

Van procesvastlegging naar procesverbetering

Procesarchitectuur

Sven in 't Veen
20031349
Mei 2007

Van procesvastlegging naar procesverbetering

Procesarchitectuur

Sven in 't Veen
20031349
4E

Haagse hogeschool
Sector Econmie en Management
Academie Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: M.H. Oranje
Mede- beoordelaar: Mevr. dr. E. van den Berg

Opdrachtgever:
Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Koningskade 4
2596 AA Den Haag

Bedrijfsmentoren:
Mevr. A. Beijer MBA
Hoofd stafafdeling bedrijfsvoering
Mevr. Drs. Ing. A.C.M. van Dooren
Adviseur kwaliteitsmanagement
Voorzitter OR-SSO

Februari – mei 2007

Auteursreferaat

Dit rapport bevat een advies voor de Shared Service Organisatie Facilitair Bedrijf van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Het doel van het rapport is de processen van de technische dienst efficiënter en klantgerichter in te richten. De probleemstelling die gebruikt is tijdens het onderzoek:

Op welke wijze kan meer efficiëntie en klantgerichtheid worden bereikt in de facilitaire processen van het facilitair bedrijf van VenW en hoe kan dit worden toegepast op de technische dienst?

In het onderzoek is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van het ingeburgerde INK managementmodel. Het advies bestaat uit drie scenario's welke getoetst worden aan een programma van eisen conform de eisen en wensen van de organisatie. Er is één advies verder uitgewerkt. Hierbij is gekeken naar de personele, organisatorische en financiële consequenties van het scenario. Middels een implementatieplan is het adviesrapport afgesloten.

Indexreferaat:

Facility Management, scriptie, procesmanagement, kwaliteitsmanagement, klantgerichtheid, PDA, technische dienst, shared service organisatie, overheid, INK management model, Planon Facility Mobile, FMIS.

Managementsamenvatting

In 2006 is de shared service organisatie facilitair bedrijf (SSO-FB) van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) gecertificeerd door het Instituut Nederlands kwaliteit (INK) met het INK verbetercertificaat. Uit de externe audit van het INK bij SSO-FB is gebleken, dat de processen bij SSO-FB inefficiënt zijn. Hieruit is de opdracht voort gekomen om een efficiëntieslag te creëren bij SSO-FB. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt:

Op welke wijze kan meer efficiëntie en klantgerichtheid worden bereikt in de facilitaire processen van het facilitair bedrijf van VenW en hoe kan dit worden toegepast op de technische dienst?

Het adviesrapport is tot stand gekomen na literatuuronderzoek en empirisch onderzoek. Tijdens het literatuuronderzoek zijn onder andere de onderwerpen procesmanagement en het INK managementmodel bestudeerd. De onderwerpen zijn uitgediept en toegepast op de huidige situatie van SSO-FB. Bij het literatuuronderzoek is ook gebruik gemaakt van interne beleidsdocumenten van SSO-FB.

Het empirisch onderzoek bestaat uit interviewen en observatie. Er zijn interviews gehouden met onder andere adviseur specialisten en teamleiders van de technische dienst (TD).

De probleemstelling bestaat uit twee delen: het eerste deel is een strategie ontwikkelen voor SSO-FB om efficiënter en klantgerichter te werken en het tweede deel is deze strategie toepassen op de TD. Om de TD efficiënter en klantgerichter in te richten is ook gekeken naar marktontwikkelingen.

De strategie voor SSO-FB is opgesteld na analyse van de literatuur, trends en eigen inzicht van de onderzoeker. De strategie is uitgewerkt tot aanbevelingen voor SSO-FB, de belangrijkste aanbevelingen uit deze strategie zijn:

- Iedere afdeling moet eigen doelstellingen hebben die beheerd worden door de teamleiders en de doelstellingen zullen gecommuniceerd moeten worden naar de afdelingen (operationeel)
- De Plan do check act (PDCA) cirkel invoeren op operationeel niveau, maak medewerkers bewust van kwaliteit en efficiëntie
- Er moet meer gestuurd worden op betrokkenheid, motivatie en samenwerking
- De processen om de twee maanden in een werkoverleg bespreken en muteren als dit nodig is
- Als er een mutatie plaats moet vinden moet dit besproken worden met de andere locaties.
- Iedere dag korte bijeenkomst in de ochtend om de dag te bespreken, vooral gericht op de TD.

Uit marktonderzoek en samenwerking met de leverancier van het management informatiesysteem Planon zijn drie scenario's ontwikkeld welke efficiëntie en klantgerichtheid kunnen behalen. Scenario één is de optimalisatie van Planon bij de medewerkers van de TD door middel van een interne cursus. Scenario twee is een Planonversie over het intranet plaatsen en het derde scenario is een personal digital assistant (PDA) voor de medewerkers van de TD aanschaffen met daarop de software Planon Facility Mobile.

Om de scenario's te toetsen is er een programma van eisen opgesteld aan de hand van het INK managementmodel. De belangrijkste punten uit het programma van eisen zijn: het scenario past binnen de missie van SSO-FB én zorgt voor efficiëntie en klantgerichtheid binnen de processen.

