

ENECO Energie



Procesmanagement voor de afdeling Huisvesting

ENECO Energie



Procesmanagement voor de afdeling Huisvesting

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johana Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Auteur: Sander Boek

Docentbegeleider: B. Heemskerk

Medebeoordeelaar: J. Kloos

Opdrachtgever: ENECO Energie
Energieweg 20
2627 AZ Delft

Stage mentor: R. Arndt

Afstudeerperiode: November 2004 – Mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de bijdrage van het **beschrijven en borgen van de processen** aan **professionele en efficiënte dienstverlening**. Het onderzoek is uitgevoerd bij de afdeling Huisvesting van ENECO Energie. Onderzoeksvraag is hoe kan het beschrijven en borgen van de huidige processen van de afdeling Huisvesting van ENECO Energie bijdragen aan de professionalisering van de dienstverlening, efficiency en de toekomstige Service Level Agreements. Achterliggende doelstelling hierbij zijn de **bezuinigingen** welke binnen ENECO Energie doorgevoerd moeten worden vanwege de liberalisering van de energiemarkt.

Belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn dat het beschrijven van de processen, maar vooral het borgen van de processen **de knelpunten in een organisatie kunnen oplossen** en dat er vele **kwaliteitssystemen en kwaliteitsinstrumenten** beschikbaar zijn om de borging van processen mogelijk te maken.

Belangrijkste aanbevelingen zijn het opstellen van **een intern auditteam** welke **prestatie-indicatoren** moet implementeren, een **toeleveranciersaudit** organiseren en een **certificatieaudit** mogelijk maken.

In de bijlagen worden de producten en dienstencatalogus, uitwerkingen interviews, deel literatuurstudie en als laatste de beschreven huisvestingsprocessen gegeven.

Managementsamenvatting

Ten einde aan de doelstelling te voldoen, dient het Facilitair Bedrijf professioneler en efficiënter te werken. Naast deze manier van werken dient het FAB ook de integratie van de Facilitaire Dienst Utrecht in het Facilitair Bedrijf Rotterdam en de invoering van de toekomstige Service Level Agreements te ondersteunen. De afdeling Huisvesting is zodoende geïnteresseerd in de bijdrage van het beschrijven en borgen van hun processen aan bovenstaande problematiek. In samenspraak met Hoofd Huisvesting (de opdrachtgever) is de volgende probleemstelling geformuleerd: *Hoe kan het beschrijven en borgen van de huidige processen van de afdeling Huisvesting van ENECO Energie bijdragen aan de professionalisering van de dienstverlening, efficiency en de toekomstige SLA's?*

Om antwoord te geven op de probleemstelling is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksvormen. Zo heeft theoretisch en empirisch onderzoek plaatsgevonden. Tevens zijn verschillende subprobleemstellingen opgesteld, welke zorgde dat de problematiek stapsgewijs aangepakt kon worden.

In het onderzoek is allereerst de totale organisatie in kaart gebracht en zijn belangrijke onderdelen als klantgroepen en producten en diensten beschreven. Vervolgens zijn de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. Daarna is middels extern onderzoek en literatuurstudie gezocht naar mogelijkheden welke kunnen bijdragen aan het bereiken van de gewenste situatie. Nadat conclusies getrokken waren, konden als laatst de aanbevelingen worden opgesteld en tevens geconcretiseerd worden in het implementatieplan.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- Uit empirisch onderzoek is gebleken dat inzicht bij de afdeling Huisvesting in de processen ontbreekt. Hierdoor ontstaan een zevental knelpunten, welke veel verband houden met elkaar;
- Het theoretisch kader heeft uitgewezen dat er voor de afdeling Huisvesting drie kwaliteitssystemen (ISO, INK en Balanced Scorecard) en drie kwaliteitsinstrumenten (Auditing, Prestatie-indicatoren en Benchmarking) voor de borging van de beschreven processen mogelijk zijn;
- Het externe onderzoek heeft uitgewezen dat ISO 9001-2000 binnen de divisie Infra al enkele jaren gebruikt wordt en potentieel kandidaat is als toekomstige certificering voor de afdeling Huisvesting;
- Het beschrijven van de processen maakt knelpunten inzichtelijk. Hierdoor kan borging van de processen plaatsvinden, zodat de knelpunten opgelost kunnen worden;
- Procesborging draagt bij aan de doelstellingen om professioneler en efficiënter de dienstverlening in te richten en SLA's te kunnen opstellen.

Vanuit de conclusies en het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen ontstaan:

1. Stel een intern auditteam samen welke periodiek een audit uitvoert en prestatie-indicatoren implementeert;
2. Stel klanten (toeleveranciers) in staat eenmalig een audit uit te voeren;
3. Stel een certificatiebureau aan welke jaarlijks een audit uitvoert.

Voorwoord

Middels deze scriptie wordt de afdeling Huisvesting van ENECO Energie een juist beeld gegeven aangaande de voor- en nadelen en samenhangende problematiek over het beschrijven en borgen van de processen aan de problematiek te hebben voorzien. Het is een uitdaging geweest onderzoek te verrichten en aanbevelingen te geven voor de problematiek. Het was niet altijd even makkelijk, maar over het algemeen vond ik het bijzonder interessant. Daarnaast is het een en een heel goede ervaring geweest. Ik ben dan ook blij voor de gelegenheid en steun die ik heb gekregen om deze afstudeeropdracht te verrichten.

Ik wil graag iedereen bedanken die mij op zijn of haar wijze heeft ondersteund bij het tot stand komen van mijn scriptie. Iedereen bij ENECO Energie die mijn tijd tot een plezierige tijd hebben gemaakt. In het bijzonder wil ik mijn stagementor R. Arndt en mijn docentbegeleider B. Heemskerk bedanken voor hun kennis en steun bij het schrijven van mijn scriptie. J. Kloos wil ik bedanken voor zijn kritische blik op mijn rapport. Tevens wil ik via deze weg M. van Mierlo bedanken die voor het tweede achtereenvolgende jaar een prominente rol heeft gespeeld in de totstandkoming van mijn rapport.

Delft, mei 2005

Sander Boek

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Hoofdstuk 1: De organisatie	9
1.1 ENECO Holding N.V.	9
1.1.1 Missie en doelstellingen.....	9
1.1.2 Structuur.....	10
1.2 Ondersteunende Diensten	10
1.2.1 Missie en doelstellingen:.....	11
1.2.2 Structuur.....	11
1.3 Het Facilitair Bedrijf.....	11
1.3.1 Missie en doelstellingen.....	11
1.3.2 Structuur.....	12
1.3.3 Producten en Diensten FAB.....	12
1.3.4 Klanten FAB	12
1.4 De afdeling Huisvesting.....	13
1.4.1 Structuur afdeling Huisvesting	13
Hoofdstuk 2: Methodische verantwoording.....	16
2.1 Aanleiding.....	16
2.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen	16
2.3 Onderzoeksopzet.....	16
2.3.1 Hoe ziet de organisatie ENECO Energie eruit?	16
2.3.2 Hoe ziet de afdeling Huisvesting van ENECO Energie eruit?	17
2.3.3 Wat is de huidige situatie voor de afdeling Huisvesting?	17
2.3.4 Wat is de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting?	18
2.3.5 Hoe kan de gewenste situatie voor Huisvesting bereikt worden?.....	19
2.4 Kernbegrippen.....	20
2.5 Doelgroep.....	21
Hoofdstuk 3: Huidige situatie	22
3.1 Aanleiding.....	22
3.2 Empirisch onderzoek	23
3.2.1 Interviews.....	23
3.2.2 Conclusie diepte-interviews.....	24
3.2.2.1 Communicatie onderling en/of naar de klant verloopt niet goed.....	24
3.2.2.2 Uniformiteit in de uitvoering ontbreekt	24
3.2.2.3 Verantwoordelijkheden niet bij iedereen helder	24
3.2.2.4 Geen volledige samenwerking.....	24
3.2.2.5 Doorbelasting kosten verloopt niet goed	24
3.2.2.6 Processen bevatten veel schijven (omslachtigheid).....	25
3.2.2.7 Documentatie ontbreekt	25
3.2.3 Observatie	25
3.2.3.1 Resultaatgerichte t.o.v. inspanningsgerichte cultuur	25
3.2.3.2 Procesgerichte t.o.v. compartimenten- of eilandencultuur	26
3.2.3.3 Teamgerichte t.o.v. straatvechtercultuur.....	26
3.2.3.4 Veranderingsgerichte t.o.v. een behoudende cultuur.....	26
3.2.3.5 Klantgerichte t.o.v. een in zichzelf gekeerde cultuur.....	26
3.2.3.6 Conclusie observatie	27
Hoofdstuk 4: Gewenste situatie	28
4.1 De gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting	28
4.2 Huisvestingsprocessen	28

Hoofdstuk 5: Theoretisch kader	30
5.1 Procesborging	30
5.2 Kwaliteitsinstrumenten	32
5.2.1 Auditing	32
5.2.2 Prestatie-indicatoren	33
5.2.3 Benchmarking	34
Hoofdstuk 6: Extern onderzoek	35
6.1 De divisie Infra en ISO 9001-2000	35
Hoofdstuk 7: Conclusies	36
7.1 Conclusie huidige situatie	36
7.2 Conclusie gewenste situatie	36
7.3 Conclusie theoretisch kader	36
7.4 Conclusie extern onderzoek	37
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen	38
8.1 Advies 1: Het interne auditteam	38
8.2 Advies 2: De toeleveranciersaudit	39
8.3 Advies 3: De certificatieaudit	40
Hoofdstuk 9: Implementatie	41
9.1 Personele en organisatorische consequenties.....	41
9.2 Financiële consequenties	42
9.3 Implementatieplan.....	46
Literatuurlijst.....	50

Inleiding

De opleiding Facility Management (FM) wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht (AO), waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. De vorm van het eindproduct is een scriptie, waarin verslag wordt gedaan van het uitgevoerde onderzoek en waarin aanbevelingen worden gegeven om het beleidsprobleem op te lossen.

De organisatie waar de afstudeeropdracht is uitgevoerd is ENECO Energie. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de afdeling Huisvesting. De afdeling Huisvesting dient voor eind 2006 marktconform (professioneler en efficiënter) te werken. Dit is het gevolg van de liberalisering van de energiemarkt waarbij het Facilitair Bedrijf (FAB), waarin de afdeling Huisvesting onderdeel is, gedwongen wordt bezuinigingen door te voeren. Tevens kampt het FAB met een 'slecht' imago. Het FAB heeft grote veranderingen voor de boeg. Zo moet de Facilitaire Dienst van Utrecht in het Facilitair Bedrijf Rotterdam geïntegreerd worden en worden Service Level Agreements ingevoerd. Naar aanleiding van deze stappen heeft de opdrachtgever gevraagd een adviesrapport uit te brengen waaruit de bijdrage van het beschrijven en borgen van processen moet blijken. De problematiek is vertaald naar de volgende probleemstelling:

Hoe kan het beschrijven en borgen van de huidige processen van de afdeling Huisvesting van ENECO Energie bijdragen aan de professionalisering van de dienstverlening, efficiency en de toekomstige SLA's?

Om antwoord te geven op de probleemstelling is theoretisch en empirisch onderzoek uitgevoerd en in dit rapport zijn de resultaten te vinden. Het rapport als volgt ingedeeld:

- In hoofdstuk één wordt de totale organisatie omschreven en de afdeling Huisvesting toegelicht. Tevens worden voor het onderzoek belangrijke onderdelen als klanten en producten en diensten behandeld.
- Hoofdstuk twee bevat de methodische verantwoording van het onderzoek.
- In hoofdstuk drie wordt de huidige situatie van de afdeling Huisvesting gegeven. Er worden conclusies getrokken uit de diepte-interviews en de observatie.
- Hoofdstuk vier brengt de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting in kaart. Tevens worden de belangrijkste processen gegeven welke reeds beschreven zijn.
- In hoofdstuk vijf worden de uitkomsten van de literatuurstudie gegeven. Deze informatie is van invloed op de latere aanbevelingen.
- Hoofdstuk zes geeft een samenvatting van het interview met een medewerker van de afdeling Procesinnovatie van de divisie Infra van ENECO Energie. Hierin wordt een beeld geschetst van de manier waarop de divisie Infra haar ISO 9001-2000 certificaat up-to-date houdt.
- Hoofdstuk zeven geeft de conclusies van de eerder behandelde onderwerpen. zodat in hoofdstuk acht de aanbevelingen kunnen worden gegeven.
- In hoofdstuk acht worden aanbevelingen gegeven aangaande een intern auditteam, een toeleveranciersaudit en een certificatieaudit.
- In hoofdstuk negen wordt tot slot een implementatietraject voorgesteld, waarbij aandacht wordt gegeven aan de personele, organisatorische en financiële consequenties.

Hoofdstuk 1: De organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie ENECO Energie onder de loep genomen. Stapsgewijs wordt de organisatie ontleed en uiteindelijk wordt de afdeling Huisvesting toegelicht. De structuur van de organisatie, de missie en doelstellingen komen per organisatieonderdeel aan bod. Met hoofdstuk 1 wordt antwoord gegeven op twee subprobleemstellingen: ‘Hoe ziet de organisatie ENECO Energie eruit?’ en ‘Hoe ziet de afdeling Huisvesting eruit?’.

1.1 ENECO Holding N.V.

ENECO Holding N.V. opereert onder de handelsnaam ENECO Energie en is een energiedistributiebedrijf met de volgende kernactiviteiten: transport, meten, facturering en levering van energie (elektriciteit, gas en warmte). Daarnaast richt zij zich op de opwekking van duurzame energie.

ENECO Energie is qua omzet en marktaandeel één van de drie grootste energiebedrijven in Nederland. In totaal bedient ENECO ruim twee miljoen zakelijke en huishoudelijke klanten. Hiermee realiseert het bedrijf een omzet van € 3,5 miljard per jaar. Bij ENECO zijn ruim 5000 medewerkers die vooral actief zijn in de provincies Utrecht en Zuid-Holland. Binnen deze provincies zijn er 30 vestigingen, het hoofdkantoor is gevestigd in Rotterdam. ENECO heeft tevens de dochterondernemingen CityTec, Lumineus, GSU, Energielease en Tempus.

1.1.1 Missie en doelstellingen

ENECO Energie heeft de volgende missie:

In een geliberaliseerde markt wil ENECO Energie zorgdragen voor betrouwbare, veilige en toekomstgerichte energievoorziening tegen marktconforme tarieven en optimale service.

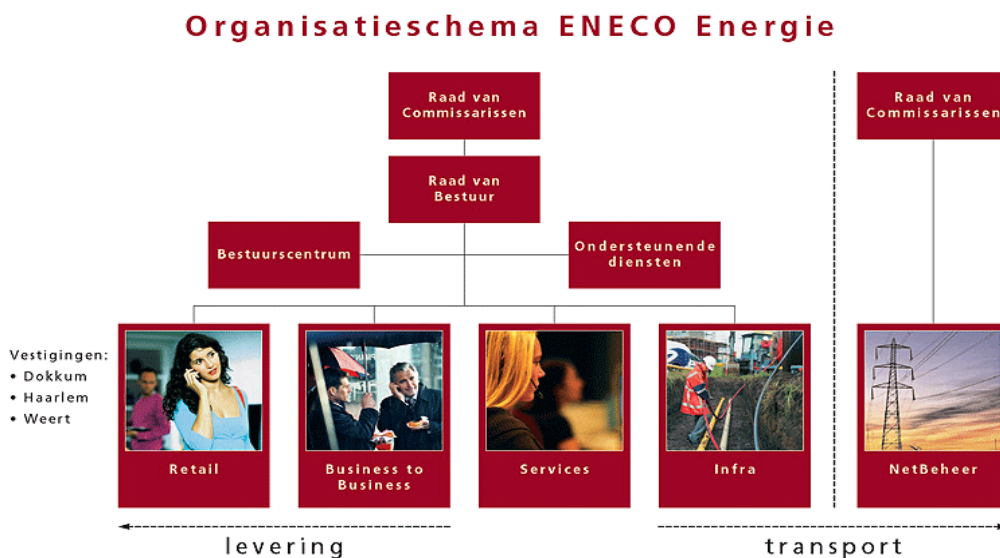
ENECO Energie is zich bewust dat haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en concurrentiepositie met elkaar in evenwicht moeten zijn. Zij zal naar dat evenwicht streven op een betrouwbare, ondernemende, professionele en klantgerichte wijze.

ENECO Energie wil als geïntegreerd energiedistributiebedrijf een koppositie blijven innemen op de vrije energiemarkt in Nederland. Zodoende worden de volgende doelstellingen nagestreefd:

- ENECO Energie concentreert zich op haar kernactiviteiten: transport, meten, facturering en levering van energie (elektriciteit, gas, warmte). Daarnaast richt ENECI zich op de opwekking van duurzame energie;
- ENECO Energie streeft naar binding van klanten door zorg te dragen voor betrouwbare energievoorziening en een hoge servicegraad;
- ENECO Energie wil investeren in alle schakels binnen de distributieketen om een goede positie in de markt te behouden en een hoge servicegraad te bieden;
- ENECO Energie wil betere beheersing van inkoopmarkten om hoge inkoopkosten te vermijden. Om meerwaarde te creëren op alle deelactiviteiten streeft ENECO Energie naar operational excellence.

1.1.2 Structuur

ENECO is gedwongen een klantgerichtere organisatie in te richten, als gevolg van de liberalisering van de energiemarkt. Daarnaast speelt de mogelijkheid van een wettelijke splitsing van levering en transport als gevolg van de liberalisering een belangrijke rol in de vernieuwde organisatiestructuur, zoals in figuur 1 te zien is. ENECO Holding N.V. heeft als structuur vennootschap een governancestructuur. Aandeelhouders kunnen a.d.h.v. juiste informatie hun stem uitbrengen over belangrijke zaken zoals de jaarlijkse verkiezing van het bestuur en de beloning van het bestuur. Hierbij is het stembelang van de aandeelhouders gelijk aan het economisch belang in de onderneming. ENECO heeft vijf divisies (Ondersteunende Diensten, Infra, Services, Business to Business en Retail) welke alle verantwoording af leggen aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Voor visualisering van het organogram wordt naar figuur 1 verwezen.



Figuur 1: Organogram ENECO Energie

1.2 Ondersteunende Diensten

Ondersteunende Diensten (OD) is 1 januari 2004 opgericht als één van de vijf divisies van ENECO. De divisie OD dient de komende jaren uit te groeien tot een 'shared service center', die operationele en ondersteunende diensten in het takenpakket heeft. Tevens wil de divisie OD alle diensten uitvoeren waarbij concentratie van taken zowel tot kwalitatieve als kwantitatieve voordelen moet komen. Deze diensten worden ENECO breed aangeboden.

1.2.1 Missie en doelstellingen:

Om dit te bereiken gebruikt de divisie OD de volgende missie:

Het op professionele wijze snel, flexibel, proactief en innovatief ondersteunen van alle bedrijfsonderdelen door middel van het leveren van kwaliteitsdiensten en producten tegen ENECO marktconforme prijs.

De divisie OD hecht veel waarde aan professionaliteit, flexibiliteit en snelheid.

Zodoende heeft OD de volgende doelstellingen opgesteld:

- Verhoging klanttevredenheid door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardige producten en diensten tegen een marktconform prijsniveau;
- Reduceren van kosten door het realiseren van ENECO Energie brede besparingsinitiatieven;
- Optimaliseren en professionaliseren van de interne processen door standaardisatie, concentratie en samenwerking met strategische partners;
- Verbetering van de medewerkertevredenheid door aandacht voor de kwaliteit van arbeid.

1.2.2 Structuur

Binnen de divisie OD functioneren relatief onafhankelijke afdelingen, welke door 1 directeur worden aangestuurd. OD staat op het punt om de komende maanden grote veranderingen te ondergaan. Tijdens de oprichting van OD op 1 januari 2004 is de visie geformuleerd om OD op termijn op basis van processen aan te sturen. De procesgestuurde organisatie kan pas geïmplementeerd worden nadat de afdelingen binnen OD hier klaar voor zijn. Binnen de divisie OD zijn de volgende afdelingen ondergebracht:

- Facilitair Bedrijf
- Informatie en Communicatie Technologie
- Personeels Zaken
- Concern Administratie
- Juridische Zaken en Advies
- Inkoop

1.3 Het Facilitair Bedrijf

De Raad van Bestuur van ENECO heeft bepaald dat voor eind 2006 de divisie OD marktconform moet opereren. Tot eind 2006 geldt er voor de divisies een verplichte winkelnering bij het FAB. Het afschaffen van de gedwongen winkelnering betekent dat het Facilitair Bedrijf (FAB) zich moet inrichten ten einde marktconform te kunnen functioneren. Hiermee kan het negatieve imago waar FAB meer kampt ook worden aangepakt. Anders wordt straks de slag gemist en zullen de interne klanten elders hun producten en diensten gaan kopen.

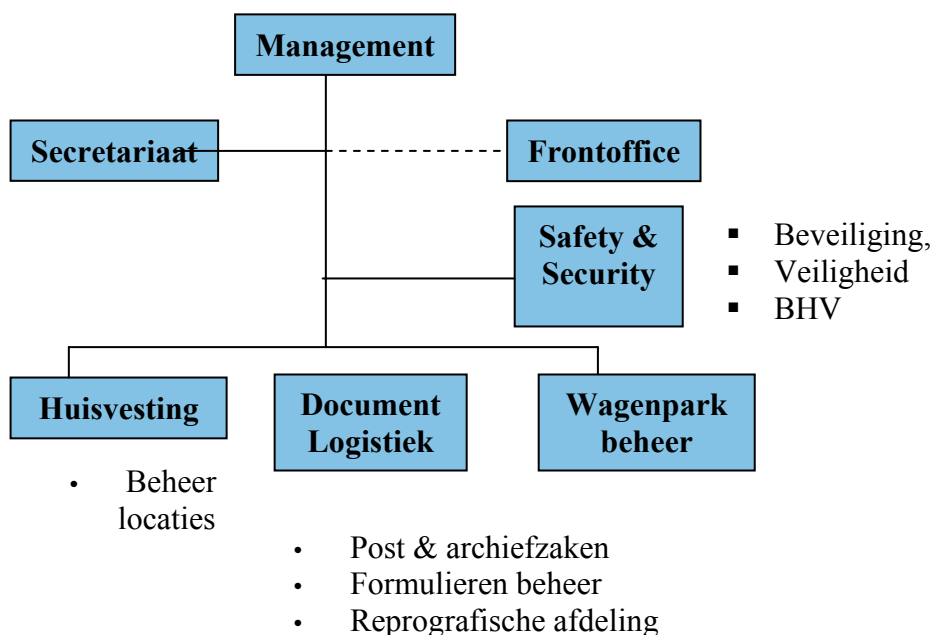
Eind 2006 dient het FAB een organisatie te zijn, waar de klanten het gevoel hebben dat het facilitair bedrijf voor hen een duidelijke toegevoegde waarde heeft. Het FAB moet zo ingericht zijn dat er optimaal ingespeeld wordt op de eisen en wensen van de klanten.

1.3.1 Missie en doelstellingen

De missie en doelstellingen van het Facilitair zijn hetzelfde als de visie en missie van de divisie OD.

1.3.2 Structuur

Het organogram van het FAB ziet er als volgt uit:



Figuur 2: Organogram FAB

1.3.3 Producten en Diensten FAB

Voor een uitgebreid overzicht van de producten en diensten welke FAB levert, wordt u verwezen naar de bijlage 2. De volgende producten en diensten kunnen worden afgenomen bij het FAB:

- Aanvraag en opzeggen van een speciale werkplek;
- Aanvraag en opzeggen van een standaard werkplek;
- Aanvragen en opzeggen van extra meubilair;
- Advies & Projecten op het gebied van locatieonderzoek, het verwerven van vastgoed, begeleiden van nieuwbouw en een werkplek;
- Beveiliging;
- Catering & reserveren vergaderzalen;
- Drukkerij;
- Groenvoorziening binnen;
- Huren en opzeggen van ruimten;
- Onderhoud op bouwkundig, elektrotechnisch en werktuigbouwkundig niveau;
- Personal lease en bedrijfsauto's;
- Post en Archiefzaken;
- Reparatie/onderhoud meubilair;
- Schoonmaakvoorziening.

1.3.4 Klanten FAB

Het bestaansrecht van de divisie OD is gebaseerd op het verzorgen van de facilitaire zaken van klanten. Zodoende kunnen medewerkers zich optimaal richten op hun core business.

In hoofdlijnen wordt door FAB onderscheid gemaakt in de volgende klantgroepen:

- Divisie Infra
- Divisie Services
- Divisie Retail
- Divisie Business to Business
- Netbeheer
- Bestuurscentrum
- Regiovestigingen
- Deelnemingen (Tempus, CityTec)

Binnen de klantgroepen zijn bedrijfsdirecteuren en (lijn)managers de belangrijkste klanten (business partners) wanneer het gaat om afspraken aangaande de mate en uitvoering van de te leveren diensten en producten. Met de bedrijfsdirecteuren en (lijn)managers worden jaarlijks evaluaties en afspraken gemaakt over de dienstverlening en het kostenniveau. Tevens komen via de bedrijfsdirecteuren en (lijn)managers aanvragen voor specifieke projecten binnen zoals: verbouwingen, verhuizingen, projecten op het gebied van postverwerking etc. Naast de bedrijfsdirecteuren en (lijn)managers zijn natuurlijk alle overige ENECO medewerkers klant (consumers) van het FAB, omdat iedereen wel op een manier met het FAB in aanraking komt.

1.4 De afdeling Huisvesting

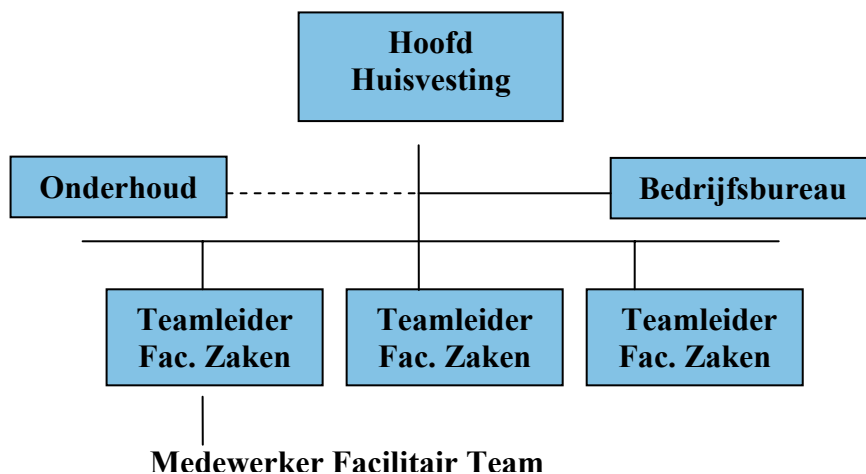
De organisatie van de afdeling Huisvesting is ook per 1 mei 2005 aangepast (zie bijlage 1 voor toelichting). De afdeling Huisvesting heeft als kerntaken het coördineren en monitoren van de aangeboden facilitaire dienstverlening en is verantwoordelijk voor het totale vastgoedmanagement van ENECO Energie, met uitzondering van Weert, Haarlem en Dokkum. Onder het vastgoed dat beheerd wordt door Huisvesting vallen kantoorpanden en niet technische bedrijfsruimten.

Inhoudelijke taken van de afdeling Huisvesting zijn:

- aanhuur en afstoten van panden;
- grootschalige herhuisvestingprojecten;
- meerjaren onderhoudsplanningen;
- de verzorging en het beheer van de werkplekinrichting en omgeving.

1.4.1 Structuur afdeling Huisvesting

De afdeling Huisvesting zoals deze per 1 mei 2005 is ontstaan ziet er als volgt uit:



Figuur 3: Organogram afdeling Huisvesting

De formatie van de afdeling Huisvesting per 1 mei 2005 is (FTE's):

- Hoofd Huisvesting	1	
Facilitaire Teams:		
- Teamleider Facilitaire Zaken	7	
- Medewerker Facilitair Team (handyman)	10	
Bedrijfsbureau:		
- Projectleider	1	
- Sr. Medewerker Bedrijfsbureau	1	
- Medewerker Bedrijfsbureau	2	
Overig:		
- Afdeling Onderhoud	<u>17,53</u>	(In afwachting nader onderzoek)
	39,53	

Facilitaire Teams

Om de advies- en regierol van de afdeling Huisvesting goed uit te voeren is gekozen de werkzaamheden dicht bij de klant (in zijn/haar organisatie) te organiseren door het introduceren van Facilitaire Teams. De Teamleider is hiërarchisch, operationeel en budgettair eindverantwoordelijk voor het Facilitaire team. Een teamleider is verantwoordelijk voor:

- schoonmaak;
- catering;
- onderhoud;
- beveiliging/receptie;
- bodediensten;
- verhuizingen;
- kleine verbouwingen;
- bouwkundig- en technisch onderhoud.

Met andere woorden alle taken die door het team uitgevoerd worden. Een Facilitair team wordt ondersteund door een Medewerker Facilitair Team (handyman) voor het uitvoeren van hand-en-spandiensten.

Er zijn 7 Facilitaire teams, die zoveel mogelijk zijn ingedeeld op basis van de 5-deling zoals deze bepaald is in de strategische huisvestingsvisie:

- Infra en Netbeheer
- Services
- B2B en Retail
- Bestuurscentrum
- Ondersteunende Diensten

Aangezien de afdeling Huisvesting in de toekomst meer klantgericht en dus richting deze “clusters” moet werken, worden de teams zoveel mogelijk geformeerd rond deze clusters, alsmede op basis van het aantal onder een cluster vallende kantoorgebouwen. Bij de start van de van organisatie van de afdeling Huisvesting per 1 mei 2005 waren de navolgende teams bedacht:

Team	Pand	Plaats	Hoofdbewoner
Team 1	Rochussenstraat	Rotterdam	Infra
Team 2	Nijverheidsweg 15+16	Rotterdam	Infra
Team 3	Zuiderparkweg	Utrecht	Infra
Team 4	Energieweg	Delft	Infra
Team 5	Walmolen	Houten	Services
	Westblaak 100	Rotterdam	Services
Team 6	Rivium	Capelle a/d IJssel	B2B
Team 7	Overige locaties	Overig	Diversen

Bedrijfsbureau

De Teamleiders worden ondersteund door het Bedrijfsbureau. De volgende taken behoren tot het Bedrijfsbureau:

- Projectcoördinatie voor grote en/of complexe projecten;
- Behandelen van huisvestingsvraagstukken;
- Registratie en beheer van m2 en kantoormeubilair;
- Verstrekken van Arbo adviezen;
- Inkopen van werkplekgerelateerde zaken;
- Bewaken en borgen van contracten die binnen de scope van huisvesting vallen;
- Onderhouden van contacten met leveranciers en aannemers.

