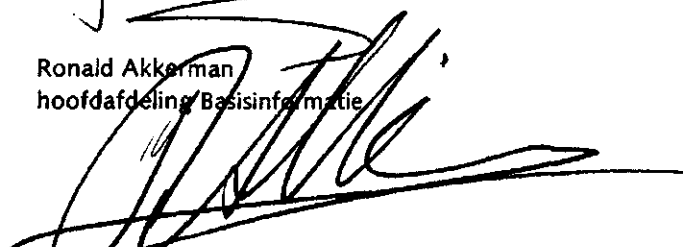
Hans Jeekel  
hoofdafdeling Vervoer en Maatschappelijke Ontwikkelingen



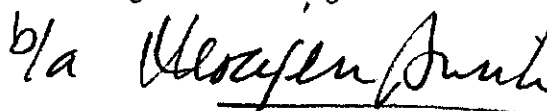
Petra Delsing  
hoofdafdeling Infrastructuur en Bereikbaarheid



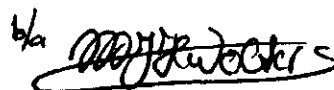
Ronald Akkerman  
hoofdafdeling Basisinformatie



Ellen van Heeswijk  
Stafafdeling Personeel en Organisatie

*bla* 

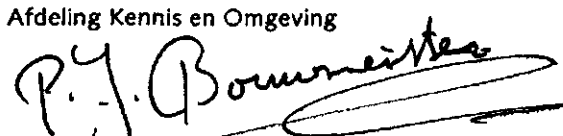
Valérie Spronken  
Stafafdeling Facilitaire Middelen

*bla* 

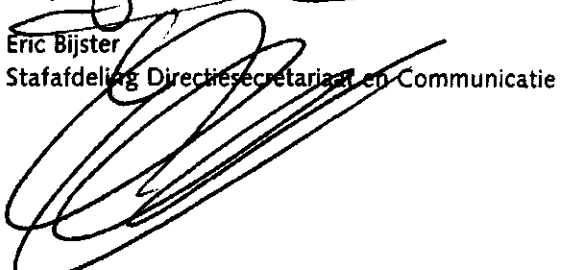
Marja Suurd  
Stafafdeling Controlling



Pieter-Jan Bouwmeister  
Afdeling Kennis en Omgeving



Eric Bijster  
Stafafdeling Directiesecretariaat en Communicatie



---

## Op weg naar één AVV

---

In het Strategisch Bedrijfsplan (SBP) 2004 – 2007 zetten we de koers uit waarop AVV de komende jaren inzet. Uitgangspunt is dat we AVV beter op de kaart willen zetten. Daarnaast zijn de veranderingen in onze omgeving aanleiding om de koers te verleggen.

Het directieteam gaat de komende jaren sturen op deze veranderingen. In onze nieuwe missie hebben we nadrukkelijk opgenomen het woord **MEDEVERANTWOORDELIJK**:

*AVV is, door de inbreng van kennis, medeverantwoordelijk voor het verbeteren van het verkeers- en vervoerssysteem in Nederland.*

De kern van dit SBP is dat we werken aan één AVV, waarin de kosten van de bedrijfsvoering omlaag gaan en waarin we de financiële middelen -voor zover mogelijk- centraal beheren. Zeven thema's zijn medebepalend voor het werk dat we de komende jaren aan onze klanten leveren.

### **Veranderende omgeving**

Dat we onze koers moeten bijstellen is duidelijk. De omgeving van AVV is sterker in beweging dan ooit. Rijkswaterstaat wordt een agentschap en vraagt aan AVV om effectief te opereren. Voor de nieuwe positie van de Specialistische Diensten zijn de eerste contouren geschetst. Het beleid van Verkeer en Waterstaat heeft nieuwe accenten gekregen. Europa wordt steeds belangrijker, ook waar het om kennisuitwisseling gaat. De Rijksoverheid bezuinigt niet alleen op financiën, maar ook het aantal ambtenaren zal de komende jaren sterk afnemen.