Het advies wat gegeven wordt in dit rapport is het kiezen voor Planon Facility Mobile. Dit scenario zorgt voor een grote efficiëntieslag bij de TD.

Omdat Planon nog niet geheel geïntegreerd is in de werkwijze van de medewerkers van de TD is het mogelijk om scenario één ook in te voeren, maar dit alvorens Planon Facility Mobile zijn intreden doet.

Planon Facility Mobile moet ingevoerd worden door middel van een pilot om grote weerstand te voorkomen. Het project om Planon Facility Mobile in te voeren zal geleid worden door een projectgroep.

De investeringskosten voor Planon Facility Mobile zijn ongeveer €50.000 en de exploitatiekosten zijn ongeveer €6.000 per jaar.

De opbrengsten van Planon Facility Mobile zijn geschat op €40.000 per jaar. Dit is een besparing op middelen (computer, mobile telefoon) en op personeelskosten welke uitgedrukt zijn in salariskosten.

Voorwoord

Dit verslag is geschreven in het kader van de afstudeeropdracht, als onderdeel van het vierde studiejaar, van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De afstudeerstage betreft een onderzoek naar het behalen van efficiëntie bij de technische dienst van het facilitair bedrijf van VenW. Procesmanagement en het INK managementmodel zijn de belangrijkste literaire termen tijdens het onderzoek. Dit zijn tevens onderwerpen waar ik veel van geleerd heb.

De stageperiode is een leerzame stageperiode geweest. Het is de eerste stage waar ik het gevoel heb gehad dat ik een advies schreef waar iets mee gedaan gaat worden. Dat geeft een goed gevoel. Ik heb geprobeerd draagvlak te creëren binnen de organisatie. Dit heb ik gedaan door gesprekken aan te gaan met verschillende medewerkers binnen de organisatie.

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen in het bijzonder te bedanken. Op de eerste plaats wil ik mijn stagebegeleiders van school en van de stageorganisatie bedanken: Marleen Oranje en Annemiek Beijer. Ook mijn medebeoordelaar vanuit de organisatie Angelique van Dooren wil ik bedanken voor het meelezen en het plaatsen van kritische kanttekeningen bij de conceptversies.

Ook wil ik Jeroen van Vliet, Cor Kleijn, Jaap v/d Plas, Rob de Cruijff, Peter Wiersma, Hans de Bruin, Jan Haasnoot en Lonneke de Vries bedanken voor hun tijd en moeite om mij te helpen met informatie betreffende de technische dienst.

Ook de functioneel beheerders (Chiwai Yeun, Usha Doerga, Marco Willems en Leo de Loo) en Monique Kokkelink en Johannes v/d Bergh wil ik bedanken voor hun steun, gezelligheid en informatie.

En natuurlijk wil ik ook mijn medestudenten tijdens de stage binnen de organisatie bedanken: Tamara Eeuwes, Bjorn Bergman en Rutger Truffino.

Naast de mensen binnen de organisatie wil ik graag Reni Buitendijk en David Palmen bedanken voor het meelezen van mijn verslag en het plaatsen van op- en aanmerkingen. Op deze manier heb ik mijn verslag laten doorlezen door objectieve personen.

Den Haag, Mei 2007

Sven in 't Veen

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
1. ORGANISATIEBESCHRIJVING	3
1.1 VENW	3
1.2 SHARED SERVICE ORGANISATIE (SSO)	3
1.3 SSO-FB	4
1.3.1 Structure (structuur)	5
1.3.2 Strategy (strategie)	6
1.3.3 Systems (systemen)	7
1.3.4 Style (stijl van management)	7
1.3.5 Staff (personeel)	8
1.3.6 Skills (vaardigheden)	8
1.3.7 Shared values (significante waarden)	8
1.4 CONCLUSIE	9
2. METHODEN VAN ONDERZOEK	10
2.1 ONDERZOEKSTYPEN	10
2.2 ONDERZOEKSMETHODEN	10
2.2.1 Literatuuronderzoek	11
2.2.3 Interviewen	11
2.2.4 Interne audit	12
2.3 ONDERZOEKSGBIED	12
2.4 RESPONS	12
3. PROCESMANAGEMENT	13
3.1 INK MANAGEMENTMODEL	13
3.1.1 Management van processen	14
3.1.2 Management van middelen	14
3.1.3 Management van medewerkers	14
3.2 MANAGEMENT VAN PROCESSEN	15
3.3 STRATEGIEVORMING VOOR SSO-FB	18
3.3.1 PDCA cirkel	18
3.3.2 Procesmanagementcyclus	18
3.3.3 Procesbeschrijving	18
3.3.4 Procesmanagement en productstrategie	19
3.3.5 Human Dynamics	19
3.3.6 Vergaderingen	19
3.3.1 Aanbevelingen	20
4. HUIDIGE SITUATIE	21
4.1 PROCESSEN	21
4.2 WERKZAAMHEDEN	22
4.3 UNIFORMITEIT	23
4.4 PLANON	23
4.5 CULTUUR	24
4.6 COMMUNICATIE	24
4.6.4 Communicatie bij werkzaamheden door externen	25
4.7 KLANTGERICHTHEID	25
4.8 CONCLUSIE	26
5. GEWENSTE SITUATIE	27
5.1 PROGRAMMA VAN EISEN	27
5.1.1 Strategie en Beleid	28
5.1.2 Leiderschap	28
5.1.3 Management van medewerkers	28