Onderhoud

Vanwege het ontbreken van meerjaren onderhoudsplanningen t.b.v. het ENECO vastgoed, is er een inventarisatie (quick-scan) uitgevoerd om de technische- en bouwkundige staat van de gebouwen in kaart te brengen. De gegevens uit de quick-scan zijn gebruikt voor een aanbestedingstraject om de onderhoudswerkzaamheden Europees aan te besteden. Het ligt in de bedoeling om met één of meerdere aannemers raamcontracten af te sluiten waarvan de Facilitaire Teams gebruik kunnen maken. De monitoring van deze contracten ligt bij het Bedrijfsbureau. Specifieke gebouwgebonden onderhoudswerkzaamheden vallen onder de verantwoordelijkheid van de Teamleider Facilitaire Zaken. Ten aanzien van deze ontwikkeling is de positie van de huidige afdeling Onderhoud onderwerp van nader onderzoek. Voorlopig blijft de huidige afdeling ongewijzigd en wordt aangestuurd door het Hoofd Huisvesting.

Hoofdstuk 2: Methodische verantwoording

De methodische verantwoording van het onderzoek naar de probleem- en subprobleemstelling wordt in dit hoofdstuk behandeld. Ter sprake komen de aanleiding van de opdracht, de onderzoeksopzet en dataverzamelingsmethoden, de kernbegrippen en de doelgroep van dit verslag ter sprake.

2.1 Aanleiding

Ten einde aan de doelstelling te kunnen voldoen, dient het FAB professioneler en efficiënter te werken. Naast deze ingeslagen weg dient het FAB ook de integratie van de Facilitaire Dienst Utrecht in het Facilitair Bedrijf Rotterdam en de invoering van de toekomstige Service Level Agreements te ondersteunen. De afdeling Huisvesting heeft daarom besloten haar processen te beschrijven en te borgen. Tijdens het beschrijven van de processen ontstaat er inzicht in de processen en daarmee inzicht in de knel- en verbeterpunten. Borging van de processen zorgt dat de knel- en verbeterpunten worden opgelost. Voor de afdeling Huisvesting betekent dit dat er effectiever en efficiënter gewerkt kan worden. Daarnaast kunnen de klanten bediend worden op een gegarandeerd dienstverleningsniveau. Procesbeschrijving en procesborging zijn daarom essentiële stappen in de door ENECO Energie ingeslagen weg.

2.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Om de door ENECO Energie ingeslagen weg te ondersteunen is de volgende probleemstelling opgesteld:

Hoe kan het beschrijven en borgen van de huidige processen van de afdeling Huisvesting van ENECO Energie bijdragen aan de professionalisering van de dienstverlening, efficiency en de toekomstige SLA's?

De probleemstelling heeft geleid tot de volgende subprobleemstellingen:

- Hoe ziet de organisatie ENECO Energie eruit?
- Hoe ziet de afdeling Huisvesting van ENECO Energie eruit?
- Wat is de huidige situatie voor de afdeling Huisvesting?
- Wat is de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting?
- Hoe kan de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting bereikt worden?

2.3 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstellingen en subprobleemstelling is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksvormen. Er is theoretisch en empirisch onderzoek uitgevoerd waarvoor verschillende dataverzamelingsmethoden zijn gebruikt. Per subprobleemstelling wordt nu de onderzoeksmethode en de dataverzamelingsmethoden vermeldt:

2.3.1 Hoe ziet de organisatie ENECO Energie eruit?

De organisatie is beschreven van ENECO 'in het groot' tot aan de afdeling Huisvesting. ENECO in het groot bestaat uit de totale organisatie en de divisie Ondersteunende Diensten (OD). Voor de totale organisatie van ENECO en voor de divisie OD worden 'slechts' de structuur a.d.h.v. het organogram en de missie en doelstellingen gegeven. Hier is voor gekozen omdat deze onderdelen een totaalbeeld moeten creëren van de organisatie. Uit dit totaalbeeld kan stapsgewijs de situatie waarin de afdeling Huisvesting zich bevindt worden afgeleid.

Het onderzoek naar deze subprobleemstelling is theoretisch. Om de organisatie ENECO Energie te beschrijven is gebruikt gemaakt van bestaande informatie. Het intranet gaf per organisatieonderdeel een omschrijving en kende daaraan een organogram toe. Daarnaast zijn ook enkele informatiebrochures en een jaarverslag¹ gebruikt in de beschrijving. Hieruit is informatie gehaald m.b.t. de omzetcijfers en de werknemersaantallen.

2.3.2 Hoe ziet de afdeling Huisvesting van ENECO Energie eruit?

Voor het Facilitair bedrijf (FAB) en de daarin gepositioneerde afdeling Huisvesting worden naast de structuur, de missie en doelstellingen ook de producten, diensten en de klanten omschreven. Deze omschrijvingen zijn toegevoegd omdat zij een belangrijk onderdeel vormen van de opdracht. Producten en diensten vormen de basis waarvan uit een klant kan kiezen en de start van een proces. De klanten van het FAB zijn tevens de klanten van de afdeling Huisvesting. Om de producten en diensten van het FAB aan de klant te kunnen leveren worden verschillende afdeling van het FAB, waaronder Huisvesting, in werking gesteld.

Om de organisatie van het FAB en de afdeling Huisvesting te beschrijven, is gebruik gemaakt van bestaande informatie. Het onderzoek naar deze subprobleemstelling was dan puur van theoretische aard. Het afdelingsplan van het FAB geeft inzicht aangaande de structuur, missie, doelstellingen en klantgroepen. De producten en diensten die het FAB biedt zijn in een Producten en Dienstencatalogus (PDC) beschreven. Deze PDC is via het intranet op te vragen.

2.3.3 Wat is de huidige situatie voor de afdeling Huisvesting?

Met de beantwoording van deze subprobleemstelling wordt inzicht verkregen in de huidige situatie van de afdeling Huisvesting. Allereerst wordt in detail de aanleiding van de opdracht voor de afdeling Huisvesting omschreven. Hier wordt een beter beeld gecreëerd van de oorzaken ten grondslag liggen aan de opdracht. Er wordt uitgelegd waarom het FAB professioneler en efficiënter wil werken en naast deze ingeslagen weg ook de integratie van de Facilitaire Dienst Utrecht in het Facilitair Bedrijf Rotterdam en de invoering van de toekomstige Service Level Agreements wil ondersteunen. De aanleiding was gedeeltelijk gegeven in het afdelingsplan van het FAB en dieper uitgewerkt middels gesprekken met Hoofd Huisvesting.

Vervolgens zijn via twee vormen van empirisch onderzoek de knel- en verbeterpunten achterhaalt; interviews en eigen bevindingen. Allereerst via diepte-interviews. De organisatie is per 1 mei 2005 veranderd; dit heeft geleid tot meerdere organisatorische veranderingen. Vanwege deze reorganisatie waren bepaalde medewerkers niet in staat deel te nemen aan het onderzoek. In overleg met Hoofd Huisvesting is besloten aan dertien medewerkers en drie vertegenwoordigers van de betrokken afdelingen een interview voor te leggen. De medewerkers waren ten tijde van de interviews verdeeld over de Facilitaire Dienst Utrecht en het Facilitair Bedrijf Rotterdam en het was nog niet definitief bekend welke medewerkers geplaatst zouden worden in de organisatie per 1 mei 2005.

De interviews waren kwalitatief van aard en voorgelegd in de vorm van een diepte-interview. Voor deze kwalitatieve vorm is gekozen aangezien via een diepte-interview

¹ J. de Bondt – Jaarverslag ENECO Holding N.V. 2003. Zoetermeer: UnitedGraphics. 2004

dieper ingegaan kan worden op de materie. Daarnaast kunnen respondenten sneller bereid zijn onvrede te uiten, waardoor knelpunten eerder aan het licht komen. Iedere respondent is twaalf vragen met een persoonlijke of organisatorische invalshoek voorgelegd. Op deze wijze kunnen de respondenten redeneren vanuit eigen perspectief, maar ook vanuit de samenwerking met andere afdelingen. Middels de matrixmethode² zijn de interviewresultaten uitgewerkt en geanalyseerd. De matrixmethode sluit goed aan bij het diepte-interview, want middels de matrixmethode kan veel informatie op een simpele manier gestructureerd worden. Tevens ontstaat een overzicht waaruit de samenhang tussen de verschillende knelpunten blijkt.

Om de interviewresultaten te toetsen, heeft er een tweede vorm van empirisch onderzoek plaatsgevonden: observatie. Objectieve knelpunten kunnen namelijk in de cultuur van een organisatie zijn gesloten, waardoor geen medewerker ze meer als knelpunt betitelt. De cultuur van het FAB is vastgesteld a.d.h.v. de vijf cultuurdimensies van Van Ooij³. De vijf cultuurdimensies van Van Ooij omschrijven een organisatie vanuit vele invalshoeken, zodat verschillende knelpunten, welke achterhaald zijn in de interviews, bevestigd zouden kunnen worden.

In een slotconclusie worden de knelpunten uit de diepte-interviews en eigen bevindingen naast elkaar gelegd. Dit zodat de knelpunten bevestigd, dan wel tegengesproken kunnen worden.

2.3.4 Wat is de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting?

Huisvesting, als onderdeel van ENECO Energie, is per 1 mei 2005 in een nieuwe organisatorisch verband gestart. In dit nieuwe verband wil de afdeling Huisvesting haar dienstverlening professionaliseren ten einde de efficiency te verhogen en de toekomstige Service Level Agreements te kunnen garanderen. Om dit te realiseren moeten o.a. de knelpunten welke in de huidige situatie bestaan, worden opgelost. Het beschrijven, maar vooral het borgen van de processen kan hieraan bijdragen. ENECO Energie bevindt zich momenteel midden in de reorganisatie, wat al veel energie vergt. Zodoende is besloten belangrijkste processen van de afdeling te beschrijven. De borging van de processen wordt zodoende op de lange baan geschoven.

Het advies m.b.t. tot de procesbeschrijvingen voor de zeven belangrijkste en onderliggende processen, is direct uitgevoerd. De processen welke beschreven diende te worden, zijn in samenspraak met Hoofd Huisvesting geselecteerd. De keuzes zijn gebaseerd op de gevolgen van de reorganisatie, waarin ook andere betrokken afdelingen een rol spelen. De literatuurstudie, welke in de volgende subprobleemstelling wordt toegelicht, heeft uitgewezen dat voor de afdeling Huisvesting van ENECO Energie drie belangrijke en veelgebruikte methoden zijn om het procesverloop in kaart te brengen. Bij ENECO Energie is behoefte aan een schematische weergave van het procesverloop. De stapsgewijze omschrijving in woorden viel af omdat deze methode volgens ENECO Energie op verschillende wijze geïnterpreteerd kan worden. De IDEF procesbeschrijvings-techniek is te globaal in zijn schematische weergave van het proces. Niet alle onderdelen, welke de procesbeschrijvingen zouden moeten bevatten, konden in IDEF verwerkt worden. Er

² C.M. Genet – Methoden van onderzoek en de markt: Den Haag, opleiding FM. 2001. nr 2384

³ C.T.B. Ahaus / F.J. Diepman – Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit

is dan ook voor gekozen de belangrijkste processen te beschrijven a.d.h.v. een procesflowchart. In een procesflowchart kan de input, mensen, middelen en output van het proces verwerkt worden. Rond de procesflowchart zijn ook de onderdelen besturing, aansturingsdocumenten, titel, doel en proceseigenaar in overleg met Hoofd Huisvesting toegekend aan de procesbeschrijvingen.

Uiteindelijk heeft de afdeling Huisvesting behoefte aan borging van de processen, omdat hiermee de verbetering ook daadwerkelijk in gang wordt gezet. Met procesborging kunnen de knelpunten uit de huidige situatie ook daadwerkelijk opgelost worden. Procesborging is voor de langere termijn, maar vormt tevens een onderdeel van de gewenste situatie. Als vervolg op de procesbeschrijvingen worden tevens aanbevelingen t.a.v. procesborging gegeven. Aanbevelingen welke eventueel in de toekomst geïmplementeerd kunnen worden. Middels literatuurstudie zijn aanbevelingen geformuleerd. Ten einde de procesbeschrijvingen te borgen is geadviseerd deze te auditen en van prestatie-indicatoren (Pi's) te voorzien en tevens wordt geadviseerd beide kwaliteitsinstrumenten vanuit de Deming-cirkel toe te passen. Van de drie mogelijke kwaliteitsinstrumenten zijn auditing en prestatie-indicatoren het meest geschikt geacht. Het derde kwaliteitsinstrument (Benchmarking) is minder geschikt gezien de lastige uitvoerbaarheid. Daarnaast zijn de uitkomsten van een Benchmark vaak indicatief vanwege het niet eenduidig benoemen van de indicatoren waardoor vaak appels met peren vergeleken worden. Er is gekozen voor kwaliteitsinstrumenten omdat een kwaliteitssysteem meerdere eisen stelt aan de organisatie buiten het beschrijven van de processen. Hierdoor dient de keuze voor een kwaliteitssysteem idealiter genomen te worden voordat de processen beschreven zijn. Daarnaast is een kwaliteitsinstrument vaak een onderdeel van een kwaliteitssysteem, zodat er altijd nog besloten kan worden te kiezen voor een kwaliteitssysteem.

2.3.5 Hoe kan de gewenste situatie voor Huisvesting bereikt worden?

Om de gewenste situatie te bereiken, dienen er meerdere onderzoeken plaats te vinden. Er hebben literatuurstudie en extern onderzoek plaatsgevonden. Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van verschillende boeken en internetsites. De literatuurstudie geeft antwoord op verschillende vragen. Het boek 'Presteren met processen'⁴ heeft gezorgd dat Procesmanagement de rode draad is in dit adviesrapport. Procesmanagement is het traject dat doorlopen moet worden ten einde de processen te beschrijven en te borgen; het traject waar ENECO Energie zich momenteel in bevindt.

Allereerst is gezocht naar verschillende manieren om processen te beschrijven. De manieren die het best aansluiten bij ENECO Energie zijn geselecteerd en geanalyseerd. De literatuur heeft uitgewezen dat procesbeschrijving is opgebouwd rond het procesverloop, waarin verschillende onderdelen worden verwerkt. Er is gekozen om drie verschillende methoden nader te analyseren; IDEF, procesflowchart en tekstueel. De onderdelen van een procesbeschrijving welke niet in het procesverloop worden opgenomen, zijn ook verwerkt in de literatuurstudie. Deze vormen namelijk ook een belangrijk onderdeel van de procesbeschrijvingen. Vervolgens is gezocht naar methoden om de processen te borgen. Hierin bleken vele mogelijkheden beschikbaar te zijn. ENECO Energie kan kiezen voor een

⁴ D.C. Dorr: Presteren met processen, 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001/2001. ISBN 901407986

kwaliteitssysteem of een kwaliteitsinstrument, ook hierin zijn weer verschillende keuzes. Uiteindelijk zijn de methoden die het best kunnen aansluiten bij ENECO Energie geselecteerd en geanalyseerd. Het best aansluitend op de problematiek en de wensen en eisen van ENECO zijn de drie kwaliteitssystemen; ISO, INK-model en Balanced Scorecard. De drie kwaliteitsinstrumenten zijn; Auditing, prestatie-indicatoren en Benchmarking. Per systeem of instrument zijn de voor- en nadelen genoemd, zodat hier in de aanbevelingen rekening mee gehouden wordt.

De aanbevelingen over de manieren om de processen te borgen dienen uiteindelijk ook verankerd te worden in de organisatie. Om dit voor de afdeling Huisvesting mogelijk te maken heeft er empirisch en theoretisch onderzoek plaatsgevonden. Gebleken is dat de divisie Infra van ENECO Energie recentelijk is gecertificeerd. Infra heeft opnieuw een ISO-9001 certificaat behaald. Om informatie in te winnen is een diepte-interview gehouden met een medewerker van de afdeling Procesinnovatie. Informatie m.b.t. de financiële, organisatorische en personele consequenties welke zijn ondervonden bij de implementatie. De uitkomsten uit dit gesprek vormen aandachtspunten welke in het opgestelde implementatieplan voor de afdeling Huisvesting zijn meegenomen.

Om de informatie uit het diepte-onderzoek te versterken zijn wederom verschillende bronnen geraadpleegd. Hieruit zijn conclusies getrokken welke het verloop van de implementatie dient te versoepelen, doordat de financiële, organisatorische en personele consequenties zo gering mogelijk zijn.

2.4 Kernbegrippen

De kernbegrippen uit mijn probleemstelling worden hieronder verklaard.

Professionalisering van de dienstverlening

Professionaliseren is een term waaraan vaak moeilijk inhoud is te geven⁵. Berenschot geeft de volgende definitie: "Professionalisering is het geheel aan activiteiten, gericht op het ontwikkelen van medewerkers, werkprocessen en organisaties, dat wordt ondernomen om strategische doelen te bereiken." Kortom, het beter worden in wat je doet om de gestelde strategische doelen te bereiken.

Gegeven deze definitie wordt gesteld dat elke organisatie altijd aan het professionaliseren is, vanuit het standpunt dat altijd getracht wordt beter te worden in wat men al doet. Professionaliseren gaat echter verder: het is een planmatig uitgevoerd proces, gesteund en gestuurd door het management en gericht op de verbetering van een aantal specifieke aspecten van de bedrijfsvoering (medewerkers, werkprocessen, organisatie). De keuze van de aspecten is afhankelijk van de strategische doelen die de organisatie wil bereiken en de knelpunten die het daarbij ondervindt. Het oplossen van die knelpunten is de primaire reden om te professionaliseren. Het proces van professionaliseren moet een aantal vooraf gespecificeerde resultaten opleveren.

⁵ <http://www.aedes.nl/cgi-bin/as.cgi/0317000/c/start/file=/9317000/1f/j9vvgbwib0omgz9/vgcflpy47wz6>

Efficiency

Efficiency heeft betrekking op de relatie tussen de middelen (input) en de daarmee tot stand gebrachte producten (output). Bij efficiency gaat het erom, uitgaande van de vastgestelde kwaliteitseisen, een maximale productie te behalen bij gegeven middelen (input) of het bereiken van een gegeven productie tegen minimale middelen.

Er zijn 3 vormen van efficiency⁶:

- Het voorkomen van verspillingen;
- Het signaleren van ondoelmatigheden en het aanbrengen van wezenlijke verbeteringen;
- Het invoeren van nieuwe ideeën op kostenbesparingsgebied.

SLA

Een Service Level Agreement (SLA) is een contract tussen klant en leverancier over het te leveren niveau en type service. Vervolgens wordt bijgehouden of de klant ook daadwerkelijk ontvangt waar hij voor betaalt. Een SLA wordt o.a. opgesteld voor een organisatie die diensten uitbesteed aan een leverancier. Tevens kunnen SLA's worden opgezet voor de verschillende afdelingen binnen een organisatie, in de vorm van Service Overeenkomsten (SO's). De kosten worden dan per afdeling afgestemd en het gebruik wordt per afdeling verrekend.⁷

2.5 Doelgroep

De doelgroepen van deze afstudeeropdracht zijn:

- Hoofd Huisvesting, opdrachtgever en tevens bedrijfsmentor;
- Medewerkers afdeling Huisvesting en betrokken afdelingen;
- De klanten van de afdeling Huisvesting.

⁶ <http://www.costsaving.nl/boek.htm#kostenbesparingideeform>

⁷ <http://www.ictforyourbusiness.nl/main.asp?ChapterID=1098>

Hoofdstuk 3: Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de afdeling Huisvesting beschreven. Middels deze beschrijving wordt direct antwoord gegeven op de subprobleemstelling: ‘Wat is de huidige situatie voor de afdeling Huisvesting?’. Eerst wordt gedetailleerd de aanleiding van de opdracht voor de afdeling Huisvesting gegeven. Vervolgens worden de diepte-interviews geanalyseerd. Middels deze interviews zijn knelpunten boven water gekomen. Ter controle of de knelpunten op waarheid berusten is via de vijf cultuurdimensies van Van Ooij, de afdeling nader bestudeerd ten einde de cultuur te definiëren. Tot slot wordt een conclusie gegeven.

3.1 Aanleiding

De liberalisering van de energiemarkt, d.w.z. het bieden van keuzevrijheid aan de klant en het hierdoor bevorderen van de concurrentie tussen de bestaande en nieuwe aanbieders, heeft ENECO Energie gedwongen bezuinigingen door te voeren. Het Facilitair bedrijf (FAB) heeft de taakstelling om 11 miljoen euro in 3 jaar te bezuinigen, opgelegd vanuit Ondersteunende Diensten (OD). Daarnaast bleek uit recent gehouden klanteninterviews⁸ dat OD kampt met een negatief imago bij de klant. Dit uit zich steeds vaker in klachten over het niveau van de dienstverlening. De Raad van Bestuur van ENECO heeft daarom bepaald dat eind 2006 OD marktconform moet opereren. Tot die tijd geldt voor de divisies van ENECO een verplichte winkelpercentage bij OD en het Facilitair Bedrijf.

Ten einde de bezuinigingen te realiseren en marktconform te opereren dient de organisatie professioneler en efficiënter te worden ingericht.

De eerste stap die door het interim-management van het FAB is ondernomen, is het volledig integreren van de Facilitaire Dienst Utrecht in het Facilitair bedrijf Rotterdam (FAB). De tweede stap, genomen door het FAB, is het afsluiten van SO's (Serviceovereenkomsten) tussen verschillende afdelingen. De SO's vormen de basis voor de SLA's (Service Level Agreements). In de toekomst zullen SLA's divisiebreed worden afgesloten, waarin het te leveren dienstverleningsniveau is vastgelegd.

Om de eerdere stappen te ondersteunen en de ingeslagen weg voort te zetten dient de afdeling Huisvesting, onderdeel van het FAB, allereerst inzicht te hebben in de eigen processen. Professionalisering en efficiëntere inrichting van de dienstverlening is zonder inzicht in de processen niet mogelijk. Het is dan tevens onmogelijk het niveau van de dienstverlening te bepalen en dit te kunnen garanderen. Zodoende is er besloten een tussenstap in het veranderingstraject te nemen. De processen van de afdeling Huisvesting dienen te worden beschreven en geborgd. Wanneer de processen beschreven zijn ontstaat inzicht in de processen en zodoende de knel- en verbeterpunten. Borging van de processen zorgt voor oplossing binnen de knel- en verbeterpunten. Voor de organisatie geeft dit de mogelijkheid effectiever en efficiënter te kunnen werken. Daarnaast kunnen de klanten bediend worden op een gegarandeerd dienstverleningsniveau. Procesbeschrijving en procesborging zijn zodoende essentiële stappen in de door ENECO Energie ingeslagen weg.

⁸ T. de Witt Hamer – Afdelingsplan FAB. Delft: ENECO Energie. 2005

3.2 Empirisch onderzoek

De huidige situatie dient zo correct mogelijk in kaart te worden gebracht, ten einde de knelpunten zo duidelijk mogelijk inzichtelijk te maken. Zoals de methodische verantwoording aangaf hebben er twee vormen van empirisch onderzoek plaatsgevonden: diepte-interviews en observatie.

3.2.1 Interviews

De diepte-interviews hebben als doel gehad de knelpunten in de huisvestingsprocessen te achterhalen. Voor de resultaten uit de interviews wordt verwezen naar de bijlagen 3. De belangrijkste uitkomsten staan in hieronder gegeven matrix:

Knelpunten → Respondenten ↓	Communicatie	Uniformiteit	Verantwoordelijkheden	Samenwerking	Doorbelaasting kosten	Omslachtigheid processen	Documentatie
FAB Rotterdam							
J. Cheret	•					•	
L. Hoogendijk	•		•		•		•
B. Kortekaas			•		•		•
T. Lems	•	•			•		
B. Remmerswaal	•					•	•
G. Spijkhoven	•		•		•		•
S. v. Baardewijk	•					•	
P. v/d Aa	•		•		•		•
R. v/d Boogert	•					•	
FD Utrecht							
T. Achterberg	•	•	•				
L. de Vries		•		•	•		
R. v. Doorn	•		•	•			•
C. v. Oudbroekhuizen	•		•	•			•
Betrokken afdelingen							
R. Blogg	•	•		•			•
R. Dobber	•	•	•		•		
G. Hubens	•	•	•				•

Figuur 4: Resultaten diepte-interviews

Samengevat de volgende knelpunten inzichtelijk gemaakt:

- Communicatie onderling en/of naar de klant verloopt niet goed;
- Uniformiteit in de uitvoering ontbreekt;
- Verantwoordelijkheden niet bij iedereen helder;
- Geen volledige samenwerking;

- Doorbelasting kosten verloopt niet goed;
- Processen bevatten veel schijven (omslachtigheid);
- Documentatie ontbreekt.

3.2.2 Conclusie diepte-interviews

3.2.2.1 Communicatie onderling en/of naar de klant verloopt niet goed

Communicatie is een veel gehoord knelpunt voor de afdeling Huisvesting. Vooral tussen de medewerkers onderling en de betrokken afdelingen blijkt van effectieve communicatie vaak weinig sprake. Zo komt het voor dat men in elkaars vaarwater zit, afspraken niet bekend zijn of niet nagekomen worden etc. De communicatie richting de klanten is ook voor verbetering vatbaar. Mede als gevolg van de gebrekkige communicatie en informatievoorziening wordt de klant vaak niet tijdig of helemaal niet geïnformeerd over de stand van zaken.

3.2.2.2 Uniformiteit in de uitvoering ontbreekt

Het ontbreken van eenduidigheid en daardoor uniformiteit is een knelpunt wat in de nieuwe afdelingssituatie verholpen moet worden. Het is niet geheel onlogisch dat voor 1 mei 2005 de Facilitaire Dienst in Utrecht anders opereerde dan het Facilitair Bedrijf (FAB) Rotterdam. Volgens enkele geïnterviewden was binnen het FAB ook geen eenduidigheid. Personeel met dezelfde functie voert taken op verschillende wijze uit. Daarnaast is onderscheid in werkuitvoering tussen de verschillende locaties opgemerkt.

3.2.2.3 Verantwoordelijkheden niet bij iedereen helder

In de huidige situatie is onduidelijkheid aangaande de taken en verantwoordelijkheden. Dit is wederom een probleem en tevens het grootste knelpunt voor zowel het personeel als de klant. Zonder duidelijkheid over verantwoordelijkheden is de communicatie stroef of zelfs onmogelijk. Grenzen worden makkelijk overschreden, waardoor er scheve gezichten ontstaan. Tevens hebben de klanten geen direct bekend aanspreekpunt.

3.2.2.4 Geen volledige samenwerking

Momenteel heeft de klant te maken met verschillende partijen wanneer een product of dienst aangevraagd wordt. Dit is niet vreemd en behoeft geen probleem te zijn. Dat is het echter wel wanneer de verschillende partijen niet goed samenwerken. Het blijkt dat het niet optimaal samenwerken van partijen niet alleen toe te wijzen is aan slechte communicatie. De verschillende partijen zijn namelijk op de hoogte van de situatie maar bevinden zich in een belangenverstrengeling. De klant dient bijvoorbeeld bij de inrichting van een werkplek zowel ICT als het FAB te benaderen. Hierdoor kan het voorkomen dat de klant een werkplek heeft zonder PC, waardoor de klant zelf ook extra werk dient te verzetten.

3.2.2.5 Doorbelasting kosten verloopt niet goed

De klanten klagen over een niet soepel verlopende doorbelasting. De oorzaak van het probleem is te vinden in de organisatie van OD. De communicatie tussen het personeel en de betrokken afdelingen verloopt niet goed. Hierover blijken geen duidelijke afspraken te zijn gemaakt. Het is onduidelijk is op welke wijze de kosten doorbelast dienen te worden. Het komt dan ook regelmatig voor dat kosten voor uitgevoerde opdrachten te laat of niet gespecificeerd worden doorgegeven. Hierdoor ontstaan onvolledige facturen en uiteindelijk klagende klanten.

3.2.2.6 Processen bevatten veel schijven (omslachtigheid)

Enkele medewerkers zijn van mening dat verscheidene processen te omslachtig zijn in de uitvoering. Hierdoor gaat veel tijd verloren. In de meeste gevallen gaf men het aanvragen van een ordernummer als voorbeeld. Hiervoor zouden teveel stappen genomen moeten worden. Wanneer de processen in kaart gebracht zouden worden zou opheldering ontstaan over de invulling van de processen. Men hoopt dan dat de in hun ogen 'loze schijven' uit de processen verwijderd zullen worden.

3.2.2.7 Documentatie ontbreekt

Bijna alle ondervraagden waren het eens over het feit dat het ontbreken van documentatie een belangrijk knelpunt is. Er is behoefte aan een naslagwerk of informatiebron waarop teruggevallen kan worden, en waarmee men tevens kan communiceren richting de klant. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan verantwoordelijkheden en doorlooptijden die bijvoorbeeld via procesbeschrijvingen duidelijk worden. In geval van ziekte of andere noodgevallen is er iets om op terug te vallen. Wanneer de documentatie aanwezig is, kunnen afspraken zwart op wit worden gezet en zou men hiermee eventueel geconfronteerd kunnen worden.

3.2.3 Observatie

De huidige situatie waarin het FAB zich bevindt is naast voorgaande analyses ook a.d.h.v. eigen bevindingen geanalyseerd. Bepaalde normen, waarden, uitgangspunten of gewoonten kunnen leiden tot organisatorische en/of personele knelpunten welke in de cultuur van een organisatie zijn geslopen. Het vaststellen van de cultuur van het FAB heeft daarnaast geholpen de uitkomsten uit de interviews te verifiëren.

Volgens van Ooij⁹ is de cultuur van een organisatie te omschrijven a.d.h.v. vijf verschillende cultuurdimensies. De cultuurdimensies volgens van Ooij zijn:

1. Resultaatgerichte t.o.v. inspanningsgerichte cultuur
2. Procesgerichte t.o.v. compartimenten- of eilandencultuur
3. Teamgerichte t.o.v. straatvechtercultuur
4. Veranderingsgerichte t.o.v. een behoudende cultuur
5. Klantgerichte t.o.v. een in zichzelf gekeerde cultuur

Naar eigen bevindingen en observatie geldt voor het FAB van ENECO Energie het volgende:

3.2.3.1 Resultaatgerichte t.o.v. inspanningsgerichte cultuur

Het FAB is momenteel inspanningsgericht, want er wordt te veel werk verzet. Er kan veel effectiever en efficiënter gewerkt worden. Teveel inspanningen worden verricht doordat de processen momenteel nog niet in kaart gebracht zijn. Tevens zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet scherp afgebakend, hierdoor ontstaan wrijvingen. Daarbij komt dat de communicatie niet goed is tussen het personeel, maar ook richting de klant. Wanneer bijvoorbeeld iemand een opdracht aanneemt, komt de ander hiervan pas later op de hoogte. Dit is één van de redenen waarom doorbelasting van de kosten niet soepel verloopt. Men werkt ook niet met meetbare doelstellingen, zodat niet evalueerbaar is wanneer de uitvoering goed of slecht is.

⁹ C.T.B. Ahaus / F.J. Diepman – Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit

3.2.3.2 Procesgerichte t.o.v. compartimenten- of eilandencultuur

Slechte communicatie heeft tot gevolg dat samenwerking niet optimaal is. Er is een eilandencultuur. Elke afdeling heeft een zekere mate van autonomie en wil deze zo veel mogelijk in ere houden. Hierdoor zijn bijvoorbeeld veel partijen betrokken bij de uitvoer van een proces, waardoor omslachtigheid ontstaat in de uitvoer van het proces. Omslachtigheid kost tijd. Hierdoor gaat men vaak buiten het eigen werkgebied treden of zelfstandig beslissingen nemen om de klant tevreden te houden. Gevolg is dat wanneer de één het 'vakgebied' van de ander betreedt 'scheve gezichten' ontstaan, ook dat bevordert de samenwerking niet.