### **Ambities**

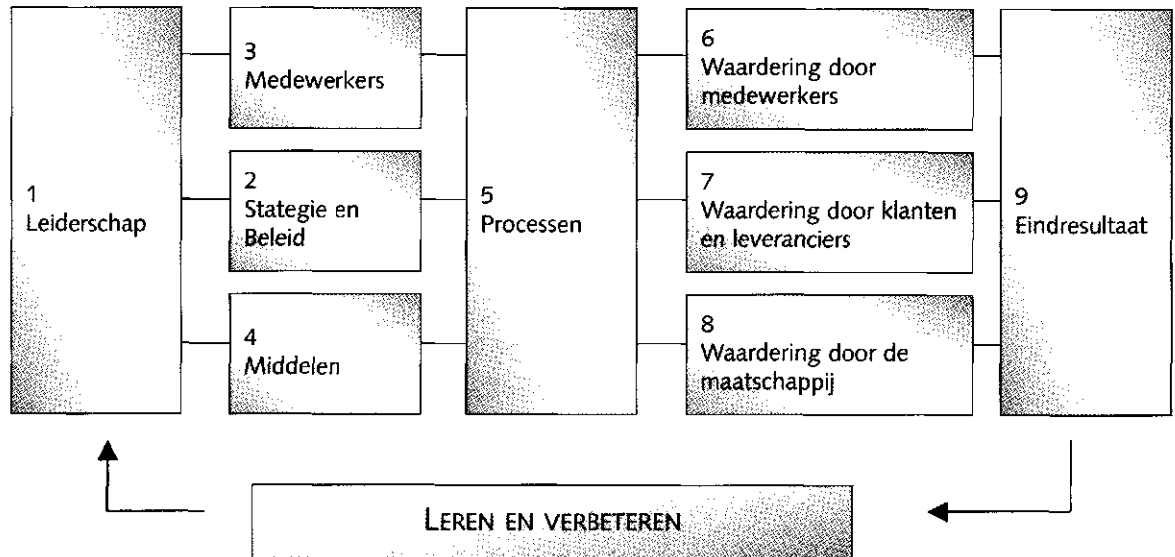
We zijn medeverantwoordelijk voor de beheersbaarheid van files, voor de verbetering van de verkeersveiligheid en voor een betrouwbaar verkeers- en vervoerssysteem. Daarom onderhouden we een vertrouwensrelatie met het beleid, de uitvoering en de inspectie, en zijn we een onmisbare partner in het veld verkeer en vervoer. De effectiviteit van ons werk hangt af van de kwaliteit van onze producten en de acceptatie daarvan. Dat vraagt om een efficiënte en zakelijke benadering. We zijn integer en betrouwbaar, deskundig en gezaghebbend. We zijn klantgericht en hebben oog voor de maatschappij. Bij deze ambities hoort dat we trots zijn op ons werk en steeds vernieuwend bezig zijn.

Met ons Strategisch Bedrijfsplan sluiten we aan bij het Ondernemingsplan van Rijkswaterstaat.

## INK-model

Evenals vorig jaar hebben we het INK-model gebruikt bij de opzet van dit plan. Het model is ontwikkeld door het Nederlands Instituut Kwaliteitszorg en biedt instrumenten om de organisatie op negen punten te volgen. Het motto is "Leren en verbeteren".

### INK-Model



### De veranderende omgeving van AVV

#### Ontwikkelingen binnen Rijkswaterstaat

- **Ondernemingsplan met daarin**
  - Een herbezinning op de missie en taken
  - Bezuinigingen en krimp van de organisatie
  - Bedrijfsvoering wordt belangrijker
- **Her(r)ijking Specialistische Diensten**
- **Vorming van agentschap**
  - Bedrijfsmatig werken
  - Heldere aansturing
  - Publieksgerichte dienstverlener

#### Nieuwe accenten in het beleid van Verkeer en Waterstaat

- Meer aandacht voor het onderhoud van de natte en droge infrastructuur
- Betere benutting van het netwerk, Veiligheid, Waterbeleid
- De economische betekenis van verkeer en vervoer voor Nederland

#### Overige ontwikkelingen

- AVV wordt gastheer voor het nieuwe Kennisplatform Verkeer en Vervoer (KpVV)
- Europa wordt steeds belangrijker, ook voor kennisuitwisseling

---

# 1. Steviger stuur op de organisatie

---

## **Meer sturing door het directieteam**

Het directieteam wil het stuur steviger in handen nemen. De stijl van werken bij AVV willen we aanpassen aan de eisen die we er aan stellen. Afspraken worden momenteel onvoldoende serieus genomen, zo merken we. Te weinig wordt iemand aangesproken op ongewenst gedrag.