5.1.4 Management van Middelen.....	28
5.1.5 Management van processen.....	28
5.1.6 Klanten en leveranciers.....	29
5.1.7 Medewerkers.....	29
5.1.8 Maatschappij.....	30
5.1.9 Bestuur en financiers.....	30
5.1.10 Verbeteren en vernieuwen.....	30
5.2 Conclusie.....	30
6. EFFICIËNTIE EN KLANTGERICHTHEID	31
6.1 SCENARIO'S	31
6.1.1 interne Planon scholing	31
6.1.2 Planon op intranet.....	32
6.1.3 Planon Facility Mobile.....	32
6.2 TOETSING	34
6.3 SAMENVATTING.....	35
7. ADVIES	36
7.1 ALGEMENE AANBEVELINGEN	36
7.1.1 Overleg.....	36
7.1.2 Communicatie	36
7.1.3 Human Dynamics	36
7.1.4 Kennismanagement	37
7.1.5 Kwaliteit.....	37
7.1.6 Doelstellingen.....	37
7.1.7 Servicedesk	37
7.1.8 Pandoverstijgend werken.....	37
7.1.9 Managementrapportage.....	38
7.2 PLANON FACILITY MOBILE.....	38
7.3 VERVOLGONDERZOEK	38
7.4 CONCLUSIE.....	39
8. BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES.....	40
8.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES	40
8.2 PERSONELE CONSEQUENTIES	41
8.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....	41
8.3.1 De pilot.....	42
8.3.2 Invoering PDA.....	43
8.4 CONCLUSIE.....	44
9. IMPLEMENTATIE PLAN	45
9.1 PROJECTGROEP OPSTELLEN	46
9.2 PILOT	46
9.3 AANBEVELINGEN.....	46
9.4 SAMENVATTING.....	46

Inleiding

De opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht door middel van een afstudeerstage, waarbij het zelfstandig vervullen van een facilitair beleidsopdracht bij een organisatie centraal staat. De stageperiode heeft ongeveer vier maanden geduurd: van 5 februari t/m 22 mei 2007. Het eindproduct is een scriptie.

De afstudeerstage is uitgevoerd bij VenW. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de directie SSO-FB bij de stafafdeling bedrijfsvoering. De opdracht had betrekking op procesmanagement en kan opgedeeld worden in twee onderdelen. Het eerste deel is een strategie opstellen met behulp van procesmanagement om meer efficiëntie en klantgerichtheid te creëren bij SSO-FB. Het tweede deel is het toepassen van deze strategie op de afdeling TD, waarbij ook gekeken werd naar trends en mogelijkheden binnen het werkveld. De link tussen deze onderdelen is de combinatie welke gemaakt is tussen praktijk en theorie.

SSO-FB is in 2006 gecertificeerd door het INK met het INK verbetercertificaat. SSO-FB bevindt zich op dit moment in de tweede fase van INK managementmodel: proces georiënteerd. De organisatie werkt procesgericht. In de toekomst wil SSO-FB doorgroeien naar de derde fase: systeem georiënteerd¹.

De aanleiding van het onderzoek is de conclusie uit het INK verbetercertificaat. Het INK heeft SSO-FB advies gegeven om efficiënter te werken om in de toekomst te groeien naar een hogere fase. Een van de adviezen was de processen efficiënter inrichten. Hieruit is de opdracht geformuleerd een adviesrapport te schrijven om SSO-FB efficiënter en klantgerichter in te richten. Om deze opdracht uit te voeren is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze kan meer efficiëntie en klantgerichtheid worden bereikt in de facilitaire processen van het facilitair bedrijf van VenW en hoe kan dit worden toegepast op de technische dienst?

Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn vijf subprobleemstellingen opgesteld:

- Op welke manier kan een strategie worden ontwikkeld op het gebied van procesmanagement binnen SSO-FB met het oog op het bereiken van efficiëntie?
- Hoe ziet de huidige situatie eruit bij de TD van SSO-FB en waar liggen de knelpunten?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit van de TD en wat zijn de eisen waaraan voldaan moet worden?
- Welke scenario's zijn er voor de TD om efficiënter en klantvriendelijker te werken en welk scenario is het meest geschikt voor SSO-FB?
- Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van het gekozen scenario?

Het onderzoek is afgebakend door het onderzoek te richten op SSO-FB van VenW.