3.2.3.3 Teamgerichte t.o.v. straatvechtercultuur

Er bestaat binnen het FAB een straatvechtercultuur. Er worden 'spelletjes' gespeeld tussen mensen die elkaar niet liggen. De omgang tussen directe en indirecte collega's is vaak verschillend gebleken. Er zijn gevallen waarin men bijvoorbeeld probeert elkaar zo lang mogelijk te ontwijken. Zodoende duurt dezelfde opdracht niet altijd dezelfde tijdseenheid.

Tevens zijn er ook veel onderonsjes waarin veel wordt geroddeld. Dit legt negatieve beeldvorming in de hand, terwijl dit negatieve beeld niet altijd juist is.

Doordat men niet als team opereert ontstaan verschillen in de uitvoer en resultaten van de processen. De uniformiteit ontbreekt. Gevolg is dat de klant gaat vergelijken. Als vervolgens afwijkingen worden geconstateerd gaat de klant klagen. Zo ontstaat er een oorzaakgevolg keten.

3.2.3.4 Veranderingsgerichte t.o.v. een behoudende cultuur

Het FAB heeft momenteel een cultuur welke als zeer behoudend kan worden betiteld. Er is weinig bereidheid tot verandering. De divisie Ondersteunende Diensten (OD) heeft vanaf de oprichting een monopolie positie gehad. Dit geldt ook voor het FAB; men had geen concurrentie. De producten en diensten werden altijd door de klanten afgenomen. Hierdoor ondernam OD geen pogingen haar dienstverlening te verbeteren. N.a.v. klagende klanten en wrijving binnen de organisatie heeft de Raad van Bestuur aan de divisie OD de eis gesteld dat OD in 2006 marktconform moet opereren. Binnen OD zijn heel geleidelijk verschillende projecten gestart om aan deze eis te kunnen voldoen. De divisie OD richt zich hierbij vooral op het gebied van ondersteunende documentatie, zoals procesbeschrijvingen. Dit gaat langzaam en met veel inzet van de projectteams, want niemand wil graag afwijken van de standaard gebruikte patronen.

3.2.3.5 Klantgerichte t.o.v. een in zichzelf gekeerde cultuur

Binnen het FAB bestaat een in zichzelf gekeerde cultuur, die zijn oorsprong vindt in gedwongen winkelnering. Men dient echter in 2006 marktconform en klantgericht te moeten opereren. Het interim-management van het FAB probeert gewoonten en uitgangspunten welke in de cultuur zijn geslopen te doorbreken. Het management heeft zoals bekend een nieuwe weg ingeslagen en probeert de samenwerking te verbeteren, maar de medewerkers staan daar niet altijd voor open. Slechte samenwerking en niet afgebakende verantwoordelijkheden hebben gezorgd dat een hoop goodwill bij de medewerkers is verspeeld.

3.2.3.6 Conclusie observatie

FAB bestaat feitelijk uit loshangende autonome onderdelen. De communicatie verloopt stroef en van samenwerking is waarbij een win-win situatie wordt nagestreefd is geen sprake. De verantwoordelijkheden zijn niet bekend of afgebakend, vanwege het ontbreken van de juiste documentatie. Men is zeer behoudend en de verschillende afdelingen opereren veelal autonoom, waardoor de uniformiteit in de dienstverlening ontbreekt. Er ontstaat een situatie waarin de klant niet optimaal bediend kan worden. Gevolg is dat de klant klaagt. De Raad van Bestuur heeft geëist dat OD in 2006 marktconform moet opereren. Het zal veel moeite kosten dit te bewerkstelligen, want veel belemmerende factoren bevinden zich in de cultuur van de organisatie. De door het interim-management van het FAB ingeslagen weg is een goede stap richting de gewenste situatie.

Hoofdstuk 4: Gewenste situatie

‘Wat is de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting?’ is de subprobleemstelling die in dit hoofdstuk centraal staat. Allereerst wordt de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting geschetst. Vervolgens komen de beschreven processen ter sprake ten einde borging mogelijk te maken en zodoende de gewenste situatie te bereiken.

4.1 De gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting

Het interim-management van het FAB heeft een nieuwe weg ingeslagen. Deze weg dient ook door de afdeling Huisvesting te worden gevolgd. In de gewenste situatie dienen meerdere zaken te worden bereikt. De afdeling Huisvesting van ENECO Energie wil dienstverlening professioneel en efficiënt kunnen leveren. Daarnaast wil men de dienstverlening aan de klant kunnen garanderen middels Service Level Agreements. Voor uitleg van deze termen wordt verwezen naar hoofdstuk 2.4. Deze doelstellingen kunnen niet van de een op andere dag bereikt worden. Geleidelijk aan dienen de knelpunten welke bestaan te worden weggenomen. Procesbeschrijving en procesborging maken dit mogelijk. Onderzoek naar de stappen die genomen dienen te worden hebben uitgewezen dat procesmanagement hierin de rode draad is. Voor verdere informatie over procesmanagement wordt verwezen naar bijlage 5. Per 1 mei 2005 is de afdeling huisvesting in een nieuw organisatorisch verband gestart. Vanwege het tijdsgebrek rondom de reorganisatie was alleen procesbeschrijving van de belangrijkste huisvestingsprocessen mogelijk. In de gewenste situatie dienen de procesbeschrijvingen geborgd te zijn zodat de geborgde processen een bijdrage leveren aan het bereiken van de geformuleerde doelstellingen.

4.2 Huisvestingsprocessen

De Producten & Diensten-catalogus FAB (hiervoor wordt verwezen naar bijlage 2) geeft inzicht in de producten en diensten welke binnen het FAB worden aangeboden. Wil men deze producten en diensten op de juiste wijze bij de klant aanbieden, dan dienen de juiste stappen om de dienstverlening te realiseren genomen te worden. Deze stappen in de vorm van procesbeschrijvingen zijn voor de afdeling Huisvesting in kaart gebracht. De volgende processen van de afdeling Huisvesting dienen als eerst beschreven en geborgd te worden

- Doorvoeren van een verzoek tot huur (administratieve verwerking: beheren, registreren en doorbelasten) van een ruimte;
- Doorvoeren van een verzoek tot opzegging (administratieve verwerking: innemen, registreren en doorbelasten) van een ruimte;
- Doorvoeren van een verzoek tot aanschaf (administratieve verwerking: beheren, registreren en doorbelasten) van een standaard of speciale werkplek, extra meubilair of groenvoorzieningen;
- Doorvoeren van een verzoek tot opzegging (administratieve verwerking: innemen, registreren en doorbelasten) van een standaard of speciale werkplek;
- Doorvoeren van een verzoek naar advies op Huisvestingsgebied;
- Doorvoeren van een verzoek naar een Huisvestingsproject;
- Doorvoeren van een verzoek tot reservering huur (administratieve verwerking: beheren, registreren en doorbelasten) van een vergaderruimte.

Om deze processen zo professioneel mogelijk te organiseren/beschrijven is onderzoek verricht. De resultaten uit deze literatuurstudie zijn terug te vinden in bijlage 5. Gebleken is dat een procesbeschrijving uit verschillende optionele onderdelen bestaat. Hierbij vormt het procesverloop de basis waar vanuit of omheen deze onderdelen verwerkt worden.

Besloten is de processen middels procesflowcharts in kaart te brengen. In deze procesflowcharts zijn de input, mensen, middelen en output van het proces verwerkt. De besturing en de aansturingsdocumenten worden ook beschreven. Daarnaast bevat een procesbeschrijving een titel, doel en proceseigenaar. Om aan de oplossing van de in hoofdstuk 3 beschreven knelpunten bij te dragen, zijn verbeterpunten in de processen opgenomen, welke in het rood zijn gemarkeerd.

Het te bereiken doel met een complete beschrijving van processen van de afdeling Huisvesting is dat de kans groter is dat de knelpunten waaronder communicatie en samenwerking in de desbetreffende processen geoptimaliseerd wordt. Ten einde dit doel te realiseren dienen alle processen op deze wijze beschreven en geborgd te worden. De tot nu toe beschreven processen van de afdeling Huisvesting van ENECO Energie zijn als procesflowcharts te vinden in bijlage 6.

Hoofdstuk 5: Theoretisch kader

De subprobleemstelling: 'Hoe kan de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting bereikt worden?' wordt gedeeltelijk in dit hoofdstuk besproken. De methoden waarop de afdeling Huisvesting haar processen in de toekomst kan borgen, komen aan bod. Tijdens onderzoek naar de randvoorwaarden voor afbakening van het theoretisch kader is vanuit de divisie Ondersteunende Diensten (OD) aangegeven dat in het kader van de reorganisatie, het volledig samengaan van Facilitaire Dienst Utrecht en Facilitair Bedrijf Rotterdam, OD-breed de kwaliteitssystemen (ISO, INK en Balanced Scorecard) en kwaliteitsinstrumenten (Auditing, Prestatie-indicatoren en Benchmarking) toepasbaar zijn binnen OD en dus de afdeling Huisvesting. Dit hoofdstuk beschrijft slechts een gedeelte van de literatuurstudie welke is uitgevoerd. Voor de overige gewonnen informatie wordt verwezen naar bijlage 5.

5.1 Procesborging

Volgens het woordenboek¹⁰ is borgen het beveiligen tegen losraken. Wanneer dit toegepast wordt op een proces zou het betekenen dat het proces beveiligd ofwel gegarandeerd moet blijven. Wanneer een proces beschreven, verbeterd en geïmplementeerd is, dient de kwaliteit te worden behouden of gewaarborgd. Om te zorgen dat een organisatie na het verbeteren niet terugvalt in oud gedrag, zijn zekerheden nodig: de borging. Kwaliteitsborging wordt omschreven als: 'het aspect van kwaliteitsmanagement gericht op het geven van vertrouwen dat aan kwaliteitseisen zal worden voldaan'.

Dit betekent dat er minimum kwaliteitsniveau van de werkzaamheden in de organisatie afgesproken en zichtbaar nageleefd moet worden, zodat het zeer waarschijnlijk is dat voldaan zal worden aan de verwachtingen van de klant. Dit vergt een systematische aanpak; een systeem of instrument is nodig¹¹.

Een kwaliteitssysteem is een stelsel taken, methoden en middelen die worden gebruikt om overeenstemming te brengen en te houden tussen de producteigenschappen (in brede zin) met de verwachtingen daarover van de klant¹². Om te controleren of een kwaliteitssysteem juist werkt, worden bepaalde eisen en normen gehanteerd. Een verzameling van zulke normen en eisen wordt kwaliteitsborging genoemd. Een kwaliteitsinstrument vormt een onderdeel van een kwaliteitssysteem. Om de borging binnen een kwaliteitssysteem te verduidelijken heeft W.E. Deming een cyclus ontwikkeld, ook wel de Deming-cirkel genoemd.



Figuur 5: De Deming-cirkel

¹⁰ <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=borgen>

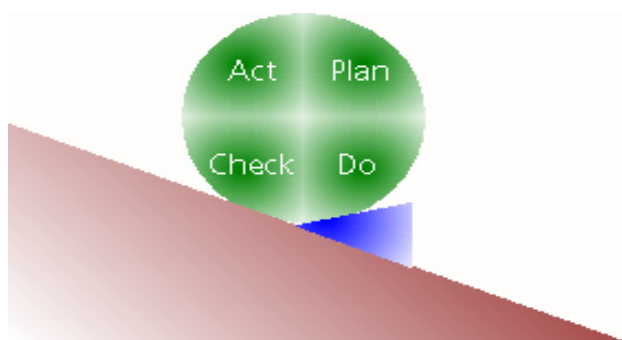
¹¹ <http://www.adburdias.nl/kwaliteit.htm>

¹² H. van de Bij e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 2^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891

De stappen uit deze cyclus zijn:

1. Plan: Bedenk van tevoren welke producten of diensten geleverd zullen gaan worden, en op welke wijze deze moeten worden geleverd;
2. Do: Voer het plan uit;
3. Check: Verifieer geregeld of het plan welke bedacht is ook daadwerkelijk is uitgevoerd. Als dat niet het geval is, onderzoek dan waar dat door komt;
4. Act: Doe iets met de constatering. Dat betekent dat er wijzigingen in het plan aangebracht moeten worden.

Deze cyclus blijft zich constant herhalen. Om die dynamiek zichtbaar te maken, kan de Deming-cirkel tegen een heuvel worden gezet:



Figuur 6: Borging middels de Deming-cirkel

De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het steeds beter voldoen aan steeds toenemende verwachtingen van klanten. Door de Deming-cirkel steeds maar weer te doorlopen, kan de kwaliteitsheuvel worden beklommen. De wig symboliseert de kwaliteitsborging, ofwel het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. Het is erg belangrijk de borgingswig geregeld 'mee te trekken' met de Deming-cirkel, omdat anders het effect ervan verdwijnt.

In het boek 'Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement' worden verschillende kwaliteitssystemen en kwaliteitsinstrumenten met elkaar vergeleken¹³. Met het invoeren van een instrument of systeem wordt de kwaliteit van een organisatie geborgd. Niet elk systeem of instrument welke o.a. beschreven is heeft invloed op de bedrijfsprocessen. De afdeling Huisvesting van ENECO Energie, als onderdeel van de divisie OD, heeft hier behoefte aan. De volgende systemen of instrumenten hebben invloed op de bedrijfsprocessen:

Kwaliteitssystemen:

- ISO;
- INK-model;
- Balanced Scorecard.

Kwaliteitsinstrumenten:

- Auditing;
- Prestatie-indicatoren;
- Benchmarking.

¹³ M.A. Muntinga e.a. : Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e Druk Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 9026728875

Per kwaliteitsinstrument volgt een omschrijving, waarin voor- en nadelen van het betreffende instrument worden gegeven. Voor omschrijvingen van de kwaliteitssystemen wordt verwezen naar bijlage 5.

5.2 Kwaliteitsinstrumenten

Een kwaliteitinstrument heeft ‘slechts’ invloed op de implementatie, toetsing of de prestatie van de processen. Per instrument volgt nu wederom een omschrijving en worden, de volgens eigen visie, voor- en nadelen op een rij gezet.

5.2.1 Auditing

Het toetsen van processen wordt meestal auditing genoemd. Audits komen uit de financiële wereld. Het begrip audit is afkomstig van het Latijn en betekend ‘hij hoort’. Het gaat bij een audit om een systematisch en relatief onafhankelijk onderzoek, waarin de feitelijke situatie van een product, proces of organisatie vergeleken wordt met de daaraan gestelde eisen. Kwaliteitsaudits hebben in de regel betrekking op een product, proces of kwaliteitssysteem¹⁴. Er zijn verschillende soorten audits¹⁵:

Interne audit:

Collega's (mensen uit dezelfde organisatie) voeren de audit uit. De collega's moeten dan wel onafhankelijk zijn. Meestal wordt gebruik gemaakt van interviews, maar een ‘mystery man’ is ook een voorbeeld van interne auditing.

Toeleveranciersaudit:

Vertegenwoordigende klanten van de organisatie voeren de audit uit. Een klant waar de organisatie aan levert komt auditen.

Certificatieaudit:

Mensen van een certificatie-instelling voeren de audit uit. Deze mensen zijn speciaal opgeleid voor hun taak en zijn specialisten op het gebied van auditing. Meestal staat er een certificaat tegenover, het bewijs dat de organisatie in staat is de eigen zaakjes te regelen.

Inspectieaudit door de overheid:

Mensen van de overheid voeren de audit uit. Vaak noemen we dat inspecties en zijn de audits op grond van de wet. Zij beoordelen of de organisatie voldoet aan de wettelijke eisen.

Kwaliteitsaudits bestaan doorgaans uit zes fasen:

1. Voorbereiding: vaststellen van de omvang van de audit, het benoemen van het auditteam, het maken van het auditplan, vaststellen van de referentiestandaard etc.;
2. Verzamelen gegevens: het uitvoeren van de audit d.m.v. interviews en waarnemingen;
3. Beoordelen resultaten: de verzamelde gegevens moeten worden geïnterpreteerd en beoordeeld t.a.v. de referentiestandaard;
4. Rapporteren bevindingen: de gegevens worden vastgelegd in een rapport welke een voorlopige status krijgt tot aan de eindbespreking;
5. Eindbespreking: het auditteam rapporteert de bevindingen aan de leiding van de organisatie. Misverstanden of feitelijke onjuistheden worden gecorrigeerd;

¹⁴ H. van de Bij e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891

¹⁵ M. Jeanson e.a.: Auditing – omdat het werkt. 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 9014076711

6. Formele auditrapport: Het formele auditrapport vormt de schriftelijke vastlegging van de uitvoering en de resultaten van de audit.

Voordelen auditing:

- Toetsing tegen een gedocumenteerde en vastgestelde norm;
- Brede ervaring en deskundigheid op vakgebied;
- Toetsing is onafhankelijk (vreemde ogen dwingen).

Nadelen auditing:

- Er worden alleen duidelijke symptomen geconstateerd, terwijl de dieperliggende oorzaken onbekend blijven;
- Werknemers die het gevoel krijgen dat ze op de huid worden gezeten zullen allerlei manieren vinden om onder deze druk uit te komen (weerstand);
- De kosten van een extern certificatiebureau kunnen hoog oplopen.

5.2.2 Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren (PI) zijn kwantitatieve gegevens die indicaties geven over de prestaties van een bepaald proces¹⁶. De gemeten prestaties worden afgezet tegen normen op basis waarvan wordt vastgesteld of bij afwijkingen actie moet worden ondernomen. Een prestatie-indicator kan voor, tijdens of na het proces gemeten worden. Een voorbeeld van een PI na een proces is het aantal klachten, dat periodiek gerapporteerd wordt, en afgezet wordt tegen de norm van het aantal toegestane klachten per periode. Pi's kunnen ook in een proces worden opgenomen, zodat het een standaardtaak wordt.

In hoofdlijnen worden de volgende criteria onderscheiden welke activiteiten en processen meten:

1. (Doorloop)tijd
2. Kwaliteit (effectiviteit)
3. Productiviteit (Efficiëntie)

Wanneer de meetcriteria zijn toegepast op de processen kan de vergelijking met de voorafgestelde normen plaatsvinden en kunnen eventuele verbeteringen doorgevoerd worden.

Voordelen prestatie-indicatoren:

- Participatie, medewerker en leidinggevende werken samen aan verbetering en creëert draagvlak en committent;
- Bereiken van een mijlpaal is stimulerend;
- Het wordt helder wat voor de organisatie belangrijk is;
- Vergroot de resultaatgerichtheid en de zakelijkheid.

Nadelen prestatie-indicatoren:

- Prestatie-indicatoren blijken in de praktijk toch vaak voor meerdere uitleg vatbaar met als gevolg verschillen bij de invulling van de vragenlijsten;
- Te veel nadruk op cijfers. Het verhaal achter de cijfers is het eigenlijke leermoment, niet de cijfers (met beperkte betrouwbaarheid en validiteit) zelf;

¹⁶ M.A. Muntinga e.a. : Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e Druk Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 9026728875

- De aandacht voor het proces kan verloren gaan wanneer men uitsluitend kijkt naar resultaten.

5.2.3 Benchmarking

Benchmarking is een instrument voor kwaliteitsmanagement. Bij Benchmarking worden werkmethodes vergeleken met die van anderen¹⁷. Dit kan op verschillende niveaus; intern (kijkend binnen de eigen organisatie), concurrerend (kijkend naar een concurrerende organisatie), niet concurrerend (kijkend naar een nieuw proces of proces uit een andere bedrijfstak) of op wereldklasse (kijkend naar een leidende organisatie). Benchmarking is een continu proces dat vraagt om het verzamelen van gegevens, het vaststellen van een doel en analyse. Dit kan in 7 stappen:

1. Stel vast wat te Benchmarken;
2. Bepaal wat te meten;
3. Bepaal met wie te vergelijken;
4. Verzamel gegevens;
5. Analyseer de gegevens en bepaal de kloof;
6. Stel doelen vast en maak een actieplan;
7. Blijf het proces volgen.

Voordelen Benchmarking:

- Benchmarking helpt verder te kijken dan de eigen organisatie;
- Benchmarking levert inzicht op in de eigen sterktes en zwaktes;
- Benchmarking levert concrete aanknopingspunten op voor verbetering;
- Benchmarking helpt bij het bepalen van normen/ prestatie-indicatoren binnen de eigen organisatie.

Nadelen Benchmarking:

- Er kunnen verkeerde keuzes gemaakt worden uit de vele onderzoeksmogelijkheden;
- Overleggen kost tijd;
- Benchmarking is lastig en vergt specifieke kennis, er dienen geen appels met peren vergeleken te worden;
- De uitkomsten van een benchmarkonderzoek zijn slechts indicatief.

¹⁷R. Y. Chang e.a.: Benchmarking: Vergelijk en verbeter. Culemburg: Technipress, 1997. ISBN 907051267X

Hoofdstuk 6: Extern onderzoek

Dit hoofdstuk geeft gedeeltelijk (zie hoofdstuk 5 voor het andere deel) antwoord op de subprobleemstelling: ‘Hoe kan de gewenste situatie voor de afdeling Huisvesting bereikt worden?’. Aangezien naar de gewenste situatie gewerkt moet worden is diepte-interview met een medewerker van de afdeling Procesinnovatie aangegaan. Dit aangezien de afdeling Procesinnovatie vaker met veranderingstrajecten rondom certificering voor de divisie Infra te maken heeft gehad. De uitkomsten zijn samengevat. Voor het volledige interview wordt verwezen naar bijlage 4.

6.1 De divisie Infra en ISO 9001-2000

De divisie Infra is sinds 1995 ISO gecertificeerd. Aangezien de divisie Infra de afgelopen jaren meerdere fusies en splitsingen heeft meegemaakt, diende er opnieuw getoetst te worden of de divisie Infra nog steeds aan de ISO-norm voldeed. Deze initiële audit is eind maart 2005 met succes afgerond. De keuze voor ISO vloeit voort uit het feit dat men aan de ISO-norm voldeed en opnieuw getoetst diende te worden of dit nog steeds het geval was. Daarnaast stelde bijvoorbeeld het INK-managementmodel te veel eisen aan de organisatie buiten het beschrijven van de processen om.

Het certificaat is ‘slechts’ de erkenning, want het meeste werk verzet de organisatie zelf. Via grote bijeenkomsten, werkoverleg en specifieke opleidingen komen medewerkers in contact met kwaliteitsverbeterende kennis en informatie. Om continue verbetering en naleving van de afspraken mogelijk te maken moeten de doelstellingen en prestatie-indicatoren bekend zijn. De divisie Infra heeft hiervoor de afdeling Procesmanagement in het leven geroepen. Deze afdeling bestaat uit 10 medewerkers welke in beginsel enkele cursussen hebben gevolgd, maar nu op basis van ervaring de processen onderhouden en intern de processen auditten of toetsen. Resultaten van de interne audit worden vertaald naar doelstellingen en prestatie-indicatoren worden geanalyseerd en geëvalueerd op verbeterpunten. Middels de afdelingsmanagers, welke vaak proceseigenaar zijn, worden de verbeterpunten aan het personeel overgedragen. Medewerkers worden zodoende geconfronteerd met eigen resultaten. Er kan angst ontstaan, terwijl het geen echte controle is, maar een manier om samen beter te worden. Dit zorgt echter wel voor dat resultaten van de metingen en de vervolgstappen heel geleidelijk moeten worden gebracht. Hiervoor doorloopt Procesmanagement de stappen uit de Deming-cirkel. Ander voordeel van de Deming-cirkel is dat ook de continuïteit wordt gewaarborgd.

De divisie Infra heeft al sinds 1995 een prettige samenwerking met certificatiebureau Kiwa. ISO heeft haar eisen vastgelegd in een norm, maar deze norm is vrij abstract. In overeenstemming met Kiwa wordt de ISO 9001-2000 norm voor de divisie Infra ingevuld. Hiervoor verricht Kiwa een initiële audit. In de organisatie van de divisie betekent dit dat KIWA 10 tot 15 dagen onderzoek verricht en op basis daarvan advies geeft en afspraken voorstelt. De kosten hiervan zijn ongeveer 1000 euro per adviseur per dag. Nadat deze initiële audit met succes is afgesloten, kent Kiwa een erkenning toe in de vorm van een certificaat wat enkele honderden euro's kost. Vervolgens toetst Kiwa halfjaarlijks of de organisatie zich continue verbeterd en de overeengekomen afspraken worden nagekomen. Deze halfjaarlijkse controle vindt gedurende 3 jaar plaats. Daarna dient voor behouden van het certificaat wederom een initiële audit in samenwerking met KIWA te worden doorlopen.

Hoofdstuk 7: Conclusies

De conclusies uit de onderzoeken welke verricht zijn rondom de huidige en gewenste situatie, het theoretisch kader en het externe onderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven.

7.1 Conclusie huidige situatie

De Raad van Bestuur heeft de divisie Ondersteunende Diensten en hiermee het Facilitair bedrijf (FAB) opdracht gegeven te bezuinigen en haar dienstverlening in 2006 marktconform aan te bieden. Het interim-management van het FAB heeft een nieuwe weg ingeslagen om haar organisatie professioneler en efficiënter in te richten. Hierin dient de afdeling Huisvesting, als onderdeel van het FAB, mee te gaan. Om dit mogelijk te maken, wil de afdeling Huisvesting de knelpunten in de huidige situatie achterhalen en oplossen. Procesbeschrijving, maar vooral procesborging dienen hieraan bij te dragen. Uit empirisch onderzoek is gebleken dat vele knelpunten verband houden met elkaar, doordat inzicht in de processen ontbreekt. Uit de diepte-interviews bleek dat een zevental knelpunten in de huidige situatie bestaan:

- communicatie onderling en/of naar de klant verloopt niet goed;
- uniformiteit ontbreekt;
- verantwoordelijkheden zijn niet bij iedereen helder;
- geen volledige samenwerking;
- doorbelasting van de kosten verloopt niet goed;
- processen bevatten veel te schijven (omslachtigheid);
- documentatie ontbreekt.

Via de vijf cultuurdimensies van Van Ooij, waarmee het FAB is geobserveerd, is bevestiging voor deze knelpunten gevonden. Het subjectiviteitsgehalte van de interviewresultaten is hierdoor sterk verlaagd. Naast het feit dat de knelpunten door meerdere respondenten erkend werden, bevestigen de observaties de genoemde knelpunten.

7.2 Conclusie gewenste situatie

In de gewenste situatie dienen de hierboven genoemde knelpunten opgelost te zijn. Procesborging van de in bijlage 6 beschreven processen van de afdeling Huisvesting maakt dit mogelijk. Geborgde processen en opgeloste knelpunten dragen ook bij aan de doelstellingen om professioneler en efficiënter de dienstverlening in te richten. Doordat de afdeling de dienstverlening professioneel en efficiënt aanbiedt blijft het dienstverleningsniveau constant of wordt het dienstverleningsniveau zelfs hoger. Hiervoor kan aan de klant een garantie worden afgeleverd. Een garantie kan worden afgeleverd in de vorm van een Service Level Agreements (SLA). Middels een SLA wordt ook de derde doelstelling van de opdracht bereikt.

7.3 Conclusie theoretisch kader

De geselecteerde systemen en instrumenten kunnen bijdragen aan het bereiken van de gewenste situatie. Borging maakt het mogelijk dat de kwaliteit van een beschreven, verbeterd en geïmplementeerd proces kan worden behouden. De Deming-cirkel maakt continue verbetering van processen zelfs mogelijk. Hierdoor kan de afdeling Huisvesting haar dienstverlening continue professioneler en efficiënter leveren. Tijdens onderzoek naar de randvoorwaarden voor afbakening van het theoretisch kader is vanuit de divisie Ondersteunende Diensten (OD) aangegeven dat in het kader

van de reorganisatie, het volledig samengaan van Facilitaire Dienst Utrecht en Facilitair Bedrijf Rotterdam, OD-breed de kwaliteitssystemen (ISO, INK en Balanced Scorecard) en kwaliteitsinstrumenten (Auditing, Prestatie-indicatoren en Benchmarking) toepasbaar zijn binnen OD en dus de afdeling Huisvesting. De keuze voor een kwaliteitssysteem wordt idealiter genomen voordat de processen beschreven zijn. Een kwaliteitssysteem stelt vaak meerdere eisen aan een organisatie buiten het beschrijven van de processen om en bestaat meestal uit meerdere kwaliteitsinstrumenten. De processen van de afdeling Huisvesting zijn reeds beschreven en in kaart gebracht. Aangezien de afdeling Huisvesting per 1 mei 2005 met de nieuwe organisatie gestart is en deze eind 2006 marktconform moet opereren, kan via borging van de beschreven processen a.d.h.v. kwaliteitsinstrumenten de gewenste situatie het snelst bereikt worden. Daarnaast is een kwaliteitsinstrument vaak een onderdeel van een kwaliteitssysteem, zodat de keuze voor een kwaliteitssysteem altijd nog gemaakt kan worden. Van de drie mogelijke kwaliteitsinstrumenten zijn auditing en prestatie-indicatoren het meest geschikt geacht. Het derde kwaliteitsinstrument (Benchmarking) is minder geschikt gezien de lastige uitvoerbaarheid. Daarnaast zijn de uitkomsten van een Benchmark vaak indicatief vanwege het niet eenduidig benoemen van de indicatoren waardoor vaak appels met peren vergeleken worden.

7.4 Conclusie extern onderzoek

Uit het externe onderzoek is gebleken dat de divisie Infra al sinds 1995 aan de ISO 9001-2000 norm voldoet. Deze keuze voor ISO is mede gemaakt omdat deze t.o.v. bijvoorbeeld INK het minst eist van de organisatie buiten het beschrijven van de processen om en zich dus puur richt op het managen van processen. Voor de afdeling Huisvesting zou de keuze voor ISO dan ook geen onlogisch vervolg zijn, aangezien men dezelfde wensen en eisen heeft en binnen ENECO dus al met voldoening gebruikt wordt gemaakt van de ISO 9001-2000 norm.

Er zijn een aantal kritische succesfactoren welke mogelijk maakten de divisie Infra wederom te ISO-certificeren. Wanneer de afdeling Huisvesting de gewenste situatie wil bereiken dient het belang van de volgende kritische succesfactoren te worden ingezien:

- Meerdere medewerkers dienen betrokken te worden bij het managen van de processen, omdat er geen afdeling is welke fulltime de processen kan onderhouden en toetsen;
- Om borging van de processen mogelijk te maken dienen cursussen gevolgd te worden;
- Communicatie is een belangrijk instrument ten tijde van het bereiken van de gewenste situatie. Personeel dient op verschillende wijzen kennis over bijvoorbeeld doelstellingen te vergaren;
- Via proceseigenaren dienen de resultaten uit interne audits aan het personeel te worden overgedragen. Dit dient geleidelijk te gebeuren, zodat angst voorkomen kan worden.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk volgen de aanbevelingen welke er aan moeten bijdragen dat de afdeling Huisvesting haar gewenste situatie bereikt. Om de aanbevelingen daadwerkelijk te verankeren in de organisatie is een implementatieplan opgesteld welke in hoofdstuk 9 wordt behandeld.