Deze stijl van werken staat onze doelstellingen in de weg. We willen dat we meer zakelijk en professioneel met elkaar omgaan. In dit strategische plan worden hier verschillende stappen voor gezet. We willen een organisatie waarin medewerkers daar worden ingezet waar ze nodig zijn. Het directieteam wil ook meer betrokken zijn bij de inhoudelijke kant van het werk van AVV.

De belangrijkste veranderingen die het directieteam en het middenmanagement van AVV de komende jaren willen doorvoeren zijn:

- **Werken aan één AVV**

Met één AVV bedoelen we een dienst die niet meer gekenmerkt wordt door de 'zuilen' BI, IB en VM. Het werkpakket van AVV is niet meer de optelsom van drie delen maar vormt een geheel. Het directieteam stuurt het totale werkpakket en geeft hier duidelijk richting aan. Zoveel mogelijk wordt centraal over de middelen beslist, als ware het één pot met geld.

- **Eenvoudigere bedrijfsvoering en beheersing van de kosten**

Het directieteam wil de kosten van AVV terugbrengen. Onderdeel daarvan is een strakke en heldere bedrijfsvoering. Hiervoor wordt in het directieteam een Directeur Bedrijfsvoering opgenomen, die verantwoordelijk wordt voor de huidige afdelingen Controlling, Personeel en Organisatie, Facilitaire Middelen en Communicatie.

- **Werken met AVV-brede thema's**

Het directieteam kan niet alle inhoud van AVV sturen. Hiervoor staat een deskundige organisatie met bekwame managers en medewerkers aan de lat. Wel is er een aantal onderwerpen die in de komende periode gaan spelen, waar de directie zelf het stuur op wil zetten. Deze thema's worden in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.



---

## Acties en resultaten

### Meer sturing

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>Het directieteam bespreekt maandelijks de voortgang van de acties die uit de speerpunten voortvloeien in de managementrapportage.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Het directieteam is op de hoogte van de actuele stand van zaken en kan daardoor bijsturen.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Het directieteam creëert de omstandigheden om AVV in de gewenste richting te krijgen.</li></ul>	Zodat <ul style="list-style-type: none"><li>De doelen van het SBP worden gehaald.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Als omstandigheden dat nodig maken, stelt het directieteam onderdelen van het SBP bij en communiceert daarover met de organisatie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Het SBP blijft een levend document. De organisatie blijft op de hoogte van de ontwikkelingen.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Het directieteam stelt een lange termijn agenda voor de vergaderingen in 2004 op.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planmatig werken.</li></ul>

### Werken aan één AVV

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>Er worden geen strategische plannen door de (hoofd)-afdelingen gemaakt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Een eenduidige strategie voor AVV.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>De operationele jaarplannen van de hoofdafdelingen en de voortgangs- en verantwoordingsrapportages worden besproken met het volledige directieteam.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>De verantwoordelijkheid van het hoofdafdelingsresultaat ligt niet alleen bij het hoofd en de HID, maar bij het hele directieteam.</li><li>Meer commitment en begrip.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>In de jaarplannen, voortgangs- en verantwoordingsrapportages is er nadrukkelijk aandacht voor werkrelaties die de (hoofd)afdeling overschrijden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bewustzijn van de filosofie van één AVV.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Over de totale middelen van AVV wordt zoveel mogelijk centraal beslist. De middelen uit de werksoorten worden primair beheerd door de HID, die hier rechtstreeks op aanspreekbaar is.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Samenhangende middelenverdeling AVV-breed en gedeelde verantwoordelijkheid.</li><li>Meer grip op de AVV-middelen door de HID en het directieteam.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Medewerkers van AVV werken, wanneer het werk dit vraagt, voor alle hoofdafdelingen. Schotten die bestaan worden weggenomen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>De juiste medewerker op de juiste plaats. Medewerkers leren van elkaar door AVV breed te werken van elkaar.</li></ul>

---

## Eenvoudiger en goedkopere bedrijfsvoering

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanstellen van een directeur Bedrijfsvoering. Stafhoofden zijn dan geen lid meer van het directieteam.</li><li>• Vereenvoudigen van procedures.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedrijfsvoering krijgt steviger aandacht.</li><li>• Efficiency.</li></ul>

---

Verdere acties worden in paragraaf 4 en 5 genoemd.