De opzet van de scriptie ziet er als volgt uit:

- Hoofdstuk één: geeft een beschrijving van de organisatie aan de hand van het 7S model,
- Hoofdstuk twee: de methoden van onderzoek wordt beschreven,
- Hoofdstuk drie: het literatuuronderzoek is uitgewerkt tot theoretische kennis. In dit hoofdstuk wordt het eerste gedeelte van de probleemstelling afgesloten. De strategievorming voor SSO-FB wordt afgerond
- Hoofdstuk vier: de huidige situatie van de TD wordt beschreven. Hier wordt gekeken naar verschillende onderdelen van de TD zoals: werkzaamheden, cultuur e.d.
- Hoofdstuk vijf: in dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie gecreëerd door middel van een programma van eisen,
- Hoofdstuk zes: er worden drie scenario's geschetst en deze worden getoetst aan de hand van het programma van eisen,
- Hoofdstuk zeven: wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling,
- Hoofdstuk acht: worden de organisatorisch, personele en financiële consequenties uitgewerkt,
- Hoofdstuk negen: de scriptie wordt afgesloten met een implementatieplan.

¹ <http://www.isisq5.nl/downloadfile.asp?ID=1180>

De doelgroep van de scriptie is SSO-FB en de Haagse Hogeschool. Bij SSO-FB is dit adviesrapport (scriptie) gericht aan het management team (MT), maar ook aan de teamleiders en adviseur specialisten

Leeswijzer

In de scriptie worden de verschillende locaties (panden), welke vallen binnen het verzorgingsgebied van SSO-FB, genoemd naar de straat waar de locatie zich bevindt. Dit is een belangrijk gegeven bij het lezen van dit adviesrapport. Er wordt in de scriptie gebruik gemaakt van afkortingen en begrippen. De betekenis van deze afkortingen en begrippen zijn verwerkt in bijlag 1.

1. Organisatiebeschrijving

Om een duidelijk en helder beeld te schetsen van de organisatie is besloten om een organisatiebeschrijving te maken. De organisatiebeschrijving is gemaakt op basis van organisatiedocumenten en intranet. Eerst wordt kort uitgelegd wat VenW doet en wat de positie van SSO is. Hierna is de directie SSO-FB beschreven aan de hand van het 7S model². SSO-FB is uitgebreider beschreven, omdat bij deze directie van SSO het onderzoek is uitgevoerd.

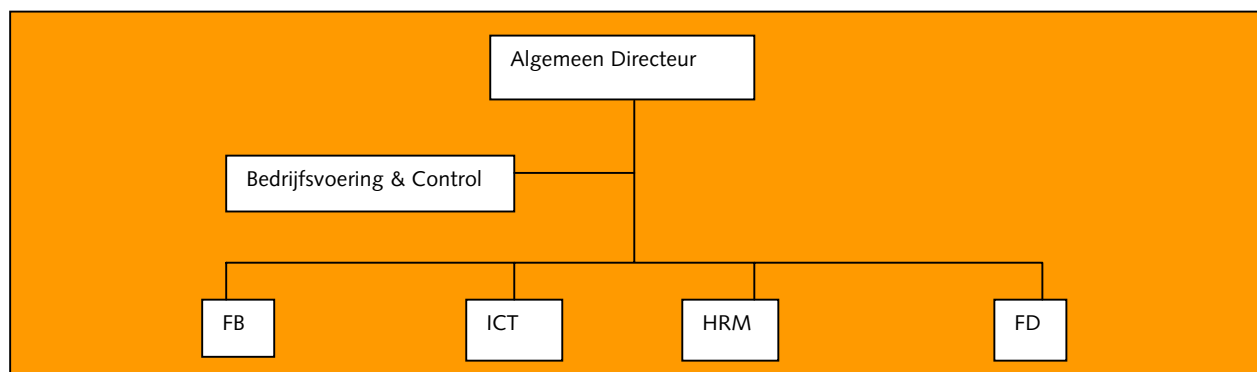
1.1 VenW

VenW is een overheidsinstelling. Deze is verantwoordelijk voor het duurzaam beschermen van Nederland tegen het water en zorgen voor verbindingen van internationale kwaliteit. Dit zijn tevens de elementen voor de missie van VenW. VenW is opgebouwd uit vier Directoraten-Generaal, te weten Rijkswaterstaat, Personenvervoer, Transport en Luchtvaart en water en inspectie. Het koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) is een agentschap van het ministerie³.

1.2 Shared Service organisatie (SSO)

SSO is het ondersteuningsplatform voor de locaties in Den Haag (Koningskade, Plesmanweg, Nieuwe Uitleg en Jan van Nassau straat), de HURL locaties (Hoofddorp, Utrecht, Rotterdam en Lelystad) en de inspectiediensten. Dit verzorgingsgebied bestaat uit ongeveer 3600 medewerkers.

SSO wil een professionele organisatie zijn, zakelijk en transparant werken en kosten inzichtelijk maken. SSO is een organisatie die de medewerkers van VenW ondersteunt in het werken en wil zorgen voor een prettige werkomgeving. SSO is naast de beleidsdirectoraten, inspectie en Rijkswaterstaat als een afzonderlijke organisatie gepositioneerd en staat onder leiding van een algemeen directeur SSO⁴. Ook heeft SSO een eigen ondernemingsraad (OR).