De volgende aanbevelingen dragen bij aan het bereiken van de gewenste situatie:

- 1) Stel een intern auditteam samen welke periodiek een audit uitvoert en prestatie-indicatoren implementeert.
- 2) Stel klanten (toeleveranciers) in staat eenmalig een audit uit te voeren.
- 3) Stel een certificatiebureau aan welke jaarlijks een audit uitvoert.

Per advies volgt nu een omschrijving.

8.1 Advies 1: Het interne auditteam

Geadviseerd wordt de beschreven processen intern te auditen, echter niet veel later dan de ingebruikname. Dit ter voorkoming dat de beschreven processen wegzakken uit de aandacht, maar ook om de kwaliteit van de processen te verbeteren. Om dit in goede banen te leiden wordt geadviseerd een intern auditteam samen te stellen. Het interne auditteam zou in ieder geval moeten bestaan uit Hoofd Huisvesting, de proceseigenaren en twee onafhankelijke collega's die als auditor fungeren. Er dienen twee onafhankelijk personen voor de rol als auditor benaderd te worden, zodat objectieve resultaten verkregen worden. Om hun rol als kwaliteitsinspecteur goed te kunnen uitvoeren, wordt geadviseerd de twee onafhankelijke collega's op cursus te sturen. Een cursus tot intern auditor leert interne audits snel en effectief uit te voeren. Tevens leert het de bevindingen daarvan op een effectieve manier te rapporteren. Deze informatie hebben Hoofd Huisvesting en de proceseigenaren immers nodig om beslissingen te kunnen nemen.

In samenspraak dient de referentiestandaard vastgesteld te worden. De referentiestandaard dient vastgesteld te worden a.d.h.v. in- en externe factoren. Interne factoren waarmee het interne auditteam rekening dient te houden zijn de veranderingsbereidheid van het personeel en de beschikbare tijd om de referentiestandaard te toetsen. Extern factor is de concurrentie. Concurrentie zal vanaf eind 2006 bij het afschaffen van de verplichte winkelnering bij de afdeling Huisvesting een grote rol zal spelen in de wijze waarop de afdeling Huisvesting de dienstverlening moet leveren. Tevens is de keuze voor een referentiestandaard ook van invloed op een eventuele certificatie-audit waar in de toekomst voor gekozen kan worden. De keuze voor een referentiestandaard dient dan ook wel overwogen genomen te worden.

De referentiestandaard dient via observaties en interviews met betrokken in een proces periodiek getoetst te worden. Prestatie-indicatoren (Pi's) zouden onderdeel moeten worden van deze referentiestandaard. Geadviseerd wordt deze kwantitatieve gegevens die indicaties geven over de prestaties van een bepaald proces standaard via metingen te achterhalen. Zeker op het gebied van doorlooptijden en het aantal klachten in een proces zouden Pi's tot bruikbare indicaties kunnen leiden. Daarnaast kan de productiviteit gemeten worden, zodat efficiency verhoogd kan worden. Een Pi moet eenduidig geformuleerd zijn, zodat afwijkingen vermeden worden en

medewerkers met een PI kunnen werken. Tevens moet een Pi een doel hebben, motiveren en dienen de Pi's onderhouden te worden door de proceseigenaren.

De resultaten van een audit dienen door de onafhankelijke auditors aan Hoofd Huisvesting en de proceseigenaren bekend gemaakt te worden. De resultaten moeten leiden tot verbeterpunten of aandachtspunten voor het personeel of in het proces. De proceseigenaren dienen vervolgens de betrokkenen in een proces op de hoogte te brengen en houden van de resultaten. Angst en weerstand moeten hierbij voorkomen worden, want anders kunnen audits averechts werken. Om angst en weerstand te voorkomen moeten de resultaten van een audit geleidelijk gebracht worden. Tevens dient het personeel regelmatig via verschillende wijzen op de hoogte gehouden te worden over de keuzes welke door het interne auditteam zijn gemaakt en de voordelen welke daaraan verbonden zijn.

Tevens wordt geadviseerd de Deming-cirkel toe te passen op de audits, zodat de audits hierdoor periodiek terugkeren en belangrijk onderdeel van de organisatie worden. De Deming-cirkel zorgt dat de afdeling, nadat de processen beschreven, verbeterd en geïmplementeerd zijn, niet terugvalt in oud gedrag.

8.2 Advies 2: De toeleveranciersaudit

Geadviseerd wordt een toeleveranciersaudit mogelijk te maken, wanneer de eerste interne audit heeft plaatsgevonden en de prestatie-indicatoren zijn vastgesteld. Een toeleveranciersaudit waarbij de grootste klanten van het FAB de bedrijfsvoering, en hiermee de processen toetsen. Hierbij wordt gedacht aan de divisies Infra, Services, Retail en Business to Business. Het voordeel van deze auditvorm is dat de klanten direct aangetoond wordt dat de klachten die zij hadden verholpen zijn. Hiermee stelt het FAB zich kwetsbaar op en toont het aan dat de klachten serieus worden genomen. Het kan bijdragen aan het wegpoetsen van het slechte imago waar FAB mee kampt en de relaties met de klanten kunnen verbeterd worden. Tevens kan direct aan de klant getoond worden dat de knelpunten achterhaald en opgelost worden.

Het dient voor de klanten echter wel aantrekkelijk gemaakt te worden een toeleveranciersaudit uit te voeren. Wanneer klanten akkoord gaan met het uitvoeren van een audit dan steken zij hier energie in. Daarom wordt geadviseerd het interne auditteam erbij te betrekken. Het interne auditteam kan werk uit handen nemen en assisteren op verschillende gebieden waar de klant de behoefte heeft. Voor de toeleveranciersaudit dienen in principe dezelfde stappen genomen te worden, echter worden enkele stappen door klanten uitgevoerd. In overleg tussen het interne auditteam en de klanten moeten wederom onafhankelijke auditors worden geselecteerd. Geadviseerd wordt in samenspraak met de klanten twee vertegenwoordigende en onafhankelijke auditors aan te wijzen. De externe auditors dienen vervolgens van informatie zoals de referentiestandaard te worden voorzien. De klanten behoeven dan zelf enkel de toets en daarmee de controle uitvoeren. Vervolgens kunnen de klanten onderling uitmaken of zij tevreden zijn met de resultaten en waar verbeterpunten liggen.

8.3 Advies 3: De certificatieaudit

Om vervolgens de erkenning te krijgen dat de afdeling zijn zaakjes op orde heeft wordt geadviseerd een certificaat te behalen. Een certificaat is, zeker met het oog op de afschaffing van verplichte winkelnering bij Ondersteunende Diensten in 2006, geen overbodige erkenning (Zie voor toelichting Hoofdstuk 3.1). Hiervoor dient de afdeling dus een kwaliteitssysteem te bouwen om de kwaliteitsinstrumenten die gebruikt worden. Het gevolg hiervan is dat deze keuze vaak gepaard gaat met enkele organisatorische veranderingen welke ook doorgevoerd dienen te worden. Hierin moet een overweging gemaakt worden en dient bepaald te worden op welke wijze de afdeling de professionalisering van haar dienstverlening wil bereiken. Bij voorkeur dienen meerdere certificatiebureaus benaderd te worden welke kunnen adviseren welk kwaliteitssysteem het beste past bij de afdeling Huisvesting en de wijze waarop de afdeling de professionalisering van haar dienstverlening kan doorvoeren. Na evaluatie van gesprekken, kosten en plan van aanpak kan vervolgens een keuze worden gemaakt voor een certificatiebureau.

Geadviseerd wordt het certificatiebureau de initiële audit te laten uitvoeren. Hierin toetst het bureau of de afdeling aan de eisen van het kwaliteitssysteem voldoet. Tevens worden in samenspraak met het interne auditteam afspraken gemaakt over de wijze waarop continue verbetering binnen de afdeling plaats dient te vinden. De toegevoegde waarde en de in eerder stadium geïmplementeerde Pi's zullen o.a. ter sprake komen.

Tevens zullen afspraken worden gemaakt over de wijze waarop het interne auditteam de processen dient te auditten en de resultaten zal verwerken.

Wanneer wordt voldaan aan de eisen van kwaliteitssysteem en de overeengekomen afspraken om continue verbetering mogelijk te maken, kent het certificatiebureau het certificaat toe welke drie jaar geldig is. Het certificaat is 'slechts' de erkenning, want om het certificaat te behouden moet het interne auditteam vervolgens dienen te functioneren op basis van de eisen welke kwaliteitssysteem stelt en de overeengekomen afspraken met het certificatiebureau.

Hoofdstuk 9: Implementatie

Aangezien de afdeling Huisvesting van ENECO Energie zorg wil dragen dat de beschreven processen een bijdrage leveren aan de gewenste situatie, dan dienen deze verankerd te worden in de organisatie. In dit hoofdstuk wordt deze verankering in de vorm van een implementatieplan besproken. In het implementatieplan wordt rekening gehouden met organisatorische, personele en financiële consequenties.

9.1 Personele en organisatorische consequenties

Het implementeren van de adviezen leidt tot veranderingen in de organisatie waar het personeel mee wordt geconfronteerd. Allereerst dient men n.a.v. de beschreven processen middels uniforme werkwijzen te werken. Werkwijzen die mogelijk afwijken van de gebruikelijke manier van werken. Daarnaast wordt geadviseerd een intern auditteam samen te stellen. Voor het auditteam betekent dit dat extra werkzaamheden uitgevoerd dienen te worden en eventueel een opleiding hiervoor gevolgd dient te worden. Daarentegen kijkt het auditteam ook mee over de schouder van de verschillende medewerkers en trekt hier conclusies uit. Zoals uit het externe onderzoek is gebleken kan het gevolg van deze veranderingen onrust, onbegrip en weerstand veroorzaken. Er zijn verschillende oorzaken waardoor onrust, onbegrip en weerstand ontstaat¹⁸:

- Angst om persoonlijke invloed of belangen te verliezen;
- Onbekendheid met de feitelijke verandering;
- Angst voor verstoring bedrijfspolitiek evenwicht;
- Angst om niet aan nieuwe eisen te kunnen voldoen;
- Niet serieus genomen voelen.

Wanneer veranderingen met een goede aanpak, met voortdurende alertheid op de omgeving en op het functioneren van de organisatie in relatie tot die omgeving worden ingevoerd, zorgt men ervoor dat veranderingen niet onverwacht komen opzetten. Ten tijde van de implementatie wordt geadviseerd met het volgende rekening te houden:

- Creëer speelruimte om al lerende steeds concreter te worden. Houdt hier bijvoorbeeld rekening mee tijdens het opstellen van de referentiestandaard. Door ruimte te scheppen om in het begin fouten te kunnen maken zonder dramatische gevolgen wordt het leerproces positief beïnvloed (lerende organisatie).
- Laat de medewerkers zelf medesturing geven aan het veranderingsproces. Het interne auditteam moet bijvoorbeeld in samenspraak met de medewerkers van de afdeling Huisvesting en de medewerkers van de betrokken afdelingen de prestatie-indicatoren opstellen. Op deze wijze kan committent en acceptatie verkregen worden.
- Verzorg goede interne communicatie en leg de nadruk op geloofwaardigheid. Medewerkers moeten weten welke veranderingen er komen, wat de redenen daarvoor zijn en hoe de toekomst eruit ziet. Interne communicatie moet het gat dichten tussen enerzijds de initiators van de veranderingen (het management) en anderzijds de medewerkers.¹⁹
- Voer de veranderingen geleidelijk in. Daarmee worden nadelige effecten van veranderen (onrust, weerstand, onbegrip) geminimaliseerd.

¹⁸ <http://www.2reflect.nl/weerstand.htm>

¹⁹ http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_strategie_art_verandering.htm

9.2 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties aanbevelingen besproken. Tevens worden de kosten en baten van de aanbevelingen gegeven. Het is niet exact mogelijk geweest de kosten en baten tegen elkaar af te zetten, omdat de baten niet allemaal in tijd- en/of geld uit te drukken zijn.

9.2.1 Kosten

Wil de afdeling Huisvesting de gewenste situatie bereiken dan worden in alle fasen om daar toe te komen kwaliteitskosten gemaakt. Kwaliteitskosten zijn kosten die het gevolg zijn van gemaakte fouten, kosten om fouten te herstellen en kosten om fouten te voorkomen²⁰. Er zijn vier soorten kwaliteitskosten: preventiekosten, beoordelingskosten, interne en externe foutkosten. Voor toelichting hierop word verwezen naar bijlage 5. De aanbevelingen leveren de volgende kwaliteitskosten op:

Preventiekosten:	Toelichting	Kosten in €
Interne audit		
Overleg intern auditteam		
Hoofd Huisvesting	- Jaarlijkse exploitatielast - Tijd: ± 6 uur per week $\times 5$ maanden = 129 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 48.000$ p/j = $\text{€ } 24$ per uur bij een 38-urige werkweek²¹ - Tijd $\times$ Kosten (129 $\times$ 24)	3.120
Proceseigenaren	- Jaarlijkse exploitatielast - Tijd: ± 3 uur per week $\times 5$ maanden = 65 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 25.000$ p/j = $\text{€ } 12$ per uur bij 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (65 $\times$ 12)	779
Onafhankelijk collega's	- Jaarlijkse exploitatielast - Tijd: ± 6 uur per week $\times 5$ maanden = 129 uur p/j - Kosten: $2 \times \pm \text{€ } 25.000$ p/j = $\text{€ } 24$ per uur bij een 38-urige werkweek²² - Tijd $\times$ Kosten (129 $\times$ 24)	3.120
Medewerkers afdeling Huisvesting e.a.	- Jaarlijkse exploitatielast - Tijd: ± 5 uur per week $\times 2$ maanden = 43 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 25.000$ p/j = $\text{€ } 12$ per uur bij 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (43 $\times$ 12)	520
Pi's implementatie		

²⁰ H. van de Bij e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 2^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891

²¹ <http://www.humanique.net/jobnews/loonindicator/>

²² <http://www.humanique.net/jobnews/loonindicator/>

overleg		
Hoofd Huisvesting	- Eenmalige investering - Tijd: ± 5 uur per week $\times 3$ maanden = 65 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 48.000$ p/j = $\text{€ } 24$ per uur bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (65 $\times$ 24)	1.560
Proceseigenaren	- Eenmalige investering - Tijd: ± 2 uur per week $\times 3$ maanden = 26 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 25.000$ p/j = $\text{€ } 12$ per uur bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (26 $\times$ 12)	312
Onafhankelijk collega's	- Eenmalige investering - Tijd: ± 5 uur per week $\times 3$ maanden = 65 uur p/j - Kosten: $2 \times \pm \text{€ } 25.000$ p/j = $\text{€ } 24$ per uur bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (65 $\times$ 24)	1.560
Medewerkers afdeling Huisvesting e.a.	- Eenmalige investering - Tijd: ± 5 uur per week $\times 3$ maanden = 65 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 25.000$ p/j = $\text{€ } 12$ per uur bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (65 $\times$ 12)	780
Opleiding tot auditor	- Eenmalige investering - Voor twee onafhankelijke collega's. Is een vaste prijs voor maximaal vier personen²³	2.360
<i>Toeleveranciersaudit</i>		
Overleg intern auditteam en twee externe auditors		
Hoofd Huisvesting	- Eenmalige investering - Tijd: ± 6 uur per week $\times 5$ maanden = 129 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 48.000$ p/j = $\text{€ } 24$ per uur bij een 38-urige werkweek²⁴ - Tijd $\times$ Kosten (129 $\times$ 24)	3.120
Proceseigenaren	- Eenmalige investering - Tijd: ± 3 uur per week $\times 5$ maanden = 65 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 25.000$ p/j = $\text{€ } 12$ per uur bij 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (65 $\times$ 12)	779
Onafhankelijk collega's	Eenmalige investering	

²³ <http://www.avr-kwaliteitszorg.nl/>

²⁴ <http://www.humanique.net/jobnews/loonindicator/>

²⁵ <http://www.humanique.net/jobnews/loonindicator/>

	- Tijd: ± 6 uur per week $\times 5$ maanden = 129 uur p/j - Kosten: $2 \times \pm \text{€ } 25.000$ p/j = € 24 per uur bij een 38-urige werkweek 25 - Tijd $\times$ Kosten (129 $\times$ 24)	3.120
Externe auditors	- Eenmalige investering - Tijd: ± 6 uur per week $\times 5$ maanden = 129 uur p/j - Kosten: $2 \times \pm \text{€ } 25.000$ p/j = € 24 per uur bij een 38-urige werkweek 26 - Tijd $\times$ Kosten (129 $\times$ 24)	3.120
Medewerkers afdeling Huisvesting e.a.	- Eenmalige investering - Tijd: ± 5 uur per week $\times 2$ maanden = 43 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 25.000$ p/j = € 12 per uur bij 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (43 $\times$ 12)	520
Certificatieaudit		
Overleg en selectie certificatiebureau		
Hoofd Huisvesting	- Eenmalige investering - Tijd: ± 2 uur per week $\times 1$ maand = 8 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 48.000$ p/j = € 24 per uur bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (8 $\times$ 24)	192
Proces eigenaren	- Eenmalige investering - Tijd: ± 2 uur per week $\times 1$ maand = 8 uur p/j - Kosten: $\pm \text{€ } 25.000$ p/j = € 12 per uur bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (8 $\times$ 12)	96
Onafhankelijk collega's	- Eenmalige investering - Tijd: ± 2 uur per week $\times 1$ maand = 8 uur p/j - Kosten: $2 \times \pm \text{€ } 25.000$ p/j = € 24 per uur bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (8 $\times$ 24)	192
Beoordelingskosten:	Toelichting	Kosten in €
Interne audit	- Jaarlijkse exploitatielast - Tijd: 10 uur per week $\times 5$ maanden = 216 uur p/j - Kosten: $2 \times \pm \text{€ } 25.000$ p/j = € 24 bij een 38-urige werkweek - Tijd $\times$ Kosten (216 $\times$ 24)	5.199

Pi's meten	▪ Jaarlijkse exploitatielast ▪ Tijd: 2 uur per week $\times$ 52 weken = 104 uur p/j ▪ Kosten: $\pm$ € 25.000 p/j = € 12 bij een 38-urige werkweek ▪ Tijd $\times$ Kosten (104 $\times$ 12)	1.248
Toeleveranciersaudit	▪ Eenmalige investering ▪ Tijd: 10 uur per week $\times$ 5 maanden = 216 uur p/j ▪ Kosten: 2 $\times$ $\pm$ € 25.000 p/j = € 24 bij een 38-urige werkweek ▪ Tijd $\times$ Kosten (216 $\times$ 24)	5.199
Certificatieaudit en certificaat	Jaarlijkse exploitatielast en inclusief initiële audit, certificaat en onderhoud ²⁷	8.200
	Totaal investeringskosten:	22.910
	Totaal jaarlijkse exploitatielasten:	22.186
	Totaal:	45.096

9.2.2 Baten

Bij het bereiken van de gewenste situatie levert dit de volgende baten op:

- De werkwijzen worden toegankelijk voor continue verbetering;
- De resultaten worden meetbaar en beïnvloedbaar;
- De organisatie wordt op een objectieve manier doorgelicht (vreemde ogen dwingen);
- De zwakke plekken worden bekend en beïnvloedbaar;
- De klanttevredenheid neemt toe;
- De inwerktijd voor nieuw personeel neemt af;
- De werknemerstevredenheid neemt toe, doordat zij betrokken worden;
- Eenduidigheid wordt gecreëerd (bij schriftelijke, heldere afspraken minder kans op fouten).

Uiteindelijk leiden bovenstaande baten tot efficiëncyverhoging en effectiviteitverbetering²⁸, waarmee de baten direct bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen. De organisatie wordt professioneler en efficiënter ingericht.

Het zal duidelijk zijn dat de baten lastig te voorzien zijn van een exacte opbrengst voor de organisatie. Vanwege slechte registratie binnen de afdeling Huisvesting is de afname van de in- en externe foutkosten niet weer te geven. Het kan wel gesteld worden dat het niet behalen van de baten in een marktsituatie zou kunnen leiden tot ontevreden klanten welke overstappen naar de concurrentie.

²⁷ <http://www.avr-kwaliteitszorg.nl/>

²⁸ D.C. Dorr: Presteren met processen, 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001/2001. ISBN 901407986

9.3 Implementatieplan

Met de aanbevelingen in het achterhoofd, de zeven stappen van Procesmanagement ernaast (voor toelichting zie bijlage 5) en voor de belangrijkste huisvestingsprocessen is het volgende implementatieplan opgesteld.

Stap 1: Implementeren van de beschreven processen

Betrokkenen:	Hoofd Huisvesting, medewerkers afdeling Huisvesting, medewerkers betrokken afdelingen en klanten
Tijdsduur:	Drie maanden
Activiteiten:	1. De medewerkers moeten door Hoofd Huisvesting worden geïnformeerd over de veranderingen welke er komen in de bedrijfsvoering, wat de redenen daarvoor zijn en hoe de toekomst eruit ziet. 2. Hoofd Huisvesting dient in samenspraak met gegadigden proceseigenaren aan te wijzen. 3. De klanten moeten geïnformeerd worden over de aanspreekpunten in een proces, zodat de processen via de juiste weg kunnen worden afgehandeld. 4. De beschreven processen dienen door de Hoofd Huisvesting gepubliceerd en verspreid te worden aan de medewerkers Huisvesting en de betrokken afdelingen. 5. Gedurende drie maanden dienen vervolgens de medewerkers van de afdeling Huisvesting en de in de processen betrokken afdelingen en klanten kennis te maken met en gebruik te maken van de beschreven processen. 6. Tot slot dient het functioneren van de geïmplementeerde procesbeschrijvingen door de medewerkers en de klanten met Hoofd Huisvesting besproken te worden.
Opmerkingen:	Geadviseerd wordt om drie maanden na de implementatie de eerste audit, de interne audit, uit te voeren ²⁹ .

Stap 2: Interne audit

Betrokkenen:	Het samen te stellen interne auditteam, medewerkers afdeling Huisvesting, medewerkers betrokken afdelingen en klanten.
Tijdsduur:	Vijf maanden
Activiteiten:	1. Het interne auditteam moet worden samengesteld. In samenspraak dienen zij de referentiestandaard vast te stellen en het auditplan te maken. 2. Het interne auditteam dient de medewerkers van de afdeling Huisvesting, medewerkers van de betrokken afdelingen en de klanten te informeren over het belang van de audit en de stappen welke er volgen. 3. Het auditteam moet de audit d.m.v. interviews en waarnemingen met de medewerkers van de afdeling Huisvesting, betrokken afdelingen en klanten uitvoeren. 4. De verzamelde gegevens moeten door het auditteam geïnterpreteerd en beoordeeld worden t.a.v. de

²⁹ D.C. Dorr: Presteren met processen, 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001/2001. ISBN 901407986

	referentiestandaard. - De gegevens moeten door het auditteam in een rapport vastgelegd worden. Het rapport krijgt een voorlopige status tot aan de eindbespreking. - Het auditteam moet de bevindingen aan Hoofd Huisvesting rapporteren. Misverstanden of feitelijke onjuistheden moeten worden gecorrigeerd. - Het auditteam moet het formele auditrapport opstellen. Dit vormt de schriftelijke vastlegging van de uitvoering en de resultaten van de audit. - De resultaten in de vorm van verbeterpunten uit het formele auditrapport dienen door de proceseigenaren aan het personeel te worden overgebracht. - Het personeel dient de verbeterpunten door te voeren.
<i>Opmerkingen:</i>	- De keuze voor een referentiestandaard is zeer belangrijk en van invloed op de latere certificatieaudit. Creëer hier ook speelruimte in en leg de lat niet direct te hoog, zodat de veranderingen geleidelijk ingevoerd kunnen worden. - Geadviseerd wordt gebruik te maken van de Deming-cirkel aangezien dan behaalde resultaten worden geborgd en de interne audit periodiek terugkeert. Hiervoor dienen de bovenstaande negen stappen ingepast te worden in de vier stappen (Plan, Do, Check, Act) uit de Deming-cirkel.

Stap 3: Prestatie-indicatoren implementeren

<i>Betrokkenen:</i>	Het samen te stellen interne auditteam, medewerkers afdeling Huisvesting, medewerkers betrokken afdelingen en klanten.
<i>Tijdsduur:</i>	Drie maanden
<i>Activiteiten:</i>	- Het interne auditteam dient te bepalen welke prestaties uit de processen gemeten gaan worden. - Het interne auditteam moet in samenspraak met de medewerkers van de afdeling Huisvesting en de medewerkers van de betrokken afdelingen de norm waaraan de prestaties dienen te voldoen bepalen. - Het interne auditteam moet in samenspraak met de medewerkers van de afdeling Huisvesting en de medewerkers van de betrokken afdelingen de meetmomenten vaststellen. - Het interne auditteam dient de medewerkers van de afdeling Huisvesting, de medewerkers van de betrokken afdelingen en de klanten te informeren over het belang van de Pi's en hun rol daarin. - Het interne auditteam moet prestatie-indicatoren in de processen implementeren. - De medewerkers van de afdeling Huisvesting en de medewerkers van de betrokken afdelingen moeten de metingen uitvoeren en de informatie doorspelen aan het interne auditteam.
<i>Opmerkingen:</i>	- De beschreven processen dienen gewijzigd te worden. - In de interne audit kunnen conclusies uit de metingen getrokken en eventuele verbeteringen geïmplementeerd worden.

Stap 4: Toeleveranciersaudit

<i>Betrokkenen:</i>	Het samen te stellen interne auditteam, medewerkers afdeling Huisvesting, medewerkers betrokken afdelingen, klanten en onafhankelijke externe auditors.
<i>Tijdsduur:</i>	Vijf maanden
<i>Activiteiten:</i>	1. Het interne auditteam moet klanten benaderen welke de audit willen uitvoeren. In samenspraak dienen zij de referentiestandaard vast te stellen en het auditplan te maken. 2. Het interne auditteam dient de medewerkers van de afdeling Huisvesting, medewerkers van de betrokken afdelingen en de klanten te informeren over het belang van de toeleveranciersaudit en de stappen welke er volgen. 3. Het externe auditteam moet de audit uit d.m.v. interviews en waarnemingen met de medewerkers van de afdeling Huisvesting, betrokken afdelingen en klanten uitvoeren. 4. De verzamelde gegevens moeten door het extern auditteam geïnterpreteerd en beoordeeld worden t.a.v. de referentiestandaard. 5. De gegevens dienen door het interne en externe auditteam vastgelegd te worden in een rapport. Een rapport welke een voorlopige status krijgt tot aan de eindbespreking. 6. Het interne en externe auditteam moet de bevindingen aan Hoofd Huisvesting rapporteren. Misverstanden of feitelijke onjuistheden worden kunnen worden gecorrigeerd. 7. Het interne en externe auditteam moeten het formele auditrapport opstellen. Dit vormt de schriftelijke vastlegging van de uitvoering en de resultaten van de audit. 8. De resultaten in de vorm van verbeterpunten uit het formele auditrapport dienen door de proceseigenaren aan het personeel te worden overgebracht. 9. Het personeel dient de verbeterpunten door te voeren.
<i>Opmerkingen:</i>	Laat de toeleveranciersaudit uitvoeren wanneer de SLA's zijn afgesloten en wanneer de prestatie-indicatoren zijn geïmplementeerd.

Stap 5: Certificatieaudit

<i>Betrokkenen:</i>	Het samen te stellen interne auditteam, medewerkers afdeling Huisvesting, medewerkers betrokken afdelingen, klanten en het certificatiebureau.
<i>Tijdsduur:</i>	Vijf tot twaalf maanden ³⁰
<i>Activiteiten:</i>	1. Het interne auditteam dient de medewerkers van de afdeling Huisvesting, medewerkers van de betrokken afdelingen en de klanten te informeren over het belang van de certificatieaudit en de stappen welke er volgen. 2. Het interne audit dient meerdere certificatiebureaus te benaderen om advies in te winnen over het bestpassende kwaliteitsysteem bij de afdeling Huisvesting.

³⁰ <http://www.avr-kwaliteitszorg.nl/>

	3. Het interne auditteam dient het geselecteerde certificatiebureau voor een initiële audit te benaderen. 4. Het bureau audit of de processen voldoen aan de eisen van het kwaliteitssysteem. 5. Het bureau maakt afspraken over de manier waarop Huisvesting zich continue dient te verbeteren. 6. Het bureau kent bij goedkeuring het certificaat toe en toetst halfjaarlijks of aan de overeengekomen afspraken wordt voldaan.
<i>Opmerkingen:</i>	Een initiële certificatieaudit keert om de drie jaar terug ³¹ . De met het certificatiebureau overeengekomen afspraken dienen door het interne auditteam te worden uitgevoerd.

Eind 2006 wordt de verplichte winkelnering bij de divisie Ondersteunende Diensten en daarmee de afdeling Huisvesting afgeschaft. De afdeling Huisvesting heeft zodoende een gewenste situatie welke zij voor eind 2006 wil bereiken. Een situatie waarin de afdeling Huisvesting marktconform werkt, dienstverlening professioneel en efficiënt levert en waarin de integratie van de Facilitaire Dienst Utrecht in het Facilitair Bedrijf Rotterdam en de invoering van de toekomstige Service Level Agreements wordt ondersteund.

Onderzoek heeft uitgewezen dat procesbeschrijving, maar vooral procesborging essentiële stappen zijn in het bereiken van de gewenste situatie. De belangrijkste huisvestingsprocessen zijn beschreven. Aanbevelingen welke procesborging mogelijk maken zijn opgesteld. Het voorgestelde implementatietraject is zodoende een goede stap richting de gewenste situatie, aangezien in het implementatietraject de aanbevelingen m.b.t. het borgen van de processen verwerkt zijn.