PIN

Bij het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek Metoor meten hoe leiderschap ervaren wordt.

---

## Acties en resultaten

### De zeven thema's

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>Het directieteam benoemt thematrekkers en bepaalt waar de financiële en personele verantwoordelijkheid komt te liggen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Een heldere organisatie voor de thema's, zowel personeel als materieel.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Het directieteam geeft de thematrekkers een duidelijke opdracht, waaruit blijkt welke producten op welk tijdstip geleverd moeten worden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Goede opdrachtgeversschap voorkomt misverstanden.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Maandelijks rapporteren de thematrekkers de voortgang aan het directieteam.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Een directe lijn tussen de thema's en het directieteam.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>De thema's leveren een herkenbare bijdrage aan de missie van AVV: medeverantwoordelijk zijn.</li></ul>

### Regiefunctie

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>Het directieteam gaat in overleg met de hoofddirectie en regionale directies van Rijkswaterstaat over de regiefunctie.</li></ul>	<p>AVV krijgt de regiefunctie over:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Meetnetten</li><li>Veilig wegontwerp</li><li>Ontwikkeling van het regionaal model</li><li>DVM/ITS op orde</li></ul>

---

## PIN

De themateams schrijven een businessplan.  
Gereed 1 februari 2004

### 3. Investeren in medewerkers en management

---

Het afgelopen jaar hebben we veel aandacht gegeven aan de omvang van de organisatie. De grote organisatieveranderingen binnen Rijkswaterstaat en de personele bezuinigingen waarmee de overheid geconfronteerd wordt, vroegen hierom. Van belang is nu de aandacht te richten op de kwaliteit van medewerkers en managers.

#### Kwaliteitsslag

De nieuwe meer zakelijke cultuur waarin leiderschap, verantwoordelijkheid nemen en samenwerking hoog in het vaandel staan, vraagt om de juiste houding van de medewerkers en de leiding. Voor de komende jaren kiezen we voor mobiliteit van medewerkers en managers. Dat moet leiden tot vernieuwing. Leidinggevenden moeten hun medewerkers beoordelen en inzetten op de competenties die zij hebben. Ondanks krimpende budgetten en een kleinere organisatie willen we een kwaliteitsslag maken. Daar hoort, naast voldoende mogelijkheden voor trainingen, ook aandacht voor ziekteverzuim en integriteit bij.

---

#### Acties en resultaten

##### Investeren in management

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>Managers worden aangesproken op het werk van hun (hoofd- of staf)afdeling. Het resultaat (inhoudelijk en personeel) moet uitdrukkelijk passen binnen de AVV brede organisatiedoelen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Het management neemt verantwoordelijkheid voor het werk.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Mobiliteit van managers bevorderen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vernieuwing, die overigens niet ten koste van continuïteit mag gaan.</li><li>De juiste man of vrouw op de juiste plek.</li></ul>

---

## Investeren in medewerkers

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het budget voor opleidingen blijft overeind.</li><li>• Mobiliteit van medewerkers bevorderen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Goed gekwalificeerd personeel.</li><li>• Vernieuwing, die overigens niet ten koste van continuïteit mag gaan.</li><li>• De juiste man of vrouw op de juiste plek</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Doorvoeren van competentie management.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profijt trekken van de sterke en zwakke kanten van de medewerkers.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inzetten van het nieuwe type functioneringsgesprek.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijkheid over het functioneren en de juiste inzet van de medewerkers.</li></ul>

## Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Meer aandacht van management en P&amp;O bij ziekteverzuim.</li><li>• Verbeteren van stuurinformatie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het ziekteverzuim gaat omlaag.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Training ziekteverzuim en stresshantering.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het management heeft actueel overzicht van ziekteverzuim.</li><li>• Het management heeft oog voor verzuim en (de oorzaken) van het ontstaan van stress.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoeren en zonodig aanpassen van het ARBO-jaarplan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimalisering van de arbeidsomstandigheden.</li></ul>

## Integriteit

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het directieteam bespreekt regelmatig cases.</li><li>• In afdelingsoverleg regelmatig integriteit aan de orde stellen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blijvend bewustzijn binnen AVV.</li></ul>

---

## PIN

- 1 We hebben de juiste competenties in huis.
- 2 Als teken van deskundigheid publiceren projectleiders en adviseurs minimaal eens per twee jaar in een vakblad of presenteren zij hun kennis op bijvoorbeeld een Colloquium.