Figuur 1: organogram SSO⁵

SSO staat onder leiding van de algemeen directrice SSO. De directrice wordt ondersteund door de stafafdeling Bedrijfsvoering en Control. Andere onderdelen van SSO zijn Facilitair Bedrijf (SSO-FB), Informatie- en Communicatietechnologie (SSO-ICT), Human Resource Management (SSO-HRM) en Financiële Diensten (SSO-FD). Deze vijf bedrijfsonderdelen, onderleiding van de directrice, zijn de shared service organisatie.

De bedrijfsonderdelen van SSO zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de ondersteunende diensten van:

- Centrale Diensten
- Directoraat-generaal Personenvervoer
- Directoraat-generaal Rijkswaterstaat

² http://nl.wikipedia.org/wiki/7S_Model

³ Drs. Ing. Angelique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 2

⁴ Drs. Ing. Angelique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 2

⁵ <http://intranet.minVenW.nl/sso/oversso/index.aspx>

- Directoraat-generaal Transport en Luchtvaart
- Directoraat-generaal Water
- Inspectie Verkeer en Waterstaat
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut
- Shared Services Organisatie

SSO telt hedendaags ongeveer 580 medewerkers. De medewerkers werken op verschillende locaties. Het centrale beleid wordt opgesteld op de Koningskade Den Haag (KK4).

1.3 SSO-FB

SSO-FB is de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. SSO-FB wordt *beschreven* aan de hand van het 7S model. Er is gekozen voor het 7s model (zie figuur 2), omdat de organisatie eerder al, in 2006, is geaudit aan de hand van het INK managementmodel en de onderzoeker de organisatie wilde belichten vanuit een ander model. Op deze manier wordt de organisatiebeschrijving geen kopie van de zelfevaluatie⁶, maar een eigen “objectief” stuk.

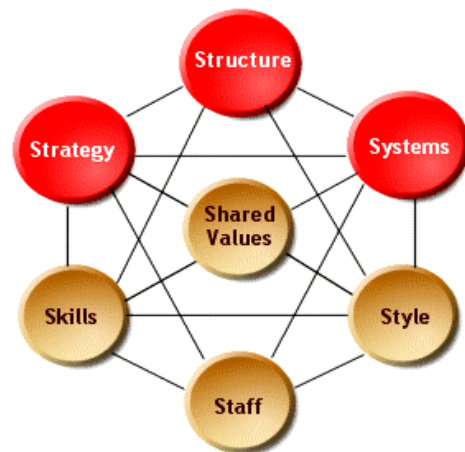
Het 7S model is ontworpen door vier medewerkers van Mckinsey. Deze medewerkers wilde de kwaliteit meten van de prestaties van een organisatie⁷.

Met behulp van het 7S model is het mogelijk om een degelijke analyse uit te voeren van een organisatie, maar ook het beschrijven van een organisatie aan de hand van de zeven aandachtsgebieden is een optie. Het 7S model legt de organisatie bloot op 7 dimensies. De 7 s-en kunnen verdeeld worden in twee delen:

- De “harde kant”: strategie, structuur en de regels en procedures binnen een organisatie
- De “zachte kant”: vaardigheden, gedrag, het personele aspect en significante waarden.

De ‘zachte’ s-en zijn een weergave van de cultuur binnen een organisatie.

De ‘harde’ s-en geven meer een beeld van de manier hoe de organisatie in elkaar zit (structuur) en hoe de organisatie de toekomst wil ingaan (systemen en strategie). Doordat men met het 7S model een organisatie beschrijft worden ook de kwaliteiten van een organisatie duidelijk.



Figuur 2: 7S Model

Alle zeven dimensies geven samen een totaalbeeld over hoe de organisatie in elkaar zit, waar de organisatie heen wil en waar de kwaliteiten en zwakheden van een organisatie zitten.⁸

Voor de opbouw van de organisatiebeschrijving wordt eerst de “harde kant” van het 7S model beschreven, hierna wordt de “zachte kant” van het 7S model beschreven. De organisatiebeschrijving sluit af met een het beschrijven van het middelpunt van het 7S model: de Shared values.