³¹ <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2182>

Literatuurlijst

Boeken

- B. Veen: Beleid en organisatie. 1^e Druk Deventer: Kluwer, 1990. ISBN 9020121251
- Bron: C.T.B. Ahaus / F.J. Diepman – Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit
- C.G. Bakker: IKZ Leerboek integrale kwaliteitszorg. 2^e Druk Houten: E.P.N. B.V., 1999. ISBN 9011044037
- C.T.B. Ahaus: ISO 9000:2000-serie, strategie en aanpak, Deventer, 2001
- C.T.B. Ahaus e.a.: Balanced scorecard & Model nederlandse kwaliteit. 1^e Druk Apeldoorn: Kluwer, 1999. ISBN 9026724772
- D.C. Dorri: Presteren met processen. 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001/2001. ISBN 901407986
- F. Ammerdorfer: NEN-ISO 9000, op weg naar een betere organisatie. 2^e Druk Rotterdam.
- H. van de Bij e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- H.J. de Vries: Opstellen van procedures voor ISO 9000 kwaliteitsmanagementsysteem
- J.J.H. Cleassen: Auditing. 1^e Druk Eindhoven: NEN, 2003. ISBN 9052540926
- L. Bergenhenegouwen: Overstappen op de nieuwe ISO 9000-serie
- L. Th. Wijchers e.a.: Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening. 1^e Druk Deventer: Kluwer, 1996. ISBN 902671792X
- M. Jeanson e.a.: Auditing – omdat het werkt. 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 9014076711
- M. Jeanson, B. Oosterhuis: Auditing – omdat het werkt. 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 9014076711
- M.A. Muntinga e.a. : Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e Druk Deventer: Kluwer, 1998. ISBN 9026728875
- P. Thuis: Toegepaste organisatiekunde. 3^e Druk Houten: Wolters-Noordhoff, 2003
- P.M. Kempen e.a.: Advieskunde voor praktijkstages. 2^e Druk Houten: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90010468225
- R. Bouter: Handleiding voor de afstudeerstage 2004-2005. 10^e her. dr. Zoetermeer: Ribberink, 2004. ISBN 9073077095
- R. Y. Chang e.a.: Benchmarking: Vergelijk en verbeter. Culemburg: Technipress, 1997. ISBN 907051267X
- W. Aarts: Werken met ISO 9001-2000, Deventer: Kluwer, 2001

Syllabi

- P. van Doorne – Eventmanagement. Den Haag: HHS, opleiding FM. 2004. nr 2363
- Y.A. Mante – Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: HHS, opleiding FM. 2001. nr. 2318
- C.M. Genet – Methoden van onderzoek en de markt: Den Haag, opleiding FM. 2001. nr 2384

Verslagen

- J. de Bondt – Jaarverslag ENECO Holding N.V. 2003. Zoetermeer: UnitedGraphics. 2004
- T. de Witt Hamer – Afdelingsplan FAB. Delft: ENECO Energie. 2005

Internetsites

- <http://wimcoppens.tripod.com/proces.htm>
- <http://www.2reflect.nl/weerstand.htm>
- <http://www.adburdias.nl/inhoudiso9001.htm>
- <http://www.adburdias.nl/kwaliteit.htm>
- <http://www.aedes.nl/cgi-bin/as.cgi/0317000/c/start/file=/9317000/1f/j9vvgbwib0omgz9/vgcflyp47wz6>
- <http://www.analis.be/iso/isonl.htm>
- <http://www.avr-kwaliteitszorg.nl/>
- <http://www.blueq.nl/scripts/showpage.php>
- http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_strategie_art_verandering.htm
- <http://www.costsaving.nl/boek.htm#kostenbesparingideeform>
- <http://www.dnv.nl/certification/systeemcertificatie/kwaliteit/index.asp>
- <http://www.ictforyourbusiness.nl/main.asp?ChapterID=1098>
- <http://www.idef.com/>
- <http://www.ink.nl>
- <http://www.iso.ch>
- <http://www.iso9000plus.net/>
- <http://www.iso-advies.nl/index.html>
- http://www.prolity.nl/publicaties/pdf/kib_200303.pdf
- <http://www.q-intra.nl/care/wvs/sector%20verzorging/verzorging.htm>
- <http://www.st-mps.nl/asp/page.asp?sitid=154>
- http://www.the-art.nl/0222_structuur.htm
- <http://www.tothepointconsulting.homestead.com/index.html>
- <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=borgen>
- <http://www.vlug.be/iso-9001.asp>
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=1372>
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2542>
- <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=404>

ENECO Energie



Procesmanagement voor de afdeling Huisvesting

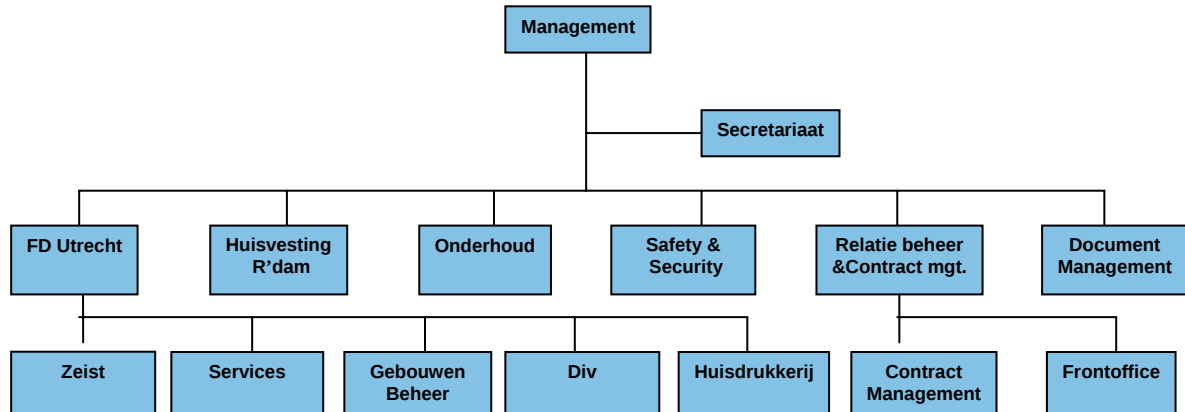
Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Oude Situatie Facilitair Bedrijf (FAB)	3
Bijlage 2: P&D Catalogus FAB	7
Bijlage 3: Interviews medewerkers en betrokken afdelingen	11
Bijlage 4: Interview externe	31
Bijlage 5: Overige theorie	33
Bijlage 6: Beschreven huisvestingsprocessen	42

Bijlage 1: Oude Situatie Facilitair Bedrijf (FAB)

Het Facilitair Bedrijf was ontstaan ten gevolge van de samenvoeging van het Facilitair Bedrijf Rotterdam en de Facilitair Dienst Utrecht op 1 januari 2004. De organisatiestructuur zag er voor 1 mei 2005 als volgt uit:



De afdeling Huisvesting

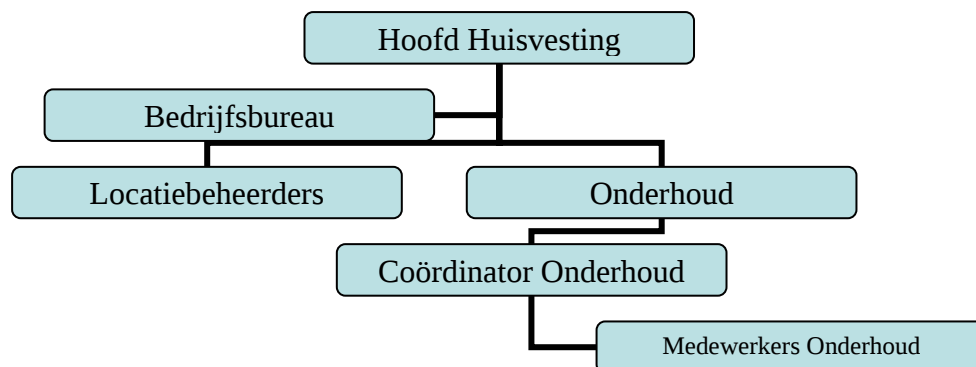
Voor 1 mei 2005 waren er binnen het Facilitair Bedrijf 4

- Huisvesting (Rotterdam);
- Onderhoud (Rotterdam);
- Gebouwenbeheer (Utrecht);
- Services (Utrecht).

Gezamenlijk bestreken zij het werkgebied:

- Locatiebeheer (Rotterdam) en huismeesterservice (Utrecht);
- (Laten) uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden;
- Uitvoeren en coördineren van (complexe) projecten;
- Registratie en beheer van werkplekken en m2 vastgoed;
- Behandelen van huisvestingsvraagstukken;
- Beheer van de vastgoedportefeuille.

De afdelingen Huisvesting en Onderhoud van ENECO Rotterdam bevatte voor 1 mei 2005 de volgende functies:



Hoofd Huisvesting

Hoofd huisvesting, tevens hoofd Onderhoud & Services, was in lijn eindverantwoordelijk voor alle beslissingen en financiën die genomen moesten worden op Huisvestingsgebied voor ENECO Rotterdam.

Bedrijfsbureau

Deze stafdienst ondersteunde het Hoofd Huisvesting op verschillende gebieden. Zo was de projectleider verantwoordelijk voor complexe huisvestingsprojecten. Daarnaast werden huisvestingsvraagstukken en haalbaarheidsonderzoeken verricht en werden de contracten met de leveranciers door het bedrijfsbureau bewaakt en geborgd. Men kan door ook voor advies en arbo-vraagstukken terecht. Een aandachtsgebied binnen het bedrijfsbureau was registratie & beheer. Registratie & beheer was verantwoordelijk voor de registratie en het beheer van de inkoop van het meubilair, de kenniskaarten welke vanuit het Front-Office worden doorgespeeld en voor de mutaties in ruimten.

Locatiebeheer

Deze afdeling had in totaal zes verschillende locatiebeheerders. Iedere locatiebeheerder had meerdere gebouwen onder zijn verantwoording.

Alle zaken welke het gebouw/locatie van ENECO Energie of een dochteronderneming betrof diende besproken te worden met de betreffende locatiebeheerder.

Locatiebeheerders vroegen offertes aan en sloten contracten af, in samenspraak met Registratie & Beheer, de Inkoopafdeling en met verschillende leveranciers. Tevens waren locatiebeheerders verantwoordelijk voor het bouwkundig- en technisch onderhoud van de gebouwen en interne verhuizingen. ENECO Rotterdam had de volgende vestigingen of dochterondernemingen welke onder de afdeling Huisvesting Rotterdam vielen:

Cluster 1: 3 Locatiebeheerders

Cappel a/d IJssel:	Burgemeester Schalijslaan
Delft:	Energieweg
Den Haag:	Verheeskade
	Laan van 's Gravenmade
	Spoorlaan
Gouda:	Nieuwe Gouwe OZ 2
Rotterdam:	Westblaak 100 + 180
Schiedam:	's Gravenlandseweg
Schiedam:	Schiedamsedijk
Vlaardingen:	Mercuriusstraat

Cluster 2: 3 Locatiebeheerders

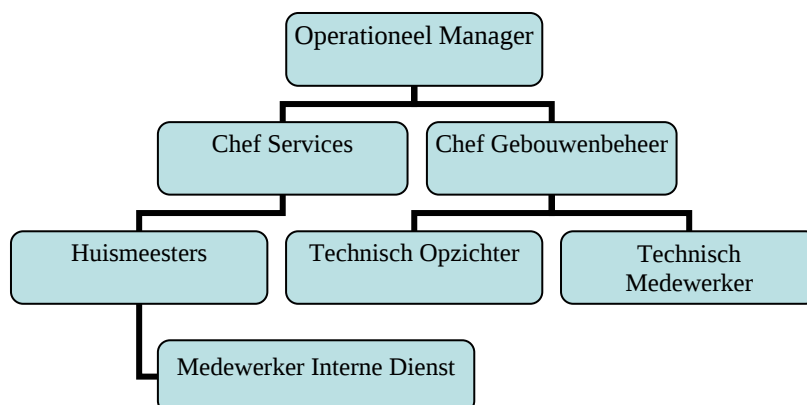
Cappelle a/d IJssel	Rivium
Dirksland	Dirksland
Dordrecht	Noordendijk
Mijnheerenland	Laan van Westmolen
Ridderkerk	Wagenmakerstraat
	Dokwerkerstraat
Rotterdam	Rochussenstraat
	Zuiderparkweg
	Keileweg
	WPC

Seggeland Zuid Vierpolders
Sliedrecht Leliestraat
Spijkernisse Marconiweg

Onderhoud

Deze afdeling was in het organogram van het FAB opgenomen als een aparte afdeling. Hoofd Huisvesting heeft ook voor deze afdeling de eindverantwoording en zodoende was Onderhoud en Services tevens opgenomen in het organogram van Huisvesting Rotterdam. De afdeling onderhoud had een leidinggevende, een coördinator en 10 medewerkers. Deze afdeling was eigenlijk een soort uitzendbureau. De medewerkers werden, in samenspraak met de leidinggevende, 'verhuurd' aan de afdeling locatiebeheer. De afdeling locatiebeheer zette de medewerkers in voor zeer uiteenlopende klussen; schilderwerk, timmerwerk, maar ook het vervangen van een lampje. Daarnaast was deze afdeling momenteel bezig met de meerjaren onderhoudsplanning van de verschillende Rotterdamse locaties.

De afdelingen Gebouwenbeheer en Services van ENECO Utrecht bevatte de volgende functies:



Operationeel Manager

Operationeel manager was, net als Hoofd Huisvesting, in lijn eindverantwoordelijk voor alle beslissingen die genomen werden op Huisvestingsgebied. Uiteraard alleen voor ENECO Utrecht. Hij/zij stond direct boven de Chef Services en Chef Gebouwenbeheer. Hij/zij was verantwoordelijk voor de kosten die beide afdelingen maakten.

Chef Services

De Chef Services gaf leiding aan de afdeling Services en aan een aantal externe medewerkers (schoonmaak, catering, beveiliging en groenvoorziening).

De Chef Services zorgde voor toezicht op de werkzaamheden in een aan de gebouwen en was verantwoordelijk voor het ruimtebeheer, de werkplekindeling, werkplekinrichting en werkplekafwerking. Daarnaast bewaakte Chef Services de toegewezen budgetten, verzorgde kwartaalrapportages en stelde het jaarplan van de afdeling op. Ook het ontruimingsplan, de bewaking, het sleutelbeheer en de brandpreventie vielen onder deze functie.

Huismeesters

De afdeling had vier Huismeesters. Elke Huismeester had zijn eigen locatie.

Alle zaken welke de gebouw/locatie van ENECO Energie betrof, diende besproken te worden met de betreffende Huismeester.

Huismeesters vroegen ook offertes aan en sloten contracten af, maar zij waren niet budgetverantwoordelijk. Huismeesters coördineerden veelal de schoonmaak en de verhuizingen, maar waren ook verantwoordelijk voor overige locatievraagstukken. ENECO Utrecht had de volgende vestigingen welke onder de afdeling Gebouwenbeheer vallen:

Cluster: 4 Huismeesters

Utrecht: Atoomweg 44 + 50
 Keulsekade
 Nijverheidsweg 15 + 16
Houten: Walmolen 1 + 21

Medewerker Interne Dienst

De Medewerkers Interne Dienst, 20 in totaal, werden ingezet op verschillende aandachtsgebieden. Zij rouleerden vaak tussen deze aandachtsgebieden. Een Medewerker Interne Dienst werd gebruikt als receptionist(e), handymen of bode. Uiteraard functioneerden bepaalde medewerkers beter in bepaalde functies dan in anderen. Hier werd in de planning rekening mee gehouden, maar vanuit de functie Medewerker Interne Dienst moest men inzetbaar zijn op alle gebieden.

Chef Gebouwenbeheer

Chef Gebouwenbeheer gaf leiding aan de afdeling en was verantwoordelijk voor het gebouwen- en het energiebeheer. De gebouwen dienen gezien te worden inclusief terreinen en de op de terreinen aanwezige (niet functiegebonden) bekabeling en installaties. Chef Gebouwenbeheer signaleerde onjuist werkende apparatuur en storingen en nam maatregelen voor herstel of ter preventie. Daarnaast beheerde chef Gebouwenbeheer onderhoudscontracten en was verantwoordelijk voor het budgettair beheer van de afdeling.

Technisch opzichter

De Technisch opzichter was eigenlijk de projectleider van ENECO Utrecht. Voor advies en grootschalige projecten als verbouwingen en verhuizingen was de Technisch opzichter verantwoordelijk. Huisvestingsvraagstukken en haalbaarheidsonderzoeken vielen ook onder zijn verantwoording.

Technisch medewerker

De Technisch medewerker was eigenlijk de medewerker Bedrijfsbureau van ENECO Utrecht. De contracten met de leveranciers werden door hem bewaakt en geborgd. Het beheer van de inkoop van meubilair en de mutaties in ruimten werden administratief verwerkt door de Technisch medewerker.

Bijlage 2: P&D Catalogus FAB

Product / dienst	Omschrijving	Prijs (€)	Levertijd1	Klanten
Kantoorruimte (m2)	Verhuur vierkante meters Servicekosten Verzekeringen Energie	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Bedrijfsruimte (m2)	Belastingen Gladheidsbestrijding Ongediertebestrijding Technisch onderhoud	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Magazijnruimte (m2)	o Verlichting o Verwarming/koeling o Water o GEW installaties o Liften	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Archiefruimte (m2)	o Deuren o Bouwkundig onderhoud Postbezorging (tussen panden) Tuinonderhoud Alarminstallatie	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Buitenopslag (m2)	Alarmopvolging Brandmeldinstallatie (incl. aansluiting op centrale) Bedrijfshulpverlening Vloerbedekking Vitrage Toegangscontrolesysteem Toegang- en legitimatiepassen Sluitronde	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Werkplek (standaard)	Instelbare bureautafel (160x80cm) Ladenblok (3 laden of 1 hangmaplade, 1 lade) Bureaustoel Stekkerblok Prullenbak en papierkorf PC houder Flatscreenarm Plantenbakken in algemene ruimten Schoonmaak (5/10 programma); Is excl. schoonmaak in magazijn en archief ruimten; Koude & Warme dranken Kopiën (decentraal) Afval Glasbewassing	€1741,- per werkplek per jaar	B < 5 werkplekken Offerte > 5 werkplekken	Lijnmanagers
Hekken en slagbomen Openingsronde	Het plaatsen en onderhouden van hekken en slagbomen Pand openen, van slot en uit alarm	Offerte €16,- per ronde per pand	Offerte A	Bedrijfsdirecteuren
Camerabeveiliging	Beveiliging en toezicht d.m.v. camera's aangesloten op een meldkamer	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren

Anti-inbraaksysteem	Het operationeel houden van het inbraaksysteem. Een inbraaksysteem bevat alle nodige detectoren die een beweging kunnen ontvangen plus het onderhoud van het systeem.	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Receptiebezetting (werkdag 7-18)	Een medewerker die receptiediensten op een bepaald object verricht. Tot de taak behoren o.a: ontvangst en registratie bezoekers, toegangscontrole, sleutelbeheer, doorverbinden telefonie	€30,- per uur	A	Bedrijfsdirecteuren
Receptiebezetting (werkdagavond 18-24)		€35,- per uur	A	
Receptiebezetting (nacht 0-7)		€45,- per uur		
Receptiebezetting (weekend)		€50,- per uur	A	
Receptiebezetting (feestdag)		€55,- per uur		
Receptiebezetting (incl. beveiliging/ werkdag 7-18)	Een beveiligingsbeambte die beveiligings-, portiers- en/of receptietaken op een bepaald object verricht. Tot de taken behoren: ontvangst en registratie bezoekers, lopen van ronden, toegangscontrole, doorverbinden telefonie, gediplomeerd beveiligingsbeambte	€35,- per uur	A	
Receptiebezetting (incl. beveiliging/ werkdagavond 18-24)		€42,50 per uur	A	
Receptiebezetting (incl. beveiliging/ nacht 0-7)		€50 per uur	A	
Receptiebezetting (incl. beveiliging/ weekend)		€55 per uur	A	
Receptiebezetting (incl. beveiliging/ feestdag)		€60,- per uur	A	
Interieurschoonmaak (maatwerk)	Maatwerk schoonmaakactiviteiten aanvullend op standaard schoonmaak in werkplek	C	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Glasbewassing (maatwerk)	Maatwerk glasbewassing aanvullend op standaard glasbewassing in werkplek	C	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
KCA	Aanbieden en maandelijks legen van verzamelbakken	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Plantenbak op werkplek	Plantenbak op werkplek	C	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Bloemstuk	Bloemstuk	A	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Verhuizingen	Coördineren en uitvoeren van verhuizingen	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Werkplek (flex)	Idem als werkplek standaard	€ 320,- per werkplek per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren

Werkplek Manager	Idem als werkplek standaard plus	additioneel€ 400,- per werkplek per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
	Aanbouwtafel Bezoekersstoel Kast hoog Legbord Vergadertafel + 4 stoelen			
Werkplek (callcenter)	Idem als werkplek standaard plus	additioneel € 410,- per werkplek per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
	Werkblad (elektrisch in hoogte verstelbaar) Wand Lockers Monitorbakje			
Werkplek (teken/CAD)	Idem als werkplek standaard plus	additioneel€ 445,- per werkplek per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
	Werktafel elektrisch Werkblad Uitlegtafel Pootstellen			
Aangepaste werkplek	Aangepaste werkplek (veelal op advies Arbo-arts)	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Lage kast	Kast 120cm hoog x 100 cm breed met roldeur	€100,- per werkplek per jaar	B	Bedrijfsdirecteuren
Hoge kast	Kast 180cm hoog x 100 cm breed met roldeur	€120,- per werkplek per jaar	B	Bedrijfsdirecteuren
Vergadertafel met 4 stoelen	Vergadertafel inclusief 4 stoelen	€125,- per set per jaar	B	Bedrijfsdirecteuren
Vergadertafel met 6 stoelen	Vergadertafel inclusief 6 stoelen	€200,- per set per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Zithoek	Lage tafel inclusief 2 stoelen	€100,- per werkplek per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Vergaderstoel	Vergaderstoel	€25,- per werkplek per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Vitrage (maatwerk)	Aanvullende vitrage naast standaard vitrage	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Bureauverhogers	Bureauverhogers	€25,-	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Vloerbedekking (maatwerk)	Vloerbedekking aanvullend op standaard vloerbedekking in pand	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Kunst	Kunstobjecten in centrale ruimte	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
BHV opleiding	Opleiding voor medewerkers tot bedrijfshulpverlener	Offerte	Offerte	Lijnmanagers
BHV oefening	Oefening van de bedrijfshulpverlening	Offerte	Offerte	Lijnmanagers
Lunchvoorziening	Lunchvoorziening per locatie, pakketsamenstelling in overleg met de klant	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Roomservice	Verzorging koffie, thee en broodjes	Prijslijst	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Recepties	Verzorging drankjes en versnaperingen tijdens recepties, borrels en buffetten	Prijslijst	Offerte	Bedrijfsdirecteuren

Postbezorging in pand	Bezorging poststukken 2 keer per dag bij secretariaten per locatie	€30,- per werkplek per jaar	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
	Bezorging poststukken 2 keer per dag bij afleverpunten per locatie	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Postverzending	Frankeren en versturen poststukken met binnenlandse post, koeriersdienst, express en aangetekend	TPG-tarief + 5% opslag	A	Bedrijfsdirecteuren
Postadvies	Expertise op het gebied van post	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Postinschrijvingen	Openen en registreren inkomende poststukken	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Aanbieden archief	Aannemen van archiefmateriaal	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Archiefbeheer	Bewaren van archieven in het statisch archief	€20,- per strekkende meter	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Archiefvernietiging	Vernietigen archieven	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Archiefadvies	Expertise op het gebied van archieven	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Beheer Dynamisch archief	Bijhouden en beheren van het dynamisch archief voor een klant	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Documentdigitalisering	Digitaliseren van documenten	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Archiefdocumenten	Opzoeken documenten uit archief	Offerte	A	Bedrijfsdirecteuren
Reprografie	Kopieren en printen op verschillend format	Prijslijst DM	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Mailing	Vervaardigen van mailing	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Couverteren	Mechanisch inpakken van de enveloppen	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Visitekaartje	Visitekaartje	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Reproadvies	Expertise op het gebied van repro	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Advies	Expertise op het gebied van document –en informatievoorziening	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Informatievoorziening	document –en informatievoorziening			
Bedrijfsauto	Auto voorzien van ENECO logo en ondersteunend aan het primaire proces	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren
Personal leaseauto	Arbeidsvoorwaardelijke auto van een medewerker	Offerte	Offerte	Bedrijfsdirecteuren

Bijlage 3: Interviews medewerkers en betrokken afdelingen

Medewerkers Facilitair Bedrijf Rotterdam

Naam : Leo Hoogendijk
Afdeling : Huisvesting
Functie : Bedrijfsbureau
Locatie : Delft

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Het Bedrijfsbureau is een algehele vraagbaak en is verantwoordelijk voor:

- ☐ Doorbelasting van de m2
- ☐ Het ruimtebeheer en uitgeven van de ruimtes
- ☐ Controle op de arbo-aspecten
- ☐ Het uitgeven en innemen van het meubilair
- ☐ Beheer van de huurcontracten
- ☐ Tekeningen beheer

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Ik zit veel in EnecoRent om de doorbelasting door te voeren. EnecoRent is namelijk net in gebruik genomen. Daarnaast is het beheer van de contracten ook een tijdrovende taak.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

Momenteel is er gebrek aan documentatie en sturing daarvan. Activiteiten worden op verschillende plaatsen neergelegd. Voor het Bedrijfsbureau komt de doorbelasting in het gedrang, omdat er geen communicatie of terugkoppeling is wat de informatie verifieert.

4. Welke processen voert u uit?

Tekeningbeheer, aanvraag ordernummers, doorbelasting m2, uitgifte en inname ruimtes en meubilair.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

In alle genoemde processen.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

Aangezien er onderlinge communicatie ontbreekt zijn veel processen blijkbaar onduidelijk in de uitvoering.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zo wordt er bijvoorbeeld niet de juiste informatie verstrekt voor wat betreft de m2 en de projectacties, zodat het bedrijfsbureau niet of niet tijdig op de hoogte is.

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

Alle processen moeten vanaf het begin tot het einde omschreven worden zodat de componenten, de partijen met de benodigde kennis onderling communiceren. Zodoende is de uitvoer direct gestructureerde en de uitvoer voor iedereen duidelijk.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

De processen welke 'grensoverschrijdend' zijn dienen beschreven te worden. Dit zijn processen waarin meerdere partijen betrokken zijn en waarin meerdere werkzaamheden worden verricht welke onderling raakvlakken hebben of elkaar kunnen overlappen.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

- ☐ Grenzen dienen te worden aangegeven; verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- ☐ Het proces dient kort en bondig beschreven te worden
- ☐ Er dient een proceseigenaar aangesteld te worden welke de update en controle van het proces verzorgd
- ☐ Er dient een kwaliteitsgroep opgesteld te worden welke de processen evalueert

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

De verantwoordelijkheden moeten bekend worden en bespreekbaar zijn, de 'afrekencultuur' dient passé te worden. Men moet samen hetzelfde doel nastreven en zich niet aangetast voelen, wanneer zijn/haar werkgebied word benaderd.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen?

- ☐ Alle belanghebbende kunnen bijeen komen en aan de hand van een checklist kijken of de uitvoering nog steeds voldoet aan de wensen en eisen van zowel de medewerker als de klant
- ☐ Processen kunnen per situatie worden nagelopen
- ☐ Processen kunnen gedelegeerd worden

Naam : Theo Lems
Afdeling : Huisvesting
Functie : Bedrijfsbureau
Locatie : Delft

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

De doorbelasting van huisvestinggerelateerde zaken aan de klant, d.w.z. het financiële gedeelte daarvan via het programma EnecoRent. Daarnaast ook het beheer van de huurcontracten en het meubilair.

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Doorbelasting vaak aan het einde van de maand. Via het programma Planon worden ook veel aanvragen voor meubilair behandeld.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

De doorbelasting verloopt niet vlekkeloos. De informatie aangereikt is niet voldoende en zodoende kan er ook geen goede rekening aan de klant worden uitgereikt.

4. Welke processen voert u uit?

In vrijwel alle huisvestingprocessen is het bedrijfsbureau betrokken. Mutaties in de vorm van een verbouwing, verhuizing of inrichting van een gebouw/ruimte.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Naast de Huisvestingafdelingen is er ook veel contact met meubilairexploitant Ahrend.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

Vooraf op het gebied van doorbelasting ontstaan er veel onduidelijkheden. Naast ruimten en panden wordt er nog veel meer doorbelast aan de klant en dit is vaak niet juist in kaart gebracht. Het proces is voor beide partijen niet bekend en zodoende ontstaat er onduidelijk in de communicatie.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

De rekeningen richting de klant zijn niet gespecificeerd en het is niet duidelijk wat waarvoor staat.

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

Het financiële gedeelte van de processen dient geborgd te worden.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

De doorbelastingprocessen dienen beschreven te worden, zodat het financiële gedeelte daarvan duidelijk is voor eenieder wanneer het geborgd is.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Een proces dient eenduidig te zijn en conformeerbaar zijn, zodat iedereen zich eraan dient te houden.

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Een voordeel is dat iedereen op dezelfde manier werkt. Ook ontstaat er door de beschrijving en borging van de processen de mogelijkheid tot het blindelings overnemen van elkaar zijn taken. Als laatste ontstaat er duidelijkheid richting de klant, want iedere klant kan hetzelfde resultaat verwachten.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen?

Elke medewerker dient een exemplaar te krijgen en deze regelmatig na te slaan zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan.

Naam : Bart Kortekaas
Afdeling : Huisvesting
Functie : Bedrijfsbureau
Locatie : Delft

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

- o Vragen van klanten naar grootschalige ruimtes, kamers, panden welke als projecten bekend staan
- o De analyse van strategische huisvestingvragen / business cases welke een projectplan vragen
- o Verstrekken van advies op gebied van Huisvesting / Arbo-normen

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Elke dag anders. Er is geen vastigheid.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

Er staat niks op papier waardoor er onduidelijkheden ontstaan waar de verantwoordelijkheden liggen. Daarnaast verloopt de doorbelasting in het programma EnecoRent niet goed.

4. Welke processen voert u uit?

- o Projecten als de aanschaf van een nieuw pand, de inrichting en beheer daarvan;
- o Projecten welke de optimalisatie van een bestaand pand betreffen;
- o Verhuisprojecten;
- o Advies op het gebied van arbo-normen en huisvesting zoals bijvoorbeeld de samenvoeging van verschillende afdelingen.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Alle processen bevatten meerdere partijen. Alle Ondersteunende Diensten (Safety, Catering, Schoonmaak, Inkoop etc.) worden betrokken in verschillende processen. Zeker voor grootschalige projecten. Voor verhuizingen controleert de afdeling locatiebeheer de richtlijnen.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

De aanvraag van ruimten levert vaak problemen op. Het is niet duidelijk wie waar voor verantwoordelijk is. De rolverdeling is niet duidelijk binnen verschillende processen.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Neem bijvoorbeeld de tekeningen van ruimten.

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

De overdracht van ruimten en panden verloopt niet goed. Daarnaast is de projectadministratie niet op de juiste manier ingericht wat ook knelpunten oplevert.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

Alle processen, want er is geen duidelijkheid.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

- o Stapsgewijs beschrijving van een proces
- o De actienemers dienen te worden benoemd
- o Wie, wat, waar
- o Processen dienen simpel, kort en bondig te zijn
- o De processen dienen gestandaardiseerd te worden

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

- o Processen zijn duidelijk en snel beschikbaar wanneer er vragen of onduidelijkheden zijn.
- o De klant kan verzekerd worden van een bepaald resultaat.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen?

De geborgde processen dienen als voorwaarde ter uitvoering te worden gebruikt.
Kwaliteitsdenken is zeer belangrijk. Daarnaast dient Huisvesting gezamenlijk gebruik te gaan maken van de Deming-circle.

Naam : Geurt Spijkhoven
Afdeling : Huisvesting
Functie : Projectleider
Locatie : Delft

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Complexe projecten leiden van het begin tot het einde. De aanvraag komt binnen bij Bart Kortekaas. Na goedkeuring wordt project doorgespeeld naar mij en worden vervolg stappen genomen tot aan de oplevering voor de klant. Taak is eigenlijk dat de locatiebeheerders ontlast worden.

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Elke dag anders, maar veel in contact met externe partijen.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

Het 'oude jongens krentenbrood' idee moet volledig verdwijnen en er moet een zakelijke sfeer ontstaan. De afspraken dient 'zwart op wit' gezet te worden. De kosten kunnen dan worden gespecificeerd en doorbelast. Wanneer er bijvoorbeeld meerwerk wordt uitgevoerd en dat is opgenomen in het budget, dan dient de klant hier niet mee belast te worden en dienen er budgettaire verschuivingen plaats te vinden. Dit gaat vaak niet goed.