---

## 4. Goedkoper en efficiënter werken

---

De komende jaren gaat het directieteam de kosten van AVV omlaag brengen. Dat doen we door ons te richten op een efficiëntere inzet van diensten en middelen.

### **Kostenreductie**

We gaan ons richten op een efficiëntere inzet van de middelen. Die inzet moet leiden tot een kostenreductie die niet ten koste mag gaan van de dienstverlening. Aan het directieteam wordt een directeur *Bedrijfsvoering* toegevoegd. Deze krijgt de leiding over alle stafafdelingen van AVV en wordt de trekker van de acties om tot kostenverlaging te komen.

De op handen zijnde invoering van het Baten-Lastenstelsel, gevolgd door de Agentschapsvorming bij Rijkswaterstaat werpen hun schaduw vooruit. In 2004 moet AVV wordt klaargestoomd om in 2005 proef te draaien met het baten-lastenstelsel.

### **De stafdiensten**

De komende jaren wordt de dienstverlening door de stafdiensten van AVV herzien. De staven trekken zich terug op een pakket aan basisdiensten, met name bij de facilitaire zaken. In de toekomst worden taken overgenomen door een centraal op te richten shared services organisatie.

### **Kennismanagement**

Kennis is ons belangrijkste productiemiddel. Het directieteam wil meer stuur zetten op de AVV-brede kennisagenda. Welke kennis hebben we nodig, welke kunnen we van buiten halen en welke kennisgebieden kunnen afgebouwd worden. Door meer of beter gebruik te maken van beschikbare kennis uit ons eigen land of daarbuiten, kunnen we op meerdere terreinen winst boeken. Daar hoort ook slimmer inkopen van kennis bij.

### **Communicatie**

Op het gebied van Communicatie sluiten we aan bij de ontwikkelingen binnen het ministerie en Rijkswaterstaat waarbij de perscontacten en het algemene communicatiebeleid onderling worden afgestemd.

---

## Acties en resultaten

### Bedrijfsvoering

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantrekken van een directeur Bedrijfsvoering.</li><li>• Heldere en actuele managementinformatie.</li><li>• Professionaliseren van het inkoopproces.</li><li>• Voorbereiden op de invoering van het Baten-Lastenstelsel op 1 januari 2005.</li><li>• Participeren in het personeelsinformatiesysteem SAP.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kostenverlaging.</li></ul>

### Kennis

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Continu vernieuwen, delen en borgen van kennis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AVV is vernieuwend, up-to-date en efficiënt.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanwezige kennis binnen en buiten AVV beter benutten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efficiëntcy.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investeren in (internationale) kennisnetwerken.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Snelle toegang tot kennis.</li></ul>

### Communicatie

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Afstemmen van het pers- en communicatiebeleid binnen Verkeer en Waterstaat en Rijkswaterstaat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijkheid en voorkomen van misverstanden.</li></ul>

---

---

## Facilitaire dienstverlening

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanbieden van basispakket aan producten en diensten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kwalitatief hoogwaardige en kostenefficiënte dienstverlening.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijkheid geven over het dienstenpakket van de afdeling Facilitaire Middelen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AVV-ers weten waar zij op kunnen rekenen.</li></ul>

---

PIN

Bedrijfsvoeringskosten gaan omlaag.



---

## 5. Processen worden eenvoudiger

---

Het directieteam gaat de processen van AVV vereenvoudigen, stroomlijnen en vooral professionaliseren. We willen minder projecten, minder projectleiders en zetten het stuur op de zeven thema's.

### **Eenduidige aansturing van de hoofdafdelingen**

Het primaire proces van AVV is het uitvoeren van projecten. Hier gaat het planproces aan vooraf waarin de werkprogramma's voor de verschillende werksoorten worden opgesteld. Deze worden samen met de financiering daarvan vastgelegd in het managementcontract dat de hoofdingenieur-directeur van AVV sluit met de directeur-generaal Rijkswaterstaat.