⁶ Drs. Ing. Angélique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 2

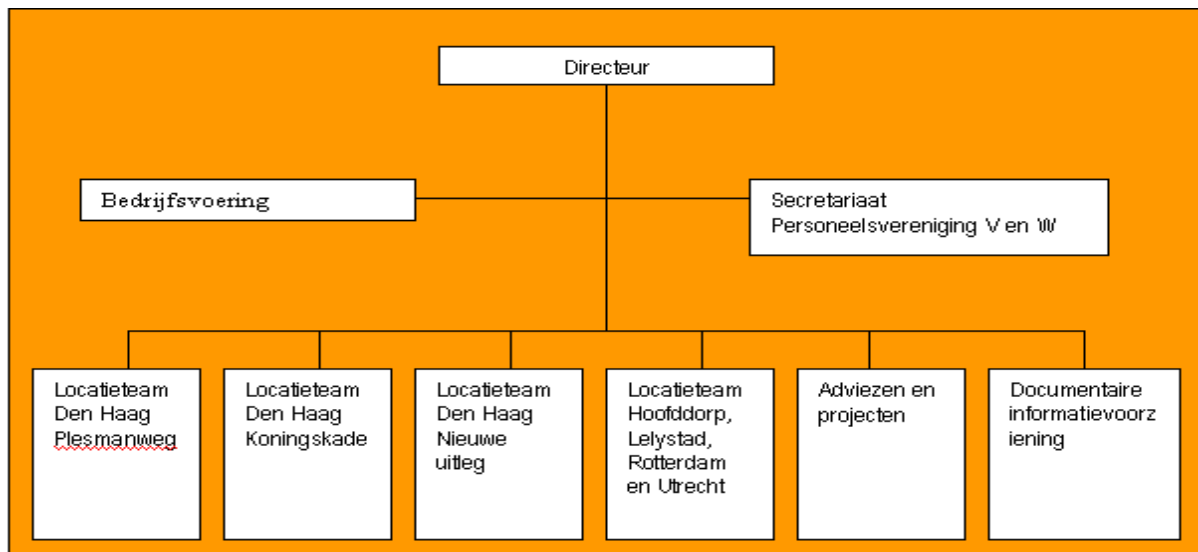
⁷ <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>

⁸ http://nl.wikipedia.org/wiki/7S_Model

1.3.1 Structure (structuur)

De organisatiestructuur van een onderneming is de formele indeling in de vorm van niveaus, hiërarchie en functionele indeling.

In figuur 1 is de positie van SSO-FB al weergegeven. Hieronder wordt het organogram weergegeven van SSO-FB.



Figuur 3: organogram SSO-FB⁹

De directeur is eindverantwoordelijke voor SSO-FB. De directeur dient verantwoording af te leggen aan de directeur van SSO. Als stafafdeling fungeert bedrijfsvoering als ondersteunende afdeling aan de directeur van SSO-FB. Bedrijfsvoering is ter ondersteuning van het MT voor het uitstippelen van beleid en de strategie van de organisatie. Onder de directeur staan de locatiemanagers van de verschillende locaties die de teamleiders aansturen. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor de backoffice (BO) diensten die SSO-FB levert. De teamleiders beheren een aantal afdelingen per persoon. Op de Koningskade zijn twee teamleiders verantwoordelijk voor zeven BO afdelingen. De teamleiders sturen de adviseur specialisten van de BO diensten aan. De adviseur specialisten zijn verantwoordelijk voor de operationele werkzaamheden van de medewerkers van de afdeling.

De BO bestaat uit: schoonmaak, catering, beveiliging, inrichting en verhuizing, technische dienst, BHV en repro. De FO bestaat uit: servicedesk en receptie.

Deze diensten zijn niet allen in eigen beheer van SSO-FB. De schoonmaak, catering en beveiliging zijn uitbesteedde diensten.

De afdeling Adviezen en Projecten (A&P) voert adviezen en projecten uit binnen SSO-FB. En Documentatie Informatievoorziening is verantwoordelijk voor het archiveren, bewaren en bewaken van de documenten stroom binnen VenW.

VenW is een sterk hiërarchisch opgebouwde organisatie met veel lagen. Dit is nodig om deze grote organisatie aan te sturen. Dat de organisatie veel lagen heeft komt ten nadele van de communicatie die traag kan verlopen. SSO-FB kent ook een sterk hiërarchisch opgebouwde organisatie. Een organisatie van 180 medewerkers heeft een directeur, een locatie manager, teamleiders en adviseur specialisten. Dit zijn veel leidinggevende functies binnen een betrekkelijk kleine organisatie. De teamleiders en de adviseur specialisten zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de teams operationeel. Dit betekent in het geval van bijvoorbeeld de TD dat vier managers verantwoordelijk zijn voor vijf medewerkers. Er zijn meer medewerkers werkzaam op tactisch en strategisch niveau dan op operationeel niveau.

⁹ Drs. Ing. Angelique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 3

1.3.2 Strategy (strategie)

Strategie wijst op de voorgenomen acties van de manager. De strategie is een afgeleide van de visie en de missie.

SSO-FB heeft een visie opgesteld om een missie te ontwerpen en de strategie te bepalen. De is een weergave van wat de organisatie wil zijn en hoe de organisatie gezien wil worden door haar klanten en concurrenten¹⁰.

De **visie** van SSO-FB is:

SSO-FB van het ministerie VenW levert voor alle medewerkers van haar verzorgingsgebied integrale werkplekken en een prettige werkomgeving door heldere producten en diensten. Wij zijn open, pro-actief en nemen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de dienstverlening. We zijn gemakkelijk bereikbaar en toegankelijk¹¹.

De missie van SSO-FB is een afgeleide van de visie. SSO-FB heeft haar **missie** als volgt verwoord:

SSO-FB levert integrale werkplekken voor structurele en tijdelijke klanten in samenwerking met SSO directies en/of anderen. Wij zijn Klantgericht, Innovatief, Kostenbewust en Samenwerkingsgericht¹².