4. Welke processen voert u uit?

Zoals vermeld complexe projecten in de vorm van verbouwingen, verhuizingen en de niet reguliere huisvesting werkzaamheden.

- o Wanneer Bart Kortekaas heeft gekeken naar het project kom ik in beeld. Ik volg een aantal stappen ten tijde van een project:
- o Bekijken B & W mogelijkheden en stel een elementbegroting op (grof per element een schatting van de kosten).
- o Vervolgens wordt er om goedkeuring vanuit de afdeling Control gevraagd en wordt een startsignaal gegeven.
- o Een projectplan wordt opgesteld, inclusief tekeningen welke door een extern bureau worden gemaakt en ondertekend door de verschillende partijen.
- o Het programma van wensen word door de klant opgesteld en doorgespeeld naar een architect.
- o Daarna word er gekeken of het bouwtechnisch en arbotechnisch en financieel mogelijk is.
- o Na goedkeuring begint de aanbesteding wat via inkoop moet verlopen en worden de B,W en E omschrijvingen voorgelegd.
- o De eindfase volgt nu. Er wordt een planning gemaakt en de uitvoering word gestuurd totdat het opgeleverd kan worden.
- o (tussen uitvoer en oplevering komt het verhuisproces in beeld)

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Er worden veelal externe partijen ingeschakeld. Denk aan aannemers, architecten etc

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

De doorbelasting via het programma SAP verloopt niet goed. De klant moet geen onduidelijkheden meer tegenkomen op de factuur. Daarnaast is de ondersteuning vanuit de inkoopafdeling niet voldoende, want er mist o.a. inzicht in bouwkundige zaken. Een ander struikelblok kan zijn dat externe partijen zoals architecten soms zonder samenspraak worden aangewezen. Dit ontstaat als gevolg van communicatieproblemen.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zie 6.

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

Uiteraard dienen eerder genoemde knelpunten verholpen te worden. Dit kan d.m.v. het vastleggen van de afspraken en het opstellen van een projectplan. Ook dienen de tekeningen op de juiste manier opgesteld te worden, zodat deze werkbaar zijn. De samenwerking tussen Inkoop en Huisvesting dient ook verbeterd te worden. Er dient een aanspreekpunt binnen inkoop te komen waarmee de communicatie wordt verbeterd.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

De genoemde processen voor de projecten.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Er is geen ervaring mee, maar een proces dient stapsgewijs in een schema te worden beschreven. Er moet inzichtelijkheid ontstaan in de partijen en documenten, maar ook in de tijd.

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Er ontstaat helderheid wanneer de verantwoordelijkheden bekend zijn. De aanspreekpunten worden bekend en kunnen hierop dan aangewezen worden

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen

Het dient onderling gecommuniceerd te worden, maar ook naar buiten toe (overige afdelingen en klanten). Het dient ook als communicatiemiddel gebruikt te worden, waarmee een bepaalde transparantie ontstaat en er geen verrassingen meer ontstaan.

Naam : Perry van der Aa
Afdeling : Huisvesting
Functie : Locatiebeheerder
Locatie : Delft

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Alles op facilitair gebied wat binnen je cluster valt. Je bent een gastheer. Je lost storingen op, stuurt onderhoud, catering, beveiliging aan etc. etc.

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Er is als locatiebeheerder geen vastigheid. Wel wordt de relatie met de klant altijd in stand gehouden door in gesprek te gaan. Voor mezelf maak ik altijd een planning op de gebouwen die binnen mijn cluster vallen te optimaliseren.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

Het dient te dienen als handvat voor de SLA's.

4. Welke processen voert u uit?

Als gastheer in een pand ben je betrokken bij vrijwel alle processen op facilitair gebied. Je bent een 'spin in het web'.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Eerst wordt intern de handymen benaderd. Wanneer de handymen om wat voor reden dan ook niet beschikbaar is, dan wordt externe hulp ingeschakeld. Denk hierbij aan een schilder, monteur etc.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

/

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

/

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden

/

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden

Alle processen. Er is momenteel weinig beschreven en het is al helemaal niet actueel meer.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Een proces dient beschreven te worden in simpele en duidelijke taal wat voor eenieder begrijpelijk is. Het liefst op A2-formaat en in de vorm van een stappenplan. De verantwoordelijkheden moeten zijn vastgelegd.

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

De klant weet waar hij aan toe is. Er wordt een stukje duidelijkheid geschept, maar ook gemak gecreëerd. Er is altijd iets om op terug te vallen. Daarnaast worden ook de kosten inzichtelijk.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen

De beschreven en geborgde processen dienen als hulpmiddel en naslagwerk gebruikt te gaan worden. De klant kan ook beter geïnformeerd worden wanneer hij een product of dienst aanvraagt. De processen zie ik het liefst via de papierenweg verstrekt worden.

Naam : Brocard Remmerswaal
Afdeling : Huisvesting
Functie : Locatiebeheerder
Locatie : Delft

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Het beheer en de controle van de gebouwen en terreinen. De klant moet tevreden gehouden worden en over de contracten dient onderhandeld te worden. Locatiebeheerder is verantwoordelijk voor het gebouwgebonden technisch onderhoud en de storingen aan de technische installaties. Daarnaast wordt de schoonmaak, catering en beveiliging aangestuurd.

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Er is geen vastigheid. Alleen afspraken staan vast. Wel is er haast dagelijks contact met de handymens.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

De 'grijze vlakken' binnen de processen dienen opgespoord en opgelost te worden.

4. Welke processen voert u uit?

Ik houd me bezig met: verhuizingen, verbouwingen, reserveringen, het meubilair, klantspecifieke vragen, onderhoud, storingen en er is overleg met de betrokkenen van de uibestede diensten als schoonmaak.

De 'externe panden' vallen ook onder het beheer. Denk hierbij aan CityTec. Daar geldt dat intern het afgesproken contract geldt, maar extern is ENECO verantwoordelijk.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Verhuizingen, verbouwingen, onderhoud.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

De communicatie met de beveiligingsafdeling en het Front-Office. De kenniskaarten zijn te ingewikkeld. Het aanvragen van ordernummers of het meubilair is ook te omslachtig. Ook de bouwtekeningen inkijken gaat niet makkelijk.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zie 6.

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

De processen welke hierboven zijn genoemd.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

Verhuizingen en verbouwingen.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Het dient een stapsgewijze beschrijving te zijn met een mogelijkheid de reeds ondernomen stappen af te vinken. Functies en eventueel namen kunnen toegevoegd worden.

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

De communicatie wordt verbeterd. Er ontstaat een draaiboek of naslagwerk waaruit eventueel ook mensen kunnen worden voorgelicht.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen

Vooral tijdens projecten dient het voor opheldering te zorgen. Daarnaast moet het voor iedereen toegankelijk zijn op bijv. een gemeenschappelijk schijf en dient het tijdelijk geüpdate te worden.

Naam : Johan Cheret, Sjeff van Baardewijk, Rene van den Boogert
Afdeling : Huisvesting
Functie : Locatiebeheerder
Locatie : Rotterdam

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

/

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

/

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

Er dient een leidraad gecreëerd te worden waaraan verschillende partijen zich kunnen conformeren.

4. Welke processen voert u uit?

Verhuizingen, inrichting werkplek en klimaatbeheersing, aansturen van de schoonmaak, catering, receptie, beveiliging, het parkeerbeheer en storingen aan kopieermachines.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

/

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

- o De toegangscontrole, er is geen communicatie en de beveiliging is slecht bereikbaar;
- o Kostenplaats aanvragen duurt veel te lang, want er zitten teveel schakels tussen;
- o Storingen in een kopieermachine oplossen. Idee is dat Documentmanagent te gemakzuchtig is om het zelf te doen;
- o Meldingen in Planon zijn vaak onvolledig en niet duidelijk;
- o Klant is kenniskaarten beu en wil rechtstreeks contact;
- o Er zijn geen contracten voor de groenvoorziening;
- o Front-Office plaats een reservering door naar de Catering en de locatiebeheerder heeft daarin geen rol. Echter over de huur van de vergaderruimte is niets bekend.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zie 6.

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

- o Front-Office dient tijdig te informeren en de hoeveelheid schakels dient verminderd te worden;
- o Kostenplaats wordt niet doorbelast vanuit het Front-Office.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

/

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Het dient een communicatiemiddel richting de klant te worden, waarin de doorlooptijden dan ook vermeld worden.

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Er ontstaan korte lijnen en een mogelijkheid tot terugkoppeling en overleg.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen

De teamleider dient het aanspreekpunt te worden en deze dienen allemaal dezelfde kant op te denken. Front-Office moet professioneler worden en 'feeling' krijgen voor wat betreft te uitvoer en de doorlooptijd, zodat de klant juist kan worden geïnformeerd.

Medewerkers Facilitaire Dienst Utrecht

Naam : Laurens de Vries
Afdeling : Services
Functie : Chef Services
Locatie : Utrecht

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

De leiding aan de locatiebeheerders, welke de handymen en de recepties aanstuurt. Het beheer en de verhuur van ruimtes en meubilair. Daarnaast ook contractbeheer voor de schoonmaak, catering, beveiliging, groenvoorziening, post en de receptie.

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Dagelijks is er contact met huismeesters.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

Er is uniformiteit en een bepaalde lijn binnen de uitvoer nodig. De kwaliteit van de uitvoer dient verbeterd te worden wat ook mogelijk gemaakt kan worden doordat er via de borging een mogelijkheid ontstaat tot controle.

4. Welke processen voert u uit?

De verhuur van ruimten gaat via de afdeling Gebouwenbeheer naar de Huismeesters. De mutaties, verbouwingen en kleinschalige verhuizingen worden vanuit Services weer doorspeeld naar een technisch medewerker welke het invoert in EnecoRent. Het reserveringsproces wordt ook door Services afgehandeld, maar de aanvraag komt binnen via het Front-Office vanuit Delft.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Alle processen worden uitbesteedt.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

De volgende processen:

- o De werkplekinrichting loopt niet synchroon met ICT. De klant praat momenteel met twee partijen: ICT en de Huismeester.
- o Vanwege het missen van PLANON zijn de vergaderfaciliteiten niet inzichtelijk. Informatie over beamers ect. komt momenteel bij de Catering vandaan.
- o Klanten zeggen hun ruimten niet op.
- o De klant krijgt twee verschillende rekeningen voor de doorbelasting van de ruimten en voor de Catering.
- o Catering belast in Utrecht nog niet zelf door. In Rotterdam gebeurt dit wel.
- o Voor de nieuwe situatie ontstaat er de vraag of de post en beveiliging wel goed geregeld gaat worden.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zie 6

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

De eerder genoemde processen welke knelpunten bevatten.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

In Utrecht dient ook gewerkt te gaan worden met kenniskaarten en moeten klanten ook met vragen bij het FO terecht kunnen. Het ruimtebeheer dient verbeterd te worden, waarbij de P&D-gids de lijn moet zijn.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Een proces dient eenduidig en begrijpelijk en toegankelijk voor een ieder te zijn. Het dient schematisch en met een korte eenvoudige tekst te worden opgesteld. Digitaal dient het intern gericht beschikbaar te zijn.

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Er ontstaat een bepaalde 'wet' waarbij de kwaliteit geborgd kan worden. Iedere klant kan hetzelfde resultaat verwachten. Uniformiteit kan bereikt worden, maar hiervan moet mits in overleg afwijking mogelijk zijn.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen

De procesbeschrijvingen dienen een 'wettelijke voorwaarde' voor de uitvoering te zijn. Er dient gehandeld te worden conform het 'handboek'. Er dient een bewaker, houder en proceseigenaar aangewezen te worden. Het dient ook daadwerkelijk gebruikt te gaan worden, maar ook geactualiseerd.

Naam : Tom Achterberg
Afdeling : Services
Functie : Huismeester
Locatie : Utrecht

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Huismeester geeft werkgericht leiding aan handymens, telefonisten/receptionisten en derden (schilders, timmerlui). Daarnaast het beheer van ruimten en de zorg voor kleinschalige verhuizingen. Ook de coördinatie van schoonmaak/catering/beveiliging/groenvoorziening en de BHV op locatie valt onder de verantwoordelijkheid.

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

De schoonmaak vergt dagelijkse coördinatie en ook wordt er een dagelijkse controleronde via een logboek uitgevoerd

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

ENECO dient '1 bedrijf te worden' zodat iedereen de processen kent. Iedereen moet weten hoe te werken om het eindresultaat te halen. Zoveel mogelijk regels dienen vermeden te worden. Daarnaast ontstaat er bij ziekte of vervangen de mogelijkheid tot overname van werkzaamheden.

4. Welke processen voert u uit?

Reserveringen, verhuizingen en verbouwingen.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Alle processen.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

Er zijn nagenoeg geen problemen, want knelpunten worden opgelost en de samenwerking tussen Services en Gebouwenbeheer verloopt goed. Geen direct contact levert organisatorische problemen op, want de Huismeester wordt vaak niet op tijd betrokken in het proces.

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

8. Zie 6

9. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

Er is geen jaarplanning voor onderhoud aanwezig. Gevolg is dat de onderhoudscontracten moeilijk naleefbaar zijn. De reserveringen dienen inzichtelijk te worden via PLANON.

10. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

Zo veel mogelijk, waarbij in ieder geval de samenwerking met de Catering verbeterd dient te worden. Ook verhuizingen verlopen niet soepel.

11. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Duidelijk voor medewerkers dient geschept te worden over de manier van werken. Maar eventuele afwijkingen moeten mogelijk is. Er dient dan ook regelmatig overleg te zijn.

12. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Iedereen dient bekend te zijn met de uitvoering omdat er uniformiteit ontstaat. De inwerktijd neemt af en er kan resultaatgericht gewerkt gaan worden. Het proces is bekend en zodoende is enkel 'know-how' van het pand zelf nodig.

13. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen

De invoer dient geleidelijk te gaan en mensen moeten de tijd krijgen te veranderen.

Naam : Chiel van Oudbroekhuizen & Ruud van Doorn
Afdeling : Gebouwenbeheer
Functie : Chef Gebouwenbeheer en Technisch Opzichter
Locatie : Utrecht

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Chef Gebouwenbeheer is verantwoordelijk voor alle Huisvestingspanden voor wat betreft de technische installaties, het onderhoud en verhuizingen. Een Technisch Opzichter is eigenlijk veredeld tot projectleider, want naast storingen en onderhoud binnen het pand of aan de installaties is een Technisch Opzichter ook verantwoordelijk voor grootschalige projecten.

2. Welke taken voert u dagelijks uit?

Het dagelijks bedienen van de klant, want er zit geen vastigheid in en het is elke dag anders.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

In de huidige situatie zijn de processen onbeschreven en verloopt de communicatie tussen de afdelingen zeer stroef. Ook kan de klant met beschreven processen beter 'bespeeld' en bediend worden.

4. Welke processen voert u uit?

De aansturing van het inrichten van ruimten, het aanhuren van ruimten en de grootschalige verbouwingen en verhuizingen. Daarnaast ook het bouwkundige en installatietechnische onderhoud.

5. In welke processen worden andere partijen betrokken? (Zowel in- als extern)

Er worden bijna altijd externe partijen aangestuurd.

6. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

Er is geen eeningangsprincipe. De communicatie ontbreekt en verschillende partijen zitten in elkaars vaarwater. Niet alles verloopt via het Front-Office (FO).

7. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zie 6.

8. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

Alle processen dienen via het FO te gaan. De communicatie tussen de verschillende partijen en naar de klant toe in bijvoorbeeld de verbouwing en verhuizingprocessen dient duidelijk verbeterd te worden.

9. Welke processen dienen in ieder geval beschreven te worden?

Alle processen welke gebouwgerelateerde zijn.

10. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Het dient kort en duidelijk opgesteld te worden. De taken en verantwoordelijkheden moeten vastgelegd en besproken worden. De klant moet simpelweg gewoon weten 'waar te wezen'.

11. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

De totale uitvoeren van proces verbeterd simpelweg. Weinig aan toe te voegen.

12. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen

Er dient bekendheid met de processen te ontstaan voor zowel de medewerkers als de klanten. Via werkoverleg moet het bespreekbaar worden om wijzigingen door te voeren.

Betrokken afdelingen Facilitair Bedrijf Rotterdam en Facilitaire Dienst Utrecht

Naam : Ruud Blogg
Afdeling : ICT
Functie : I&A Manager
Locatie : Utrecht

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Als I&A Manager houd je je bezig met de inrichting van de informatiserings- en automatiseringsprocessen. Je geeft advies op het gebied van systemen, zoals bijv. een helpdesk. Denk hierbij aan advies op het gebied van software keuze en de keuze voor een leverancier. Vraagstukken worden gezien in onderlinge samenhang met organisatorische, procesmatige en personele/culturele aspecten. I&A houdt zich kortom bezig met het managen en beheren van al dan niet geautomatiseerde informatievoorziening binnen de bedrijfsprocessen van OD.

2. Wat is uw relatie met de afdeling Huisvesting?

De controle op de systemen wordt door de afdeling I&A uitgevoerd. De processen worden ook geborgd. Als I&A manager is er vooral interesse naar de samenhang tussen de processen en de applicaties.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

De klant moet een garantie gegeven kunnen worden dat het product of de dienst op de juiste tijd, plaats en tegen de juiste kosten wordt geleverd. De samenhang tussen de verschillende afdelingen dient simpelweg bewaakt te worden. Daarnaast moet het mogelijk zijn dat iedereen ermee kan werken, wanneer de juiste kennis aanwezig is.

4. Welke processen voert u uit waarbij de afdeling Huisvesting betrokken is?

Vooral op het gebied van het inrichten van de werkplek en ruimten het verhuizen van de werkplekken en ruimten

5. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

Momenteel is er geen eenduidigheid in de registratie van de verschillende aanvragen. Daarnaast is er ook geen inschatting mogelijk voor wat betreft de doorlooptijden. ICT welke onafhankelijk opereert wordt vaak te laat geïnformeerd. Een gevolg hiervan is dat de factuur ongecommuniceerd verstrekt wordt. Tussen Huisvesting en ICT is de communicatie vaak niet aanwezig.

6. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zie 5.

7. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

De genoemde processen dienen beter op elkaar afgestemd te worden. Dit zou bijvoorbeeld kunnen via een eeningang-principe voor de klant. ICT en het FAB dienen samen afspraken te maken over het regelen van mutaties.

8. Welke processen, waarin Huisvesting betrokken is, dienen in ieder geval beschreven te worden?

ICT is vooral geïnteresseerd in de inrichting van de werkplek en de verhuizingen

9. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Processen dienen gestandaardiseerd te worden en via eenzelfde methodiek uitgevoerd te worden. Daarnaast dienen de beschreven processen toegankelijk te worden en gepubliceerd te worden voor geautoriseerde personen.

10. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Er ontstaat een mogelijkheid om de vaste werkmethodes na te slaan. De levertijd wordt daarnaast ook bekend.

11. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen?

De processen dienen ten alle tijden gebruikt te worden en digitaal te zijn op te vragen. Het moet een soort 'twee natuur' worden, maar wel altijd als hulpmiddel gebruikt worden en niet alles moet er aan 'opgehangen' worden.

12. Wat kan het beschrijven en borgen van de processen van de afdeling Huisvesting voor uw afdeling betekenen?

De samenwerking tussen ICT en Huisvesting kan hierdoor bevorderd worden. Waardoor uiteindelijk de klant efficiënt en effectief bediend kan worden

Naam : Rene Dobber
Afdeling : Front-Office
Functie : Teamleider FO
Locatie : Delft

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Het Front-Office heeft de 'oren en ogen' van het OD voor de verschillende FAB-onderdelen. FO verzakelijkt de vraag en de intake. De uitvoering speelt zij door naar de overige FAB afdelingen. Dit gebeurt m.b.v. een opgegeven kostenplaats en de benodigde autorisatie.

2. Wat is uw relatie met de afdeling Huisvesting?

Geen lijn in te vinden. Geen regelmaat in.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

De uitvoering sluit niet naadloos aan op de intake. De risicofactoren moeten vermijdt worden, want de klant is koning. Er dient duidelijkheid te ontstaan binnen de organisatie door de processen te beschrijven zonder naadloze en grijze gebieden.

4. Welke processen voert u uit waarbij de afdeling Huisvesting betrokken is?

De processen welke via de kenniskaart worden gestart. Daarnaast ook storingen en overige huisvestingsvragen waarover informatie wordt verschaft

5. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

De uitvoering ligt altijd in de handen van een externe partij.

6. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

De volgende knelpunten:

- o Het verhuisproces kent vele verschillende partijen welke niet goed onderling communiceren. Het FAB en ICT verdedigen verschillende belangen. Er zijn verschillende partijen waar rekening mee gehouden worden: de klant, de aannemer, telefonie, ATOS, bedrijfsbureau (meubilair en arbo), verhuizer (extern) en handymen.
- o De vergaderfaciliteiten zijn per locatie verschillend
- o Er is geen duidelijk aanspreekpunt en de verantwoordelijkheden zijn niet bekend.
- o De klanttevredenheid moet worden gemeten via een 'automatisch bericht' maar dat gebeurt niet. Is een zaak voor het FO.
- o De kenniskaarten welke door E-business worden opgesteld missen 'bedrijfszekerheid' bij het opvragen of doorsturen daarvan

7. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

Zie 6.

8. Welke processen, waarin Huisvesting betrokken is, dienen in ieder geval beschreven te worden?

De reactietijden dienen aangepast te worden aan hetgeen dat mogelijk is.

9. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Alle huisvestingsprocessen waarin het FO betrokken is.

10. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Met een minimum aan inspanning kan een maximum aan output bereikt worden doordat de verantwoordelijkheden bekend zijn. Het financiële gedeelte wordt afgedekt en het wordt bekend hoe het geld binnen komt. Ten slotte kan ook de producttevredenheid gemeten worden.

11. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen?

Conflicten tussen de verschillende partijen (o.a. klant en medewerker) kunnen voorkomen worden. De klanten kunnen op de hoogte worden gebracht van de voorwaarden welke geboden kunnen worden

12. Wat kan het beschrijven en borgen van de processen van de afdeling Huisvesting voor uw afdeling betekenen?

Er ontstaat voor het FO inzichtelijkheid in de uitvoering van de huisvestingsprocessen. De ruis tussen de zender en ontvanger kan weggenomen worden. Daarnaast ontstaat er een mogelijkheid tot certificering

Naam : Ger Hubens
Afdeling : Documentmanagement
Functie : Coordinator Operations
Locatie : Rotterdam Rochussenstraat

1. Wat valt onder uw verantwoordelijk werkgebied?

Ik geef leiding aan en verzorg de voorziening, repro, archivering en registratie van de post van Rotterdam. Daarnaast valt ook het centrale archief en de registratie in Delft onder mijn verantwoording.

2. Wat is uw relatie met de afdeling Huisvesting?

Uiteraard huren wij m2 van de afdeling Huisvesting. Voor de kopieermachines worden maandelijks de tellers gecontroleerd door de locatiebeheerders en doorgespeeld naar documentmanagement. De melding komt centraal via het Front-Office binnen en de storing wordt in principe door documentmanagement opgelost, maar locatiebeheerders worden hier ook over ingelicht.

3. Waarom dienen de processen beschreven en geborgd te worden?

De afdeling documentmanagement heeft zijn processen al beschreven. De processen voor Huisvesting dienen ook geborgd te worden, want er is nog niks gebeurt en in het standaardpakket is ook een gedeelte kopieermachines opgenomen.

4. Welke processen voert u uit waarbij de afdeling Huisvesting betrokken is?

Controle en het onderhoud op de kopieermachines en ook transporteert de afdeling onderhoud regelmatig archieven naar het centrale archief in Delft.

5. Zijn er processen welke onduidelijk zijn in de uitvoering?

Er is geen eenduidigheid waardoor de doorlooptijd wordt overschreden vanwege het niet nakomen van afspraken. Locatiebeheerders hebben een opleiding preventief onderhoud voor kopieermachines gevolgd, maar in praktijk komt daar weinig van terecht.

6. Zijn er knelpunten in processen waar u bij betrokken bent?

Zie 5

7. Zijn er processen welke in de toekomst anders uitgevoerd zouden moeten worden?

Het preventief onderhoud aan de kopieermachines dient uitgevoerd te worden, zodat de storingstijd zo kort mogelijk is. Kopieermachines welke niet aan het 'netwerk hangen' dienen gecontroleerd te worden door de locatiebeheerders. Een idee is ook dat de locatiebeheerders de administratieve functie van het FO op zich nemen. Een proces waar Huisvesting op dit moment nog niet in betrokken is, maar wat wel voor verbetering vatbaar is de verhuur van verschillende kopieer- en printmachines waar geen duidelijkheid in is voor zowel documentmanagement als ICT

8. Welke processen, waarin Huisvesting betrokken is, dienen in ieder geval beschreven te worden?

Voor documentmanagement is het interessant als beide genoemde processen beschreven worden

9. Aan welke voorwaarden dient een beschreven proces te voldoen?

Een stroomschema zou voldoen, maar dan moeten de responsetijden zoals beschreven in de P&D-gids wel het uitgangspunt zijn. Het dient ook als communicatiemiddel naar zowel het FAB als de klant te fungeren.

10. Wat zijn de voordelen van beschreven en geborgde processen?

Er wordt eenduidig gewerkt en de afspraken zijn duidelijk. Een inwerkmiddel ontstaat. Wel dient het regelmatig bijgehouden en geüpdate te worden. Ook ontstaat er een mogelijkheid tot certificering.

11. Op welke wijze dient de toekomstige Huisvestingsafdeling gebruik te maken van de beschreven en geborgde processen?

Alles dient zo 'transparant' mogelijk gemaakt te worden. Het dient als onderligger voor de SLA's gebruikt te worden zodat de relatie met de klant verbeterd kan worden en er zo min mogelijk vertraging optreedt. Als laatste adviseer ik het sturingselement de FO er tussen uit te halen, want de toegevoegde waarde is er op dit moment niet.

12. Wat kan het beschrijven en borgen van de processen van de afdeling Huisvesting voor uw afdeling betekenen?

Op het gebied van de 'tellerstanden' van de kopieermachines kan er vooruitgang geboekt worden. Wanneer het preventief onderhoud aan de kopieermachines door de locatiebeheerders wordt uitgevoerd dan ontstaat er voor Documentmanagement ook een groot voordeel.

Bijlage 4: Interview externe

Naam: A. v/d Zande
Organisatie: ENECO
Divisie: Infra
Afdeling: Procesinnovatie
Locatie: Rochussenstraat Rotterdam

1. Waarom is er gekozen voor ISO 9000-2000 certificering?

De divisies Infra en Netbeheer zijn opdrachtgever. Binnen de divisie wordt al vanaf 1995 met ISO 9000 gewerkt. Het is dan ook geen bewuste keuze geweest en de keuze wordt als meest logisch beschouwd. Er is een prettige samenwerking met het certificatiebureau. Maar ook stelt bijvoorbeeld het INK-systeem te veel eisen aan de organisatie.

2. Hoe is het project aangepakt?

Het is geen project op zich geweest om de divisie te certificeren. Aangezien ook de divisie Infra de afgelopen jaren meerdere fusies heeft meegemaakt diende er opnieuw getoetst te worden of de organisatie nog steeds aan de ISO-norm voldeed. Door de jaren heen en nog steeds lopen er verschillende verbeterprojecten waarin men zich met procesbeheersing en ISO bezig houdt.

3. Welk certificatiebureau is benaderd?

Het certificatiebureau KIWA is al jaar en dag de samenwerkingspartner op het gebied van ISO-certificering. Hiermee zijn dan ook wederom afspraken gemaakt over de invulling van de norm en het continue verbeteren van de organisatie.

4. Welke kosten zijn met ISO 9000-2000 certificering gemoeid?

Wil men een initiële audit laten uitvoeren om een certificaat verkrijgen, dan is KIWA in onze organisatie welke zo'n 2000 man rijk is, toch 10 tot 15 dagen aan het adviseren. De advieskosten zijn zo'n 1000 euro per man per dag. Het certificaat zelf is enkele honderden euro's en slechts de erkenning. Om het halfjaar wordt daarnaast getoetst of de organisatie zich constant aan het verbeteren is en aan de overeengekomen afspraken wordt voldaan. Hiervoor is het bureau enkele dagen aanwezig. Wanneer men een proefaudit wil laten uitvoeren, als voorloper op de initiële audit, dan doorloopt men hetzelfde traject en betaald men dezelfde kosten.

5. Welke eisen stelt ISO 9000-2000 aan de organisatie?

ISO heeft haar eisen vastgesteld in een norm, maar deze is vrij abstract. De organisatie moet zelf bepalen hoe zij invulling geven aan deze norm. Zoals vermeld gaat dit in overeenstemming met KIWA. ISO en de certificatie-audit vormen slechts de erkenning, maar het echte werk verricht de organisatie zelf. Dat dient wel in het achterhoofd gehouden te worden.

6. Is onderzoek verricht naar stijging van de effectiviteit en/of efficiency en zijn voordelen in tijd en/of geld uit te drukken?

Er is geen specifiek meetmiddel om de efficiency in kaart te brengen. Prestatie-indicatoren (Pi's) kunnen hierover wel gedeeltelijk uitsluitsel geven. Pi's zijn alleen nog niet aanwezig in de hoofdprocessen, subprocessen, procedures of werkinstructies welke zijn opgesteld. Het is dan ook zeer moeilijk om de faalkosten aan te geven.

7. Op welke wijze is het systeem geïmplementeerd?

Metingen, doelstellingen en Pi's moeten bekend zijn. Denk hierbij aan productiviteit, veiligheid en normtijden. Deze dienen door manager en medewerker te worden vastgesteld. Daarnaast wordt men via grote bijeenkomsten, werkoverleg en specifieke opleidingen in contact gebracht met kwaliteitsverbeterende kennis en informatie. De Deming-cirkel speelt een belangrijke rol in het aanbrengen van deze Pi's. De stappen van Deming worden constant doorlopen om de continuïteit te waarborgen. Infra heeft ook het documentbeheersysteem MAVIM aangeschaft. MAVIM kan verbanden leggen tussen bijvoorbeeld Pi's en processen. De kosten van de implementatie bestaat uit een optelsom van vele onderdelen welke tot een totaal managementsysteem leiden.

8. Welke personele en organisatorische consequenties zijn n.a.v. de implementatie van het ISO 9000-2000 systeem ondervonden?

Medewerkers worden geconfronteerd met eigen resultaten. Dit kan angst veroorzaken en men kan inkijk op de resultaten als privacyinbreuk zien. Terwijl het geen echte controle is maar een manier om samen beter te worden. Dit zorgt er echter wel voor dat men heel geleidelijk bewust moet worden en de metingen niet als donderslag op heldere hemel moet worden gebracht. Bij de implementatie is daarnaast de hulp van verschillende adviesbureaus ingeschakeld. Hier wordt in beginsel advies gevraagd, maar uiteindelijk vullen zij de geringe capaciteit aan.