Het directieteam gaat dit proces van middelen verkrijgen (per werksoort/hoofdafdeling) anders inrichten. Willen we één AVV zijn, dan mag de aansturing van de hoofdafdelingen niet verschillend zijn. Dat is niet eenvoudig, niet alleen door cultuurverschillen, maar ook door de ingewikkelde processen rond de programmering en financiering.

### **De zeven thema's**

De introductie van de zeven thema's (zie paragraaf 2) als middel om onze missie en ambitie te halen heeft een aantal neveneffecten. De samenwerkingsverbanden worden opgeheven.

### **Centraal loket en professionele verwerking van korte vragen**

Onderdeel van één AVV met een professionele en efficiënte uitstraling is dat er één loket moet komen, waardoor vragen aan AVV-ers op een zelfde manier worden beantwoord (Backoffice).

### **Inkoopproces**

Het inkoopproces gaan we professionaliseren. Er zijn nu – grofweg- evenveel inkopers als er projectleiders zijn bij AVV. We gaan hiervoor een klein aantal professionals inzetten waardoor er meer coördinatie en meer oog voor verschillen in prijs, komt. Het werk van ingehuurde consultants wordt doorlopend geëvalueerd en we gaan stevig(er) over de prijs onderhandelen.

### **Nieuwe projectmap**

De huidige projectmap wordt uitgebreid. Er komt meer aandacht voor het eenduidig regelen van de intake, klanttevredenheid, publicatie en verspreiding. Er moet in projectplannen nadrukkelijk aandacht zijn voor de internationale component. Dat betekent dat we ons oriënteren op onderzoek dat eventueel al in het buitenland is gedaan en we zorgen voor een Engelstalige samenvatting van het rapport. Ook vragen we blijvend aandacht voor evaluatie met de klant en de leidinggevende/budgethouder.

---

## Acties en resultaten

### Aansturing hoofdafdelingen

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle contracten met het hoofdkantoor worden door de HID getekend en over de middelen besluit het directieteam.</li><li>• De medewerkers worden AVV-breed ingezet, al naar gelang de behoefte en de mogelijkheden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eén AVV.</li></ul>

### Gevolgen van de zeven thema's

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij de introductie van de zeven thema's worden de samenwerkingsverbanden afgebouwd.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heldere werkprocessen.</li></ul>

### Centraal loket

---

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle (korte) vragen van buiten worden centraal verzameld, geregistreerd en beantwoord.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een professionele en efficiënte uitstraling.</li></ul>

---

## 7. Wat vinden de klanten

---

De reeks klanttevredenheidsonderzoeken die we de afgelopen jaren bij verschillende onderdelen van Verkeer en Waterstaat hebben uitgevoerd laten een duidelijk beeld zien. AVV is deskundig en innovatief, maar AVV levert de producten dikwijls te laat af en communiceert tussentijds niet voldoende.

Bij klanttevredenheid hoort ook een goede bereikbaarheid, telefonisch of per email. Iedere AVV-er moet zich daar verantwoordelijk voor voelen en zorgen dat klanten bij afwezigheid op een goede manier worden doorverwezen.

### Klanttevredenheid blijven onderzoeken

In 2003 zijn we gestart met het vragen naar de klanttevredenheid via de relatiemanagers en afdelingshoofden in plaats van één onderzoek bij één klant. Hiermee krijgen we een veel persoonlijker feedback over ons werk. Deze lijn gaan we de komende jaren doorzetten.

Het vaststellen van de klanttevredenheid moet een vast onderdeel zijn van het uitvoeren van een project. Het krijgt dan ook een plaats in de projectmap. Dit biedt de projectleider handvatten om van start tot afronding van het project alert te blijven en de leidinggevende zal de resultaten moeten gebruiken bij de evaluatie. De intake, nazorg, kwaliteit en communicatie krijgen extra aandacht.

---

### Acties en resultaten

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>Bij ieder project meten we de klanttevredenheid.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Beeld van de klanttevredenheid.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Samen met de klant evalueren we het werk van onze projectleiders.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bekend met wederzijdse tevredenheid.</li></ul>

---

## 8. De mening van ons netwerk

---

We willen weten hoe het professionele netwerk waarin wij ons bewegen AVV waardeert. Dat geeft zicht op onze positie, onze zwakke en sterke punten.