De **strategie** van een organisatie vertelt iets over de doelen die de organisatie wil bereiken en vooral hoe de organisatie deze doelen wil bereiken. De strategie bepaalt de weg naar continuïteit en de groeimogelijkheden voor de organisatie en ziet er als volgt uit:

SSO-FB denkt na over haar toekomst. Ze wil professioneler, kostenbewuster, meer samenwerkingsgericht, klantgericht en innovatiever worden (continu verbeteren). De strategie van SSO-FB hierbij is samengevat in vier beleidspunten¹³:

➤ Samenwerken en sharen

De ministeries (departementen) binnen Den Haag willen de krachten bundelen om één facilitaire dienst te creëren, dit fenomeen wordt interdepartementale samenwerking genoemd. De directeur van SSO-FB zal als voorzitter van het Interdepartementaal overleg facilitaire directieuren (IOFD) trekker worden van een aantal interdepartementale ontwikkelingen waarbij vraagstukken als sharen en outsourcen centraal staan. Het IOFD wil toewerken naar een federatie met facilitaire bedrijven.

➤ Flexibele huisvestingconcepten

In het kader van mobiliteit zal SSO-FB in samenwerking met SSO-ICT onderzoeken of ze samen een pand kunnen beheren, volledig ingericht met flexibele huisvesting en ICT, opdat gevolg kan worden gegeven aan de nieuw in te richten interdepartementale project- en programmadirecties, als mede interdepartementale sharingsagenda op grond van huisvestingsadvies.

➤ Nieuwe ontwikkelingen

VenW, SSO en SSO-FB zien nieuwe ontwikkelingen en veranderingen, op verschillende niveaus, in de toekomst als kansen (successen). Het is noodzakelijk om de werkplannen voor de aankomende jaren nog niet helemaal compleet te maken, maar ruimte open te laten om mogelijkheden tot herprioritering te creëren.

➤ Onderlinge samenwerking

SSO-FB streeft naar een optimale samenwerking tussen de afdelingen binnen SSO-FB, met de directies van SSO en in de toekomst op interdepartementaal niveau. Samenwerking binnen SSO is al bereikt op de volgende gebieden: verhuisproces, integrale werkplekken, klantregistratiesysteem en indiensttreding nieuwe werknemer.

¹⁰ http://nl.wikipedia.org/wiki/Visie_%28bedrijfsleven%29

¹¹ Drs. Ing. Angelique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 4

¹² Drs. Ing. Angelique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 4

¹³ Annemiek Beijer MBA, Directie jaarplan 2007, SSO-FB, blz 8

1.3.3 Systems (systemen)

Bij systemen wordt vaak gedacht aan informatiesystemen, maar de dimensie “systems” is veel breder dan dat. Het houdt feitelijk in dat een organisatie een systeem is waar regels en procedures gelden. Ieder proces en iedere actie wordt uitgevoerd volgens regels en procedures. SSO-FB is een facilitaire organisatie met bijna 180 medewerkers. Om structuur te brengen in een organisatie worden regels en procedures verbonden aan de processen binnen de organisatie. Denk hierbij aan beveiliging, schoonmaak, inkoop, communicatie e.d.

SSO-FB wil procesmatig werken, wat inhoudt dat de organisatie gestuurd wordt door de processen. Het beheersen van de processen is noodzakelijk voor de continuïteit van de processen. Om deze reden zijn de processen vastgelegd in een documentbeheersysteem (Vivaldi).

SSO-FB maakt gebruik van verschillende informatiesystemen om die processen te sturen. Voorbeelden hiervan zijn: Planon en Vivaldi. Planon is het facilitair informatiesysteem. Bijvoorbeeld contracten, onderhoud, reserveringen, nieuwkomers en schoonmaak wordt met behulp van Planon uit gevoerd. Planon staat in contact met andere informatiesystemen. Vivaldi is een software systeem waar processen in kunnen worden opgeslagen en beheerd als flowcharts. Vivaldi is bij SSO-FB ingericht naar de richtlijnen van de NEN 2748¹⁴. In de NEN 2728 worden de facilitaire processen opgedeeld in vijf subgroepen: huisvesting, diensten en middelen, ICT, externe voorzieningen en facilitair management. De NEN 2748 is bedoeld om de kosten van diensten evenredig te bereken en door te belasten naar de klanten.

De flowcharts hebben een proceseigenaar welke verantwoordelijk is voor het proces. De proceseigenaar is ook verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van het proces. Dit houdt bijvoorbeeld in dat de flowcharts up-to-date moeten blijven.

Er wordt niet op iedere locatie gebruik gemaakt van de flowcharts. De flowcharts zijn bestemd voor iedereen bij SSO-FB. De gebruikers zijn de medewerkers van A&P, de teamleiders, de adviseur specialisten, en de medewerkers.

In bijlage vier zijn de flowcharts, van de processen, van de TD verwerkt.

Planon is het management informatiesysteem binnen SSO-FB. Alle werkzaamheden worden in Planon geregistreerd door de FO. Als de werkzaamheden in Planon staan kunnen de BO diensten werkbonnen uit het systeem halen en de werkzaamheden verrichten. Als de werkzaamheden voltooid zijn melden de medewerkers van de BO de werkbonnen af. Alle werkzaamheden van de medewerkers van de BO diensten worden geregistreerd.