9. Op welke wijze vindt continue verbetering plaats?

Binnen de divisie is er een afdeling procesmanagement welke bestaat uit 10 medewerkers. Deze 10 medewerkers onderhouden de processen voor 2000 man en zijn minimaal HBO opgeleid. Zij hebben hiervoor in het begin extra cursussen gevolgd. Spelenderwijs zijn zij de afgelopen jaren ervarener geworden op dit gebied. De afdeling procesmanagement voert ook de interne audits uit. Deze audits worden in overleg met de proceseigenaren, meestal de afdelingsmanagers, uitgevoerd. Aan de hand van een planning worden de beschreven processen getoetst op naleving. Hiervoor loopt men mee op de werkvloer. De resultaten worden vervolgens geanalyseerd en geëvalueerd op verbeterpunten. De implementatie van de Pi's gaat ook in samenspraak tussen de proceseigenaren en de medewerkers van de afdeling procesmanagement. De proceseigenaren overleggen op hun beurt weer met de medewerkers op de werkvloer. Daarnaast is er natuurlijk halfjaarlijks een audit van het certificatiebureau KIWA, en om de drie jaar een initiële audit waarin het hele circus opnieuw begint.

Bijlage 5: Overige theorie

Deze bijlage bevat theorie welke voor de beantwoording van de verschillende subprobleemstellingen is gebruikt.

Kwaliteit

Het woord 'kwaliteit' ligt tegenwoordig op ieders lip. Al dan niet gevolgd door 'zorg', 'systeem', 'beheersing', enzovoort. En hoewel iedereen hetzelfde woord 'kwaliteit' gebruikt, is het maar de vraag of ook iedereen er hetzelfde mee bedoelt.

Er zijn, in de loop van de jaren, heel veel definities van het begrip 'kwaliteit' gegeven. Een greep daaruit:

- Fitness for use (geschiktheid voor gebruik) - Joseph Juran;
- Conformance to requirements (voldoen aan specificaties) - Phil Crosby;
- Geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen - NEN EN ISO 8402.

Al die definities bevatten een kern van waarheid, maar elke heeft zijn beperkingen in het gebruik. Een definitie van kwaliteit die in veel gevallen bruikbaar is gebleken, luidt: 'Net iets meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en de externe klant'.

Procesmanagement

De belangrijkste vraag van dit onderzoek is: Wat is een proces? Het begrip proces kent vele en verschillende definities. Een grip uit de mogelijkheden levert het volgende resultaat¹:

- Een proces is een systematische serie handelingen die erop gericht is een doel te bereiken;
- Een proces is een verzameling onderling samenhangende middelen en activiteiten die invoer omzetten in uitvoer;
- Een proces is een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust totstandkomen van een product of dienst voor een (interne) klant;
- Een specifieke ordening van activiteiten dwars door tijd en plaats, met een begin en eind.
- Een serie stappen beschreven om een gedefinieerd product of dienst te realiseren.

Binnen een organisatie kunnen, n.a.v. de bovenstaande definities, drie verschillende soorten processen onderscheiden worden:

- Primaire processen; beschrijven de dienstverlening zelf;
- Ondersteunende processen; ondersteunend aan de primaire processen;
- Managementprocessen; processen die de organisatie sturen.

Maar een proces is niet altijd vanzelfsprekend aanwezig in een organisatie. Wanneer dit niet het geval is kijken medewerkers niet verder als hun eigen neus lang is. Iedereen is met zijn eigen routines bezig. Processen hebben alles met routines te maken. Met andere woorden, de organisatie bestaat uit een hoeveelheid routines die in feite met elkaar processen vormen.

¹ <http://wimcoppens.tripod.com/proces.htm>

Processen moeten voldoen aan de eisen van de klant, maar ook aan wettelijke eisen en aan regels en normen van de organisatie zelf. Processen moeten effectief en efficiënt zijn om te kunnen concurreren. Processen moeten flexibel ingericht worden om snel veranderingen te kunnen doorvoeren. Daarom moet elk proces gemanaged worden, niet alleen op operationeel niveau, maar gedurende de hele levenscyclus van het proces. Dat wil zeggen dat bedrijfsprocessen moeten worden geïdentificeerd, ontworpen, ingericht, bestuurt, beheerst, verbeterd en vernieuwd. We hanteren hiervoor de term Procesmanagement².

Procesmanagement is gericht op het vaststellen van de prestaties van een proces, het analyseren van knelpunten en het aanbrengen van verbeteringen. Maar waarom zou een organisatie de processen willen managen? Het managen van processen levert het volgende op:

- Het maakt de routines zichtbaar en helpt de routines te vinden;
- Het leert verder te kijken dan eigen werkplek;
- Het maakt de routines toegankelijk voor verbetering;
- Het creëert eenduidigheid;
- Het leidt daarom tot efficiencyverhoging en effectiviteitsverbetering;
- Het leidt tot grotere beheersbaarheid;
- Het is de basis voor zelfsturing op de werkvloer;
- Het maakt resultaten meetbaar en beïnvloedbaar.

Procesmanagement bestaat uit zeven stappen³:

1. Visie bepalen;
2. Processen identificeren;
3. Format bepalen;
4. Processen beschrijven;
5. Processen implementeren;
6. Processen toetsen;
7. Presteren met processen.

1. Visie bepalen

Een organisatie moet zichzelf afvragen waarom men met processen wil werken? Wat wil men ermee bereiken? Procesmanagement is geen doel op zich.

2. Processen identificeren

De organisatie moet bepalen welke processen zij heeft. Er zijn verschillende methoden om processen te identificeren:

- o Vanuit een externe norm (bijv. NEN-ISO 9000) die eerder is opgesteld;
- o Via een boomdiagram (hiërarchisch elementen uit een organisatie verdelen), bijvoorbeeld het element afrekenen kan verdeeld worden in opstellen rekening, hanteren kassa en opmaken kassa;
- o Vanuit het hoofdproces (het primaire proces) de werkprocessen en vervolgens de instructies identificeren;
- o Vanuit het proces van de klant (de stappen die een klant onderneemt).

3. Format bepalen

² <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2542>

³ D.C. Dorr: Presteren met processen. 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001/2001. ISBN 901407986

De organisatie moet bepalen op welke manier en welke aspecten van de processen vastgelegd dienen te worden. Elke organisatie beschrijft zijn processen anders. De verschillende formats zullen later in dit hoofdstuk ter sprake komen.

4. Processen beschrijven

De organisatie moet de processen via het gekozen format gaan beschrijven.

5. Processen implementeren

De organisatie moet volgens de beschreven processen gaan werken.

6. Processen toetsen

De organisatie voert periodieke toetsmomenten in, ook wel auditing genoemd, zodat een draaiend management- of kwaliteitssysteem wordt ontwikkeld wat in stand wordt gehouden.

7. Presteren met processen

De organisatie beschikt nu over een managementsysteem waarin eventueel aspecten als performance indicators kunnen worden ingebouwd.

Procesbeschrijving

Het beschrijven van processen dient om overzicht en inzicht te verschaffen aan betrokkenen en bevordert de communicatie over een proces en maakt het eenvoudiger veranderingen aan te brengen. Een proces moet éénmaal goed in kaart gebracht te worden, met al zijn aspecten: input, output, organisatie, kwaliteit, regelgeving, ondersteunende informatiesystemen.

Door processen op de juiste wijze te beschrijven ontstaat meer inzicht, overzicht en duidelijkheid, waardoor processen beter beheersbaar worden en verbeterd kunnen worden.⁴

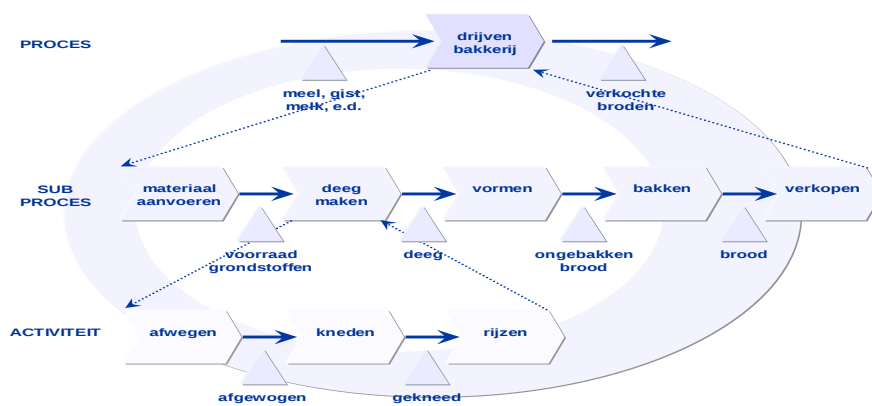
Wanneer de processen beschreven worden, wordt eigenlijk stap 3 en 4 van

Procesmanagement uitgevoerd.

Processen kunnen op verschillende niveaus van abstractie worden beschreven. Er kan onderscheid worden gemaakt in:

- o *Hoofdprocessen*: Hoofdprocessen refereren naar de hoofdfuncties van een organisatie zoals inkoop, productie en verkoop etc.;
- o *Processen*: (sub)Processen zijn onderdeel van de hoofdprocessen;
- o *Procedures*: De verzamelnaam procedures wordt gebruikt voor (werk)instructies, voorschriften en protocollen op het niveau van de werkplek.

In een totaal overzicht ziet bovenstaande er als volgt uit (activiteit geeft het niveau van de procedures weer):



figuur: Voorbeeld van een proces

⁴ <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2542>

Elke organisatie beschrijft processen op zijn eigen manier en volgens eigen format. In praktijk zal een format om zowel hoofd- als (sub)processen en procedures te beschrijven enkele of meerdere van de volgende aspecten bevatten⁵:

- De titel van het proces;
- Het verloop van het proces;
- Het doel van het proces;
- Wie een processtap uitvoert en verantwoordelijk is voor een beslissingsmoment;
- De proceseigenaar, welke de verantwoordelijkheid van het verloop op zich draagt;
- De output (de klant(en) van het proces);
- De input (de leverancier(s) van het proces);
- Referenties en verwijzingen naar externe bronnen;
- Formulieren die binnen het proces worden gebruikt;
- Welke metingen en controles uitgevoerd dienen te worden etc.

Drs. D.C. Dorr pleit ervoor om voor het beschrijven van processen in een organisatie één format te kiezen. Zodat elk proces op eenzelfde wijze beschreven is en er gezien kan worden waar processen op elkaar aansluiten.

Een procesbeschrijving is opgebouwd uit de volgende stappen (waarin de keuzes voor de eerder omschreven aspecten om een format samen te stellen gemaakt worden)⁶:

1. Doel
2. Klant & output (resultaat)
3. Procesverloop (activiteiten)
4. Middelen
5. Mensen (actoren)
6. Leverancier & input (resultaat)
7. Besturing
8. Aansturingsdocumenten

Doel

Elk procesontwerp start met de vraag wat het doel van het proces is. Door het doel te relateren aan het organisatiedoelen wordt de toegevoegde waarde van het proces geborgd. Waarom vindt het proces plaats? Waarom doen we wat we doen? Welke bijdrage levert het proces aan het beleid (samenhang doel en beleid)?

Klant & output (resultaat)

De klant is degene die direct aan het eind van het proces het resultaat (de output) afneemt. Wat wil de klant geleverd hebben en welke eisen stelt hij aan het product of de dienst? Door van te voren precies vast te stellen wat de klant wil, worden de resultaten van elk proces leidend voor de inrichting van het proces. Voor elk resultaat dienen normen in termen van kwaliteitseigenschappen te worden vastgesteld, zoals functionaliteit, beschikbaarheid en kosten.

⁵ Bron: D.C. Dorr: Presteren met processen. 2^e Druk Deventer: Kluwer, 2001/2001. ISBN 901407986

⁶ http://www.the-art.nl/0222_structuur.htm

Procesverloop (activiteiten)

Een beschrijving van het procesverloop splitst het proces in kritische activiteiten of processtappen. Dat wil zeggen de stappen die essentieel zijn om het proces met succes te kunnen uitvoeren (lees geen fouten te maken). Het verloop van het proces moet te volgen zijn, het begin en einde van het proces moeten duidelijk herkenbaar zijn vastgelegd.

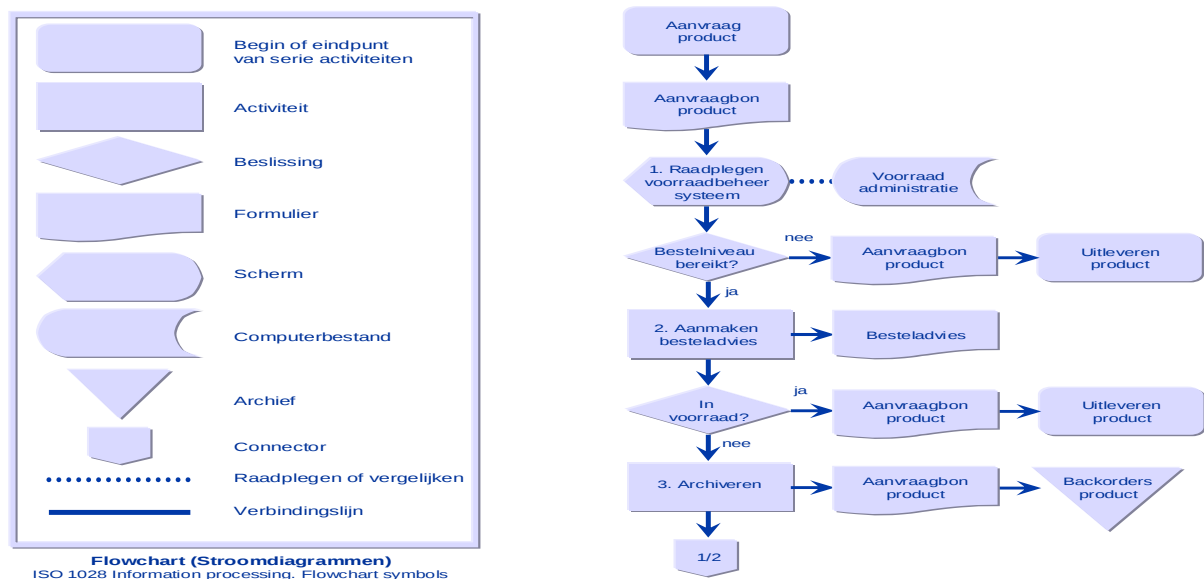
Een goede procesbeschrijving bestaat alleen uit de kritieke activiteiten en niet veel meer dan dat.

Voor het in kaart brengen van het verloop van het proces zijn er, naast een stapsgewijze omschrijving in woorden, twee internationale standaardmethodes beschikbaar: Flowchart of stroomschema en IDEF. Per methode volgt nu een omschrijving.

Flowchart of stroomschema

Een stroomschema, ook wel flowchart genoemd, is een eenvoudig hulpmiddel bij het beschrijven van het verloop van een bepaald proces. Een stroomschema geeft in gestandaardiseerde symbolentaal het verloop van een proces weer. Het is een techniek waarbij de volgorde van activiteiten en beslissingen in een proces grafisch wordt weergegeven. Op deze wijze kan eenvoudig een overzicht over een proces verkregen worden.

In een flowchart kan de exacte volgorde van activiteiten weergegeven worden (van boven naar beneden), plus condities, databestanden, schermen en documenten.

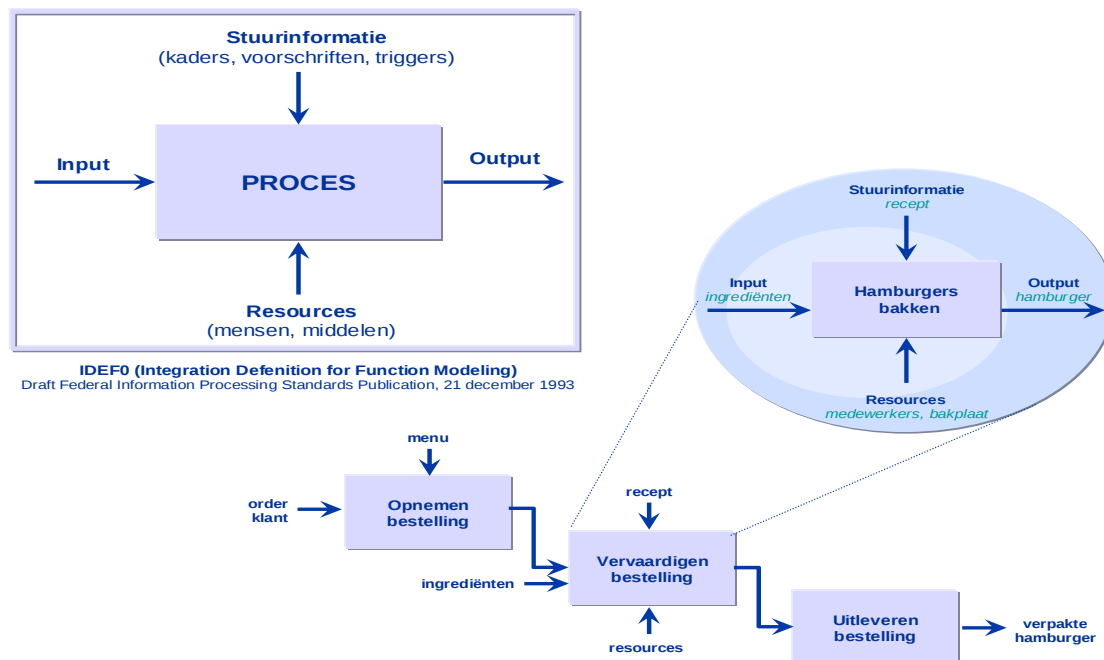


figuur: Stroomschema

IDEF

IDEF (Integrated Definitions Methods)⁷ is een functiemodel of diagram, afgeleid van SADT (Structured Analysis and Design Technique), waarin globaal de volgorde (van links naar rechts) van activiteiten wordt weergegeven. IDEF komt oorspronkelijk uit de technische hoek, maar is overzichtelijkheid en compactheid ook zeer geschikt voor dienstverlenende processen. Typisch voor dit format is het in beeld brengen van stuurinformatie (regels en voorschriften die beheersing van het proces tot gevolg hebben) aan de bovenkant en hulpmiddelen (mensen, machines, systemen e.d.) aan de onderzijde. IDEF kent geen condities en herhalingsloops. De IDEF-techniek is door zijn compactheid geschikt voor globale procesontwerpen.

⁷ <http://www.idef.com/>



figuur: IDEF

Middelen

Het aspect middelen betreft een breed scala aan facilitaire voorzieningen die ingezet worden bij de uitvoering van activiteiten. Materiaal, machines, systemen en overige voorzieningen. Middelen zijn geen input. Input is invoer die in het proces daadwerkelijk verwerkt of getransformeerd wordt.

Mensen (actoren)

De toewijzing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan mensen is een kernactiviteit in het ontwerpproces. Mensen worden beschouwd als actoren die een rol spelen in het proces of in de subprocessen. De kwaliteitseisen en normen die gesteld kunnen worden zijn vakmanschap, opleidingsniveau, inzetbaarheid en dergelijke.

Leverancier & input (resultaat)

De leverancier en die input dient te worden bepaald. De leverancier kan extern zijn of afkomstig zijn het vorige proces. In beide gevallen kunnen we de input beschouwen als resultaat van een voorgaand proces, waar kwaliteitseisen en normen op van toepassing zijn.

Besturing

Het aspect besturing beschrijft de kaders en voorschriften die van toepassing zijn op het proces. Deze kaders zijn veelal in de vorm van een plan of contract afgesloten

Aansturingsdocumenten

Procesbeschrijvingen bevatten vaak in de toelichting een verwijzing naar van toepassing zijnde aansturingsdocumenten. D.w.z. referenties naar werkinstructies, formulieren, verslagen of overige documenten.

Kwaliteitssystemen

Een kwaliteitssysteem stelt allerlei 'eisen' aan de manier van identificeren, beschrijven, implementeren, toetsen, presteren en het format van de processen. Een kwaliteitsinstrument vormt dan veelal ook een onderdeel van een kwaliteitssysteem. Per systeem volgt nu een omschrijving en worden, de volgens eigen visie, voor- en nadelen op een rij gezet.

ISO

De ISO 9000:2000 norm is een bundeling van eisen die aan het kwaliteitssysteem van de organisatie worden gesteld. Het geeft de organisatie richtlijnen voor de inrichting van het kwaliteitssysteem en stelt eisen aan de inrichting van de processen. Dit leidt tot een kwaliteitssysteem waarin processen beheerst en continue verbeterd worden. Hierdoor levert de organisatie op een steeds effectievere en efficiëntere wijze klanttevredenheid.

Uitgangspunt van de ISO benadering zijn:

1. Zeg wat je doet (beschrijving van werkprocessen);
2. Doe wat je zegt (beschrijving dient ook daadwerkelijk te worden geïmplementeerd);
3. Bewijs dat je doet wat je zegt (verantwoorden van 1 en 2).

De nadruk ligt bij ISO 9000:2000 op de procesmatige benadering van taken en klanttevredenheid en het verwerken daarvan in een totaal kwaliteitshandboek. In dit kwaliteitshandboek dient een minimaal aantal onderwerpen te zijn opgenomen in de vorm van een uitwerking of een verwijzing naar een onderliggend document.

Daarnaast dienen ook diverse processen binnen de organisatie aanwezig te zijn om aan de ISO-norm te voldoen. De achtergrond van de procesmatige benadering is de beschreven kwaliteitscirkel van Deming (Plan, Do, Check, Act), waarbij verantwoording Act vervangt. Deze verantwoording kan geschieden door middel van externe audits (zie paragraaf 4.3.1 Auditing), waaraan een certificaat is gebonden.

De ISO laat de organisatie vrij in het opstellen van procedures. Het is aan de organisatie zelf om te bepalen welke procedures nog meer van toepassing zijn en daarom beschreven dienen te worden.

Voordelen ISO:

- Bestaande bedrijfsprocessen worden beschreven;
- Onnodige kosten worden vermeden;
- ISO redeneert vanuit de klant;
- Uniformiteit in de werkwijzen wordt bewerkstelligd.

Nadelen ISO:

- ISO levert extra administratie op;
- ISO kost veel tijd en geld;
- Meer gericht op het handhaven dan op het verbeteren van kwaliteit;
- Er kan weerstand ontstaan tegen de regels, verplichtingen en standaardisatie.

Het INK-model

Het INK model is een fasemodel voor organisatieontwikkeling. Het uiteindelijke doel van het INK-model is om een 'excellente organisatie' te worden. Om daar te komen doorloopt men een cyclus van continue verbetering (Deming-cirkel oftewel Plan-Do-Check-Act), dit is overigens hetzelfde als bij de ISO 9000-2000 methode.

Het INK-model is op vier uitgangspunten gebaseerd, te weten;

- Negen aandachtsgebieden voor succes
 - o 5 Organisatiegebieden: leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement, management van processen
 - o 4 Resultaatgebieden: waardering door personeel, waardering door klanten, waardering door de maatschappij en ondernemingsresultaten
- Vijf ontwikkelingsfasen
- Verbetercyclus
- Focus op excellentie

Op basis van zelfevaluatie met behulp van vragenlijsten kan een organisatie per aandachtsgebied bepalen in welke ontwikkelingsfase het verkeert, en de sterke en verbeterpunten ontdekken. Een dergelijke evaluatie kan ook door een externe partij worden uitgevoerd (zie paragraaf 4.3.1 Auditing).

Voordelen INK-model:

- De organisatie wordt transparanter;
- De organisatie krijgt inzicht in waar te verbeteren;
- Imagoverbetering, vermindering klachten;
- Eenduidige werkprocessen;
- Gestructureerde verbetering van kwaliteit.

Nadelen INK-model:

- INK-model is meer gericht op verbetering en minder op borging;
- INK heeft geen onderscheid in prioriteiten;
- INK is een momentopname waarbij dingen over het hoofd kunnen worden gezien.

Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) is een managementsysteem waarbij naast het financiële perspectief ook gekeken wordt naar het perspectief van de klant, de interne bedrijfsprocessen en innovatie en lerend vermogen. De BSC is een instrument waarmee de prestaties van een organisatie worden gemeten en waarmee de organisatie kan worden aangestuurd. Er worden prestatie-indicatoren (zie paragraaf 4.3.2 Prestatie-indicatoren) opgesteld. Hiervoor dient gedacht te worden in doorlooptijd, kwaliteit en productiviteit.

Voordelen BSC:

- BSC is zonder veel additionele kosten in te voeren en te onderhouden;
- BSC verbetert de onderlinge communicatie over de gerealiseerde resultaten;
- BSC kan goed bijdragen aan het evalueren en eventueel bijsturen van de bedrijfsstrategie.

Nadelen BSC:

- BSC is vooral een meetsysteem, de organisatie moet zelf bepalen wat zij belangrijk vindt en hoe zij dit wil gaan meten en dat is niet voor elke organisatie even gemakkelijk;
- De organisatie moet zelf invulling geven aan de verschillende aspecten van de BSC (van strategie tot indicator tot verbeteracties), en dat is ook niet voor elke organisatie even gemakkelijk;

- De vertaling van strategie naar kritische prestatie-indicatoren en het onderhouden van de BSC vergt discipline van het bedrijf die nodig is om de goede meetpunten te definiëren.

Kwaliteitskosten

Kwaliteitskosten kunnen gedefinieerd worden als:

"Kosten die het gevolg zijn van gemaakte fouten, kosten om fouten te herstellen en kosten om fouten te voorkomen".

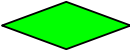
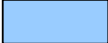
Kwaliteitskosten kunnen worden ingedeeld in de volgende vier groepen:

- Preventiekosten: de kosten die gemaakt worden ten behoeve van het tot stand brengen, instandhouden en verbeteren van een bepaald kwaliteitsniveau en een bepaalde kwaliteitsaanpak.
- Beoordelingskosten: de kosten die worden gemaakt om te beoordelen of grondstoffen, materialen, systemen, producten en processen de gewenste kwaliteit hebben.
- Interne foutkosten: de kosten veroorzaakt door kwaliteitstekorten in producten voordat ze aan de afnemer zijn afgeleverd.
- Externe foutkosten: kosten veroorzaakt door kwaliteitstekorten, nadat de producten aan de afnemers zijn geleverd.

Bijlage 6: Beschreven huisvestingsprocessen

Bijlage 6: Beschreven huisvestingsprocessen

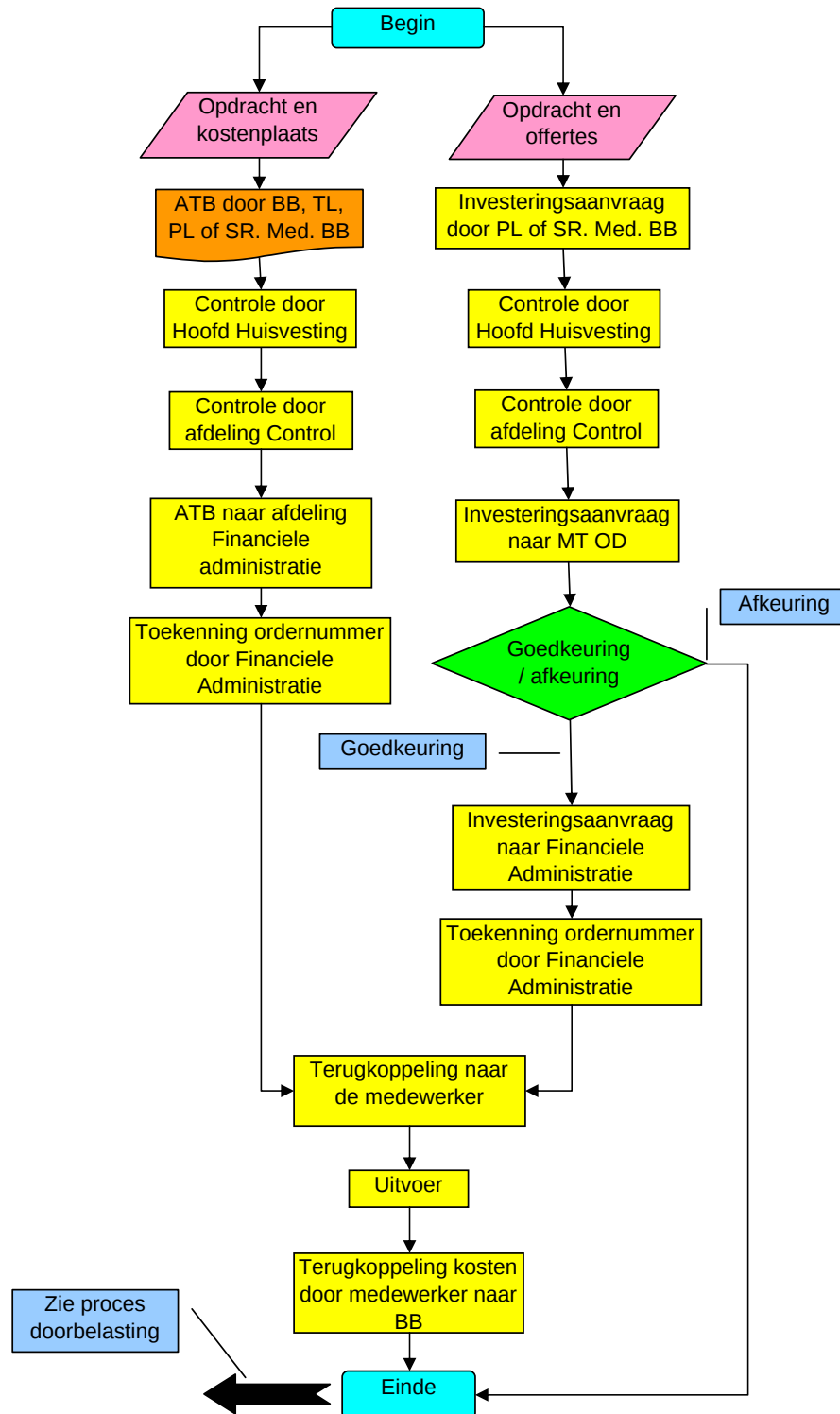
Symbolen:

	Begin- en eindpunt
	Verbindingspijl
	Verwijzing
	Activiteit
	Formulier
	Beslissing
	Gegevens
	Systeem
	Toelichting