### Audit

De maatschappij definiëren we ruwweg als het professionele netwerk van AVV. Dit zijn kennisinstituten, consultants, pers, gemeentes en provincies. In 2004 gaan we hier een onderzoek naar doen.

Rijkswaterstaat houdt jaarlijks een imago-onderzoek. AVV zal hierbij aansluiten met een specifiek onderzoek naar ons netwerk.

Daarnaast organiseert Rijkswaterstaat in 2004/2005 een brede audit voor elk van de Specialistische Diensten.

---

### Acties en resultaten

Actie	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• AVV houdt in 2004 een imago-onderzoek onder het professionele netwerk.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beeld van de waardering door ons netwerk.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Externe audit van de Specialistische Diensten in 2004/2005 (vergelijkbaar met de 4-jaarlijkse TNO-audit).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in onze rol, positie, aansturing en structuur, en ons imago in het kennisnetwerk.</li></ul>

---

## 10. Leren en verbeteren

---

Bij de bespreking van de voortgangs- en verantwoordingsrapportages geven we nadrukkelijk aandacht aan onze ambities zoals deze in dit Strategisch Bedrijfsplan zijn geformuleerd. Het hele directieteam stelt zich daar verantwoordelijk voor.

Bij het opstellen van deze plannen volgen we de structuur van het SBP en daarmee het INK-model.

Maandelijks bespreekt het directieteam een rapportage over het SBP en de PIN's. Onderdeel daarvan zijn de verplichte (financiële) PIN's vanuit Rijkswaterstaat.

Op basis van deze bespreking wordt bijgestuurd. Gaat het hard genoeg? Worden de doelen gehaald in het tempo waarin we dat willen? Staan de thema's stevig in de organisatie? Door maandelijks hier bij stil te staan kan tijdig worden bijgestuurd.

*Leren en verbeteren hanteren we als motto. Daarmee gaan we als management van AVV aan de slag.*

---

# Commentaar van de Ondernemingsraad

---

## Ondernemingsraad en SBP

Het Strategisch Bedrijfsplan 2004 –2007, dat moet aansluiten bij het ondernemingsplan van Rijkswaterstaat, zet de koers van AVV uit voor de komende jaren. Dit is een koers waar ook de Ondernemingsraad in mee zal varen. Het politieke en maatschappelijke krachtenveld waar we mee te maken hebben, heeft consequenties voor AVV als organisatie. En juist die consequenties wil de OR tijdig in kaart brengen en erover communiceren.

De belangrijkste ontwikkelingen waar de OR direct of indirect op in zal spelen zijn:

- o Personele bezuinigingen
- o Agentschapvorming
  - o Baten Lasten Stelsel
- o Her(r)ijking Specialistische Diensten
- o Shared Services Organisatie
  - o Directeur Bedrijfsvoering

AVV wil zich temidden van al deze ontwikkelingen staande houden door pro-actief op te treden, daadkrachtig te zijn, keuzes te maken, helder aan te sturen en goed te communiceren. Erg belangrijk hierin is een transparantie die AVV wil bereiken door een betere communicatie tussen (midden) management en werkvloer.

De OR wil aansluiten bij de voorgestelde pro-actieve houding en transparantie over besluitvormingstrajecten. De OR wil dit invullen door te informeren over wat de OR vindt van zaken die spelen binnen de organisatie en wil hierin medewerkers in staat te stellen hierover mee te denken.

De OR is tevreden over de duidelijke visie en ambitie, die in het SBP gesteld worden. Daarbij is de OR ook tevreden over het feit dat de behaalde resultaten meetbaar gemaakt zullen worden. Zodoende zijn we als AVV in staat om te bepalen of de gestelde doelen en ambities zijn gehaald. Ook moeten de resultaten beschikbaar komen voor medewerkers.

De OR zal twee keer per jaar de resultaten van de acties in het SBP evalueren op de voor haar belangrijke ontwikkelingen en consequenties. Het resultaat zal worden teruggemeld aan de medewerkers. De OR zal het hierin extra aandacht geven aan onderwerpen die direct betrekking hebben op de medewerkers van AVV.

---

---