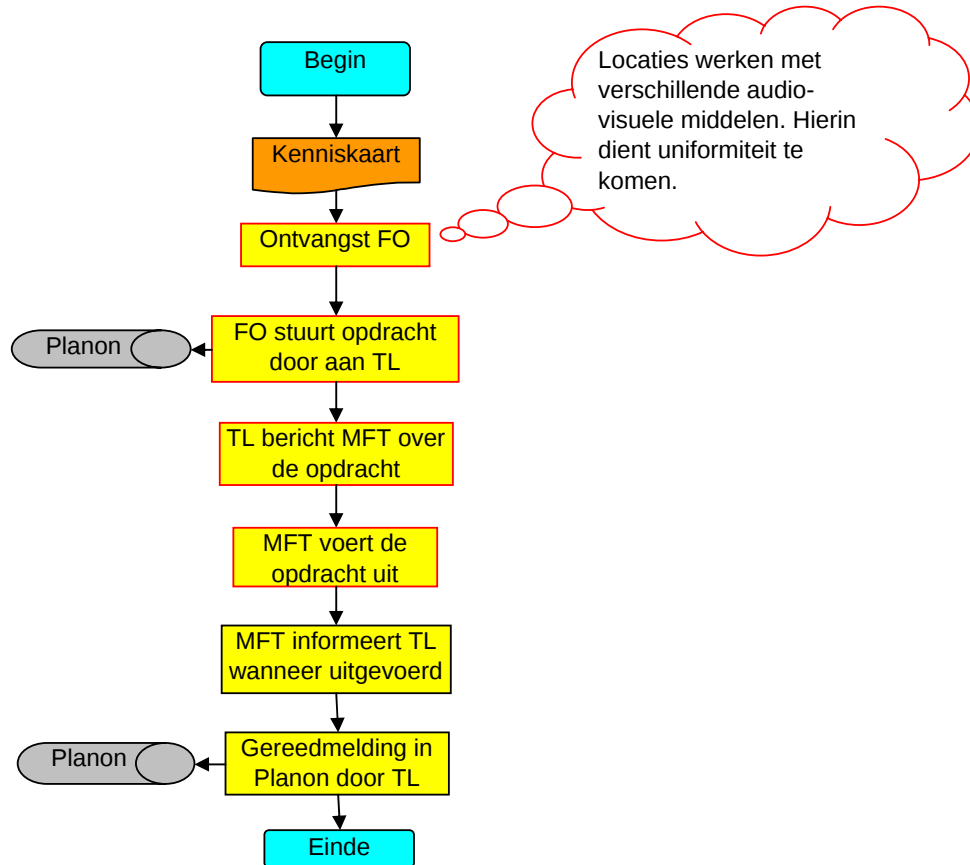
Afkortingen:

FO = Front Office
BB = Bedrijfsbureau
SR med. BB. = Senior Medewerker Bedrijfsbureau
ER = EnecoRent
TL = Teamleider
PL = Projectleider
MFT = Medewerker Facilitair Team

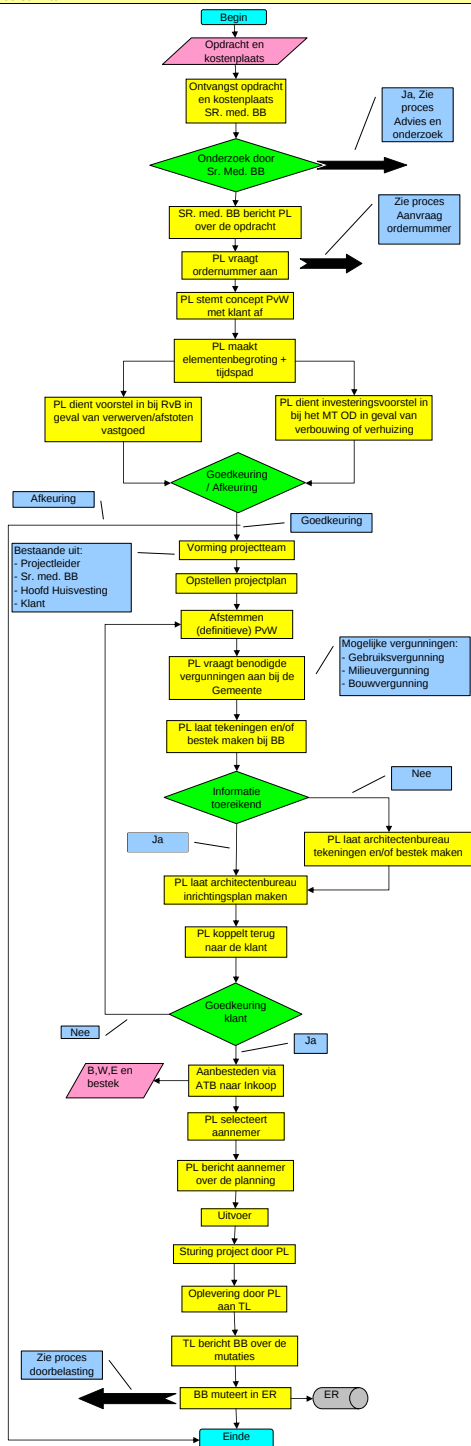
Titel proces: Aanvraag ordernummer
Doel proces: Het doorvoeren van een aanvraag tot een ordernummer op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:
Referenties:
Voorschriften:



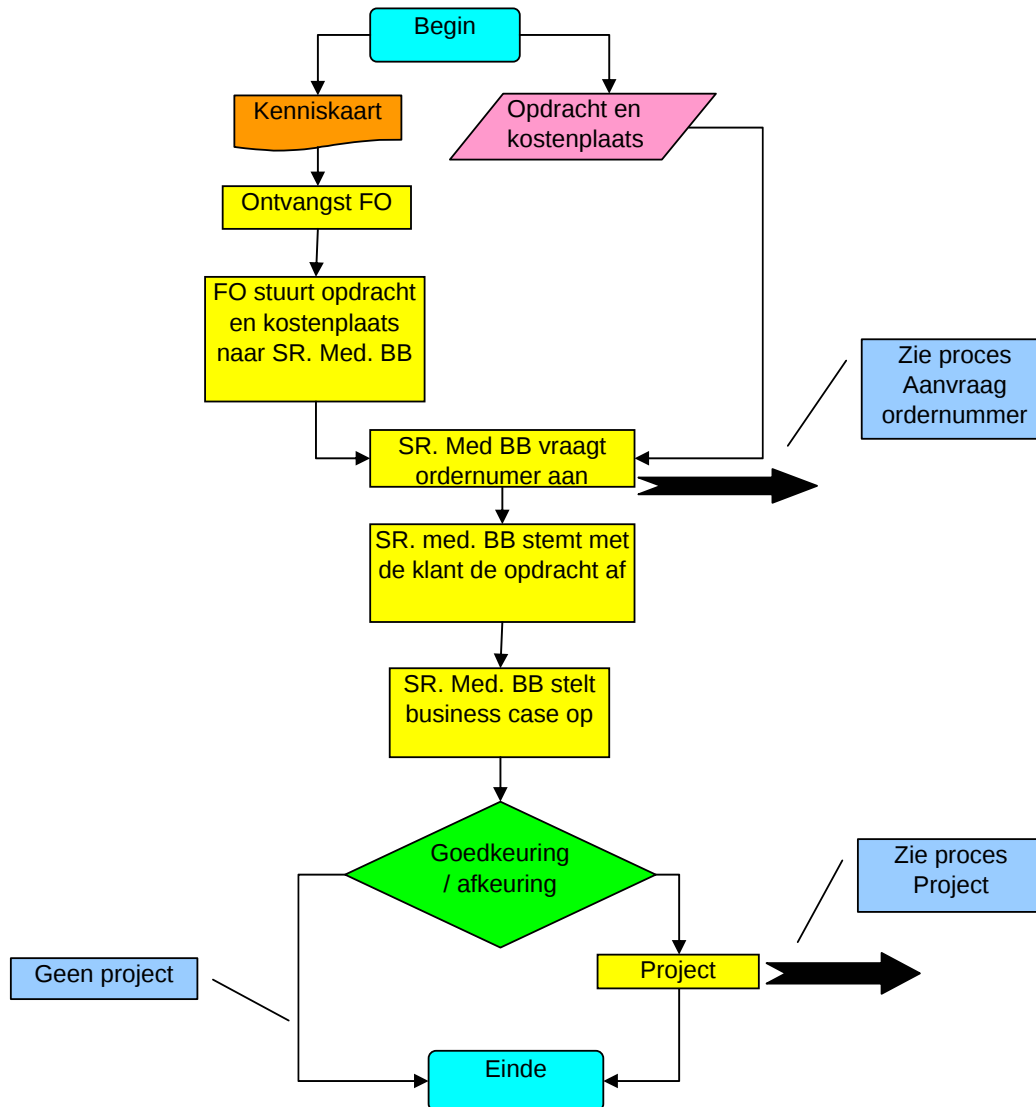
Titel proces: Reservering vergaderzaal
Doel proces: Het doorvoeren van een aanvraag tot reservering van een vergaderzaal op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:
Referenties:
Voorschriften:



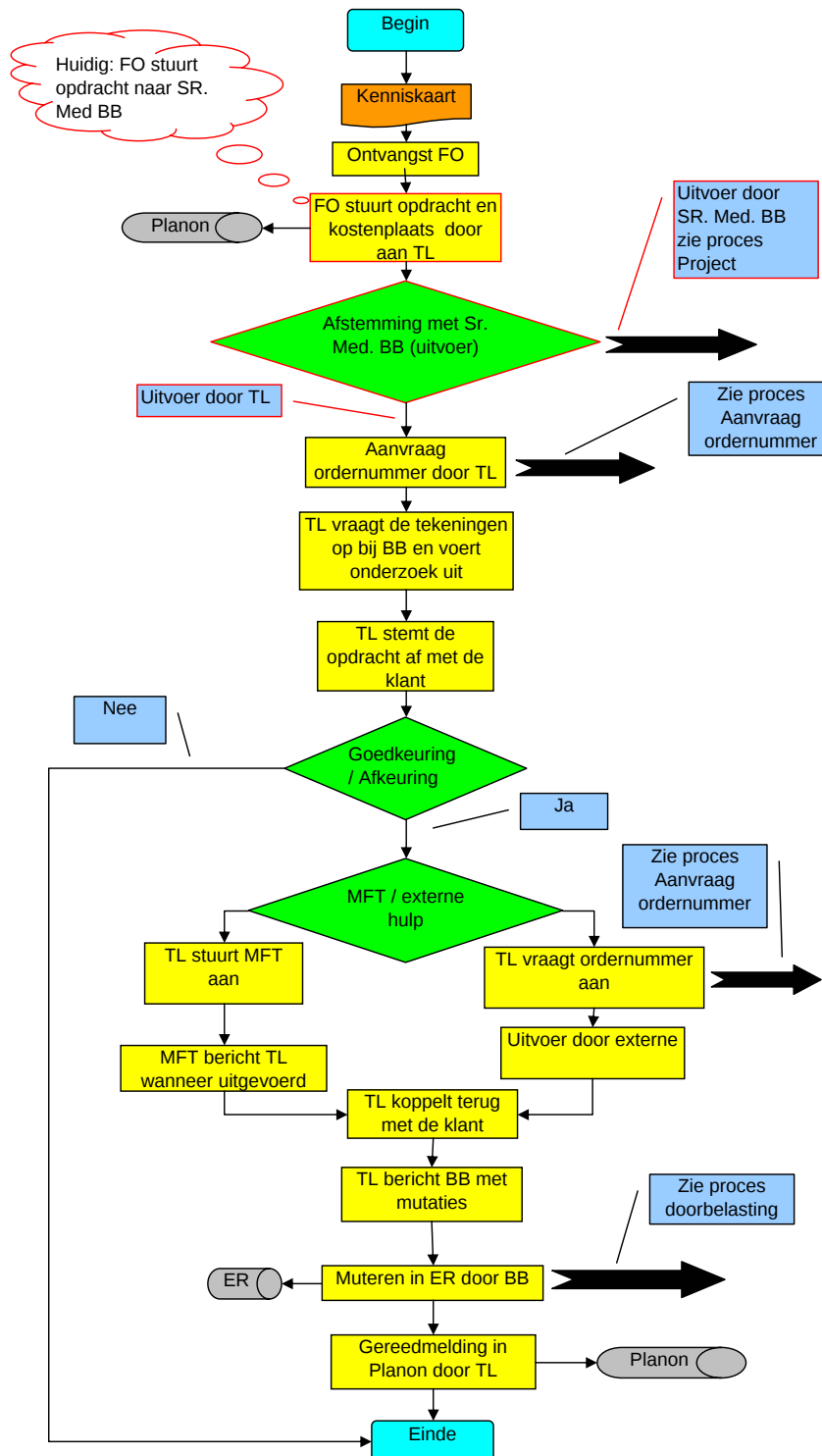
Titel proces: Project
Doel proces: Het doorvoeren van een aanvraag tot het afstoten en/of het verwerven van vastgoed, verhuizing en/of verbouwing op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:
Referenties:
Voorschriften:



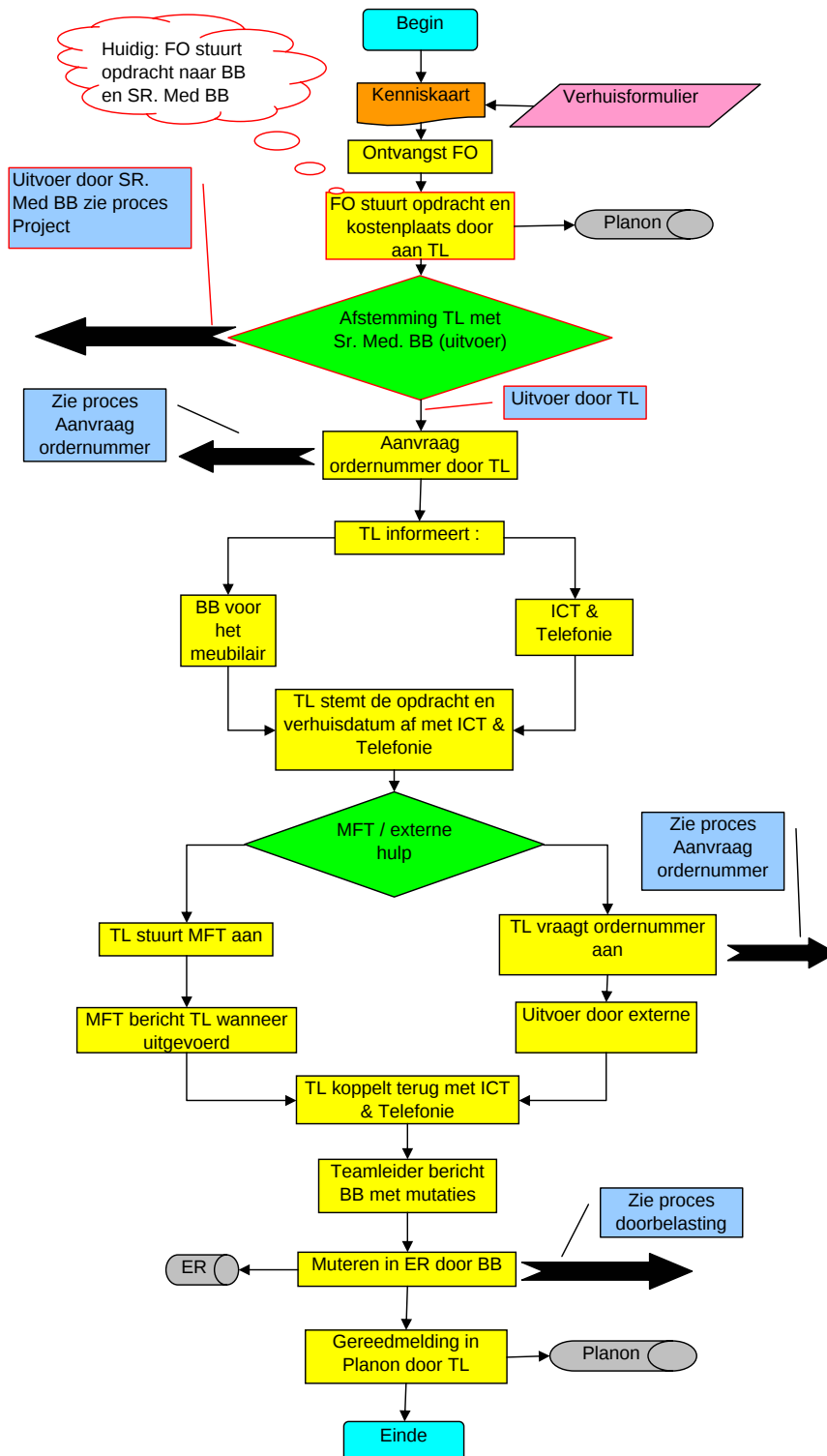
Titel proces:	Advies en onderzoek
Doel proces:	Het doorvoeren van een aanvraag tot advies en/of onderzoek op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:	
Referenties:	
Voorschriften:	



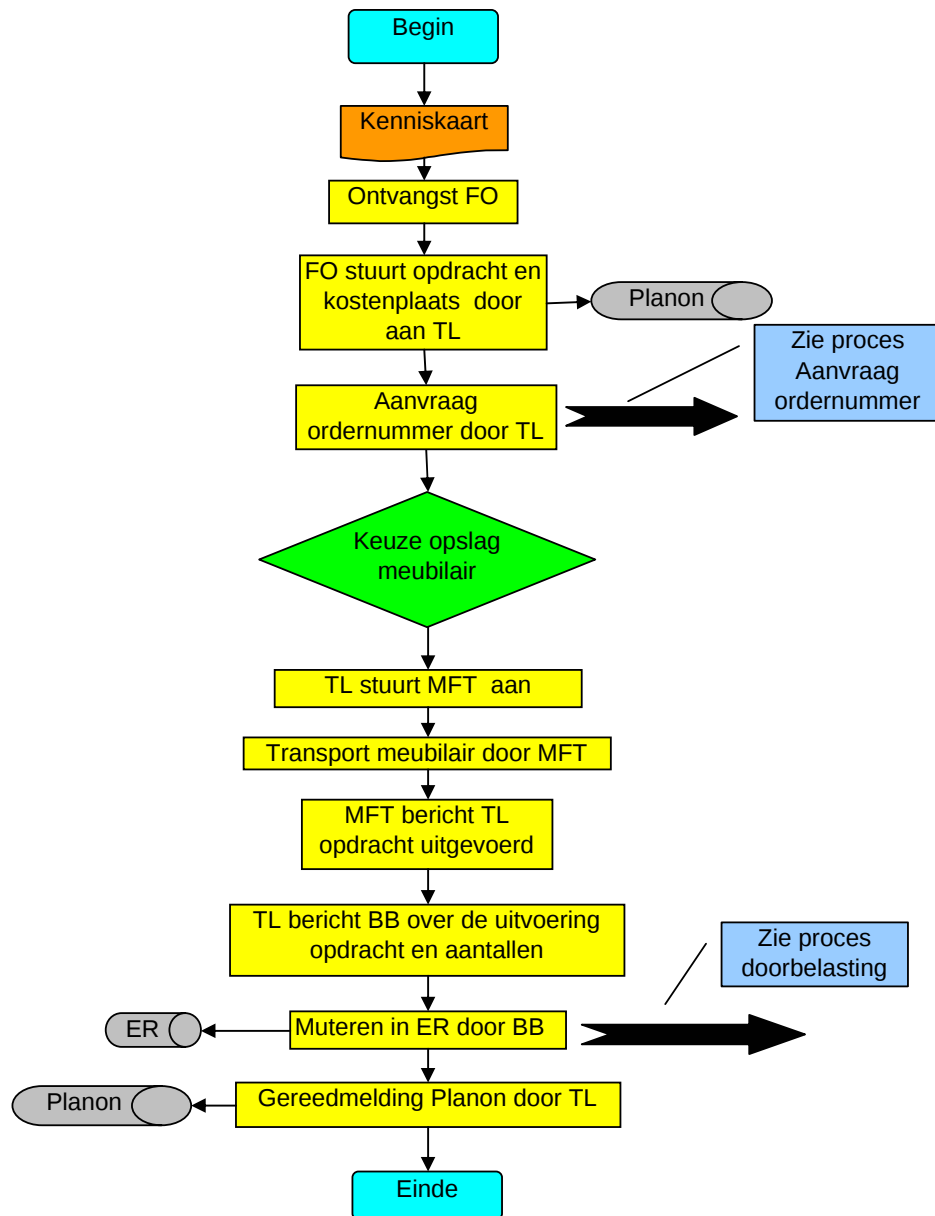
Titel proces:	Verbouwing
Doel proces:	Het doorvoeren van een aanvraag tot een verbouwing op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:	
Referenties:	
Voorschriften:	



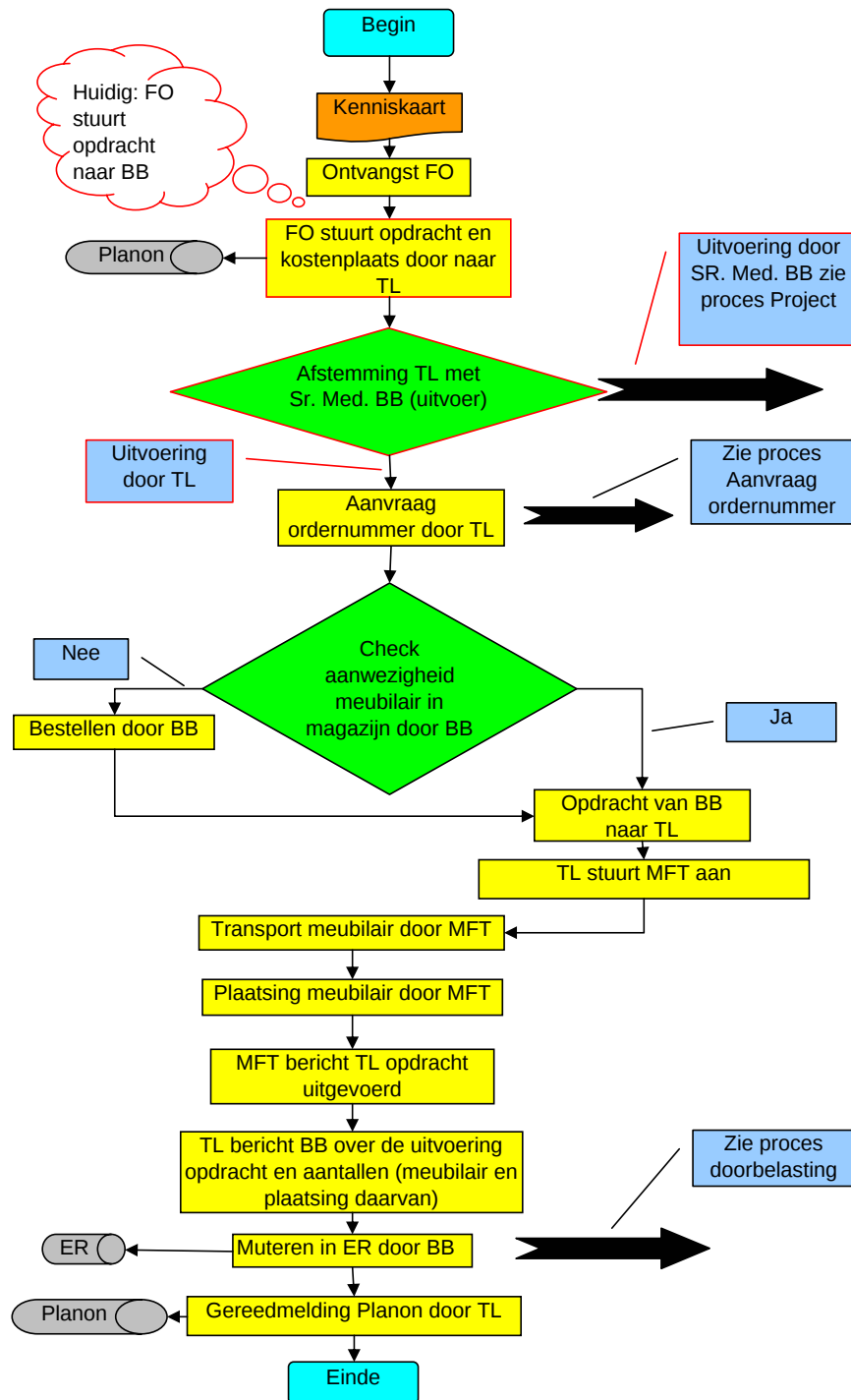
Titel proces:	Verhuizing
Doel proces:	Het doorvoeren van een aanvraag tot een verhuizing op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:	
Referenties:	
Voorschriften:	



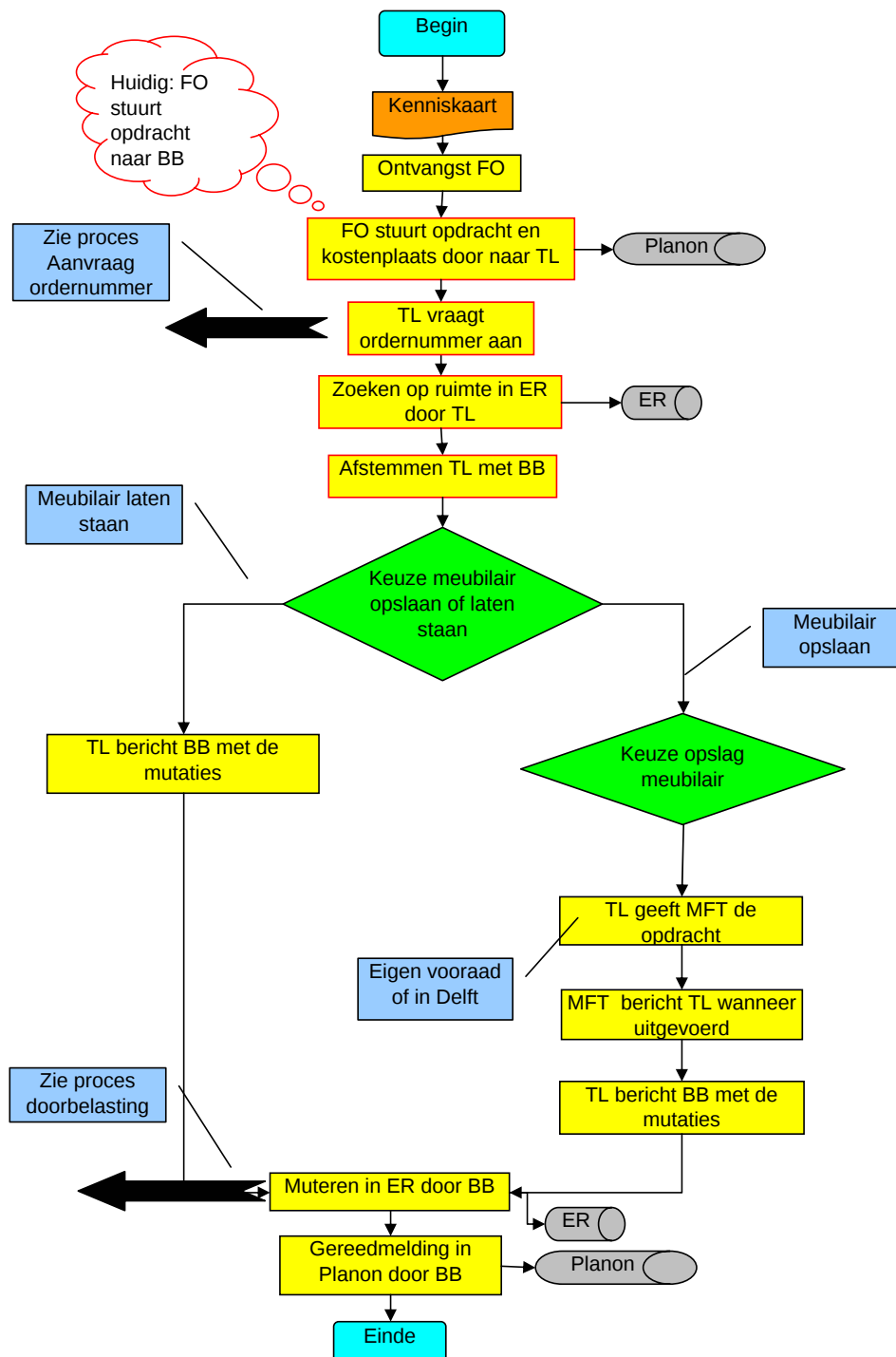
Titel proces: Opzeggen werkplek/meubilair
Doel proces: Het doorvoeren van een aanvraag tot opzegging van een werkplek en/of meubilair de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:
Referenties:
Voorschriften:



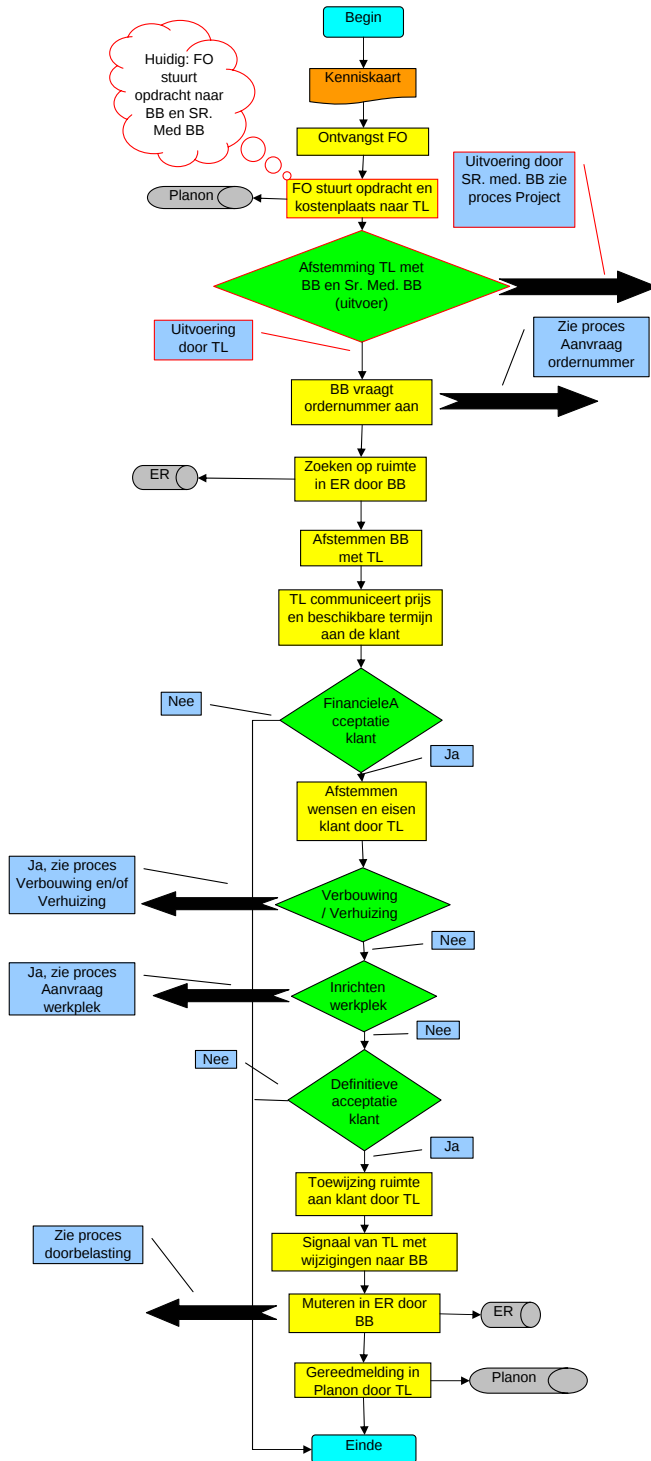
Titel proces:	Aanvraag werkplek/meubilair
Doel proces:	Het doorvoeren van een aanvraag tot huur van een werkplek en/of meubilair op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:	
Referenties:	
Voorschriften:	



Titel proces: Opzeggen ruimten
Doel proces: Het doorvoeren van een aanvraag tot opzegging van een ruimte op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:
Referenties:
Voorschriften:



Titel proces:	Huur ruimten
Doel proces:	Het doorvoeren van een aanvraag tot huur van een ruimte op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:	
Referenties:	
Voorschriften:	



Titel proces:	Doorbelasting
Doel proces:	Het doorvoeren van de maandelijkse doorbelasting op de juiste wijze laten verlopen
Proceseigenaar:	
Referenties:	
Voorschriften:	