Uit Planon wordt managementinformatie gehaald voor onder andere de locatiemanager, het management team en de afdeling bedrijfsvoering. De managementinformatie wordt gegenereerd aan de hand van doorlooptijden. Deze doorlooptijden wordt in Planon bij gehouden.

1.3.4 Style (stijl van management)

Stijl van management zegt iets over de manier waarop het management met medewerkers omgaat, hoe zij beslissingen neemt, medewerkers motiveert en opereert binnen de organisatie. SSO-FB heeft een verzorgingsgebied van ongeveer 3600 personeelsleden van VenW. Om een organisatie van deze grote te kunnen besturen zijn regels en procedures nodig.

Bij SSO-FB staan de managers dicht op de werkvloer. De reden hierachter is dat de organisatie uit vele managementlagen bestaat. Omdat er veel lagen zijn binnen de organisatie is er altijd een leidinggevende dicht op de werkvloer. Dit houdt het contact met het operationeel proces kort. Sterkte en zwakte van de medewerkers worden snel opgemerkt door de managers op de werkvloer. Het nadeel hierbij is dat de actie op de geconstateerde sterkte of zwakte lang kan duren. Een voorbeeld hierbij is een constatering van een medewerker dat er een fout zit in het beleid van zijn afdeling. Voordat deze fout hersteld kan worden moet er vergaderd worden en moeten drie of vier managers hier goedkeuring voor geven, dit werkt inefficiënt. Leidinggeven is een lastige competentie, het is een taak waar veel aandacht en energie voor nodig is.

¹⁴ http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN_2748

Het werk op het ministerie en ook bij SSO-FB kenmerkt zich door vergaderingen. Er wordt heel veel overleg gepleegd binnen de organisatie. Het heeft de schijn van een vergadercultuur. Iedereen moet op de hoogte zijn wat er speelt en overall moet gediscussieerd en gebrainstormd worden. Dit is positief voor de communicatie, maar de vergaderingen moeten effectief en efficiënt gehouden worden. Er moet gekken worden naar structuur en belangrijkheid van de vergadering. Een vergadering die niet nodig is zorgt voor inefficiëntie.

Er heerst een informele sfeer bij SSO-FB. Collega's worden aangesproken met hun voornaam en iedereen kan bij iedereen terecht voor vragen, opmerkingen e.d.

1.3.5 Staff (personeel)

Met "staff" wordt het voltallige personeel verstaan. Er werken circa 180 medewerkers bij SSO-FB die de faciliteiten voor 3600 klanten in het verzorgingsgebied vervullen.

De SSO-FB medewerkers zijn klantgericht, sociaal en respectvol. Deze medewerkers moeten zorgen voor continuïteit, kwaliteit en dienstverlening. SSO-FB wil de medewerkers tevreden houden. Om te onderzoeken of de medewerkers wel tevreden zijn worden er onderzoeken gehouden, bijvoorbeeld het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het meten van ziekteverzuim.

Ziekteverzuim ligt in het verlengde van tevredenheid van de medewerkers¹⁵. SSO-FB wil het hoge ziekteverzuim omlaag brengen en werkt hier op dit moment aan door verschillende projecten op te starten. Zo is er een project dat onderzoekt of stoelmassages een positieve uitwerking heeft op het korte ziekteverzuim. Ook cursussen stress en workshops houding en gedrag moeten bijdragen aan het verminderen van het ziekteverzuim.

Om de professionaliteit en kwaliteit van de organisatie te verhogen zijn verschillende doorgroei en opleidingen mogelijk. Investeren in personeel is een punt wat SSO-FB belangrijk vindt, er zijn binnen SSO-FB vele mogelijkheden om te ontwikkelen. Medewerkers kunnen verschillende cursussen en opleidingen volgen.

1.3.6 Skills (vaardigheden)

Skills staan voor de belangrijke en onderscheidende vaardigheden van de organisatie. De onderscheidende factoren bij het ministerie van VenW (SSO-FB) zijn professionaliteit en innovatie. Bij SSO-FB staan kwaliteitsmanagement en klantmanagement hoog op de agenda.

SSO-FB wil doorgroeien naar fase drie van het INK managementmodel: het systeem georiënteerd denken. Met systeem georiënteerd denken wordt bedoeld dat de hele organisatie bezig is met continu verbeteren. Hierop wordt verder gegaan in hoofdstuk drie.

Er zijn punten waar SSO-FB aan moet werken zoals communicatie en samenwerking op operationeel niveau. Hier wordt in de huidige situatie (hoofdstuk vier) op ingegaan.

1.3.7 Shared values (significante waarden)

Significante waarden staan voor de waarden binnen een organisatie die gedeeld worden door iedereen die betrokken is bij de organisatie¹⁶. De betrokkenen van SSO-FB zijn onder andere: de directie, staf, het personeel, VenW, de leveranciers en andere overheden. Al deze partijen steunen de gezamenlijke missie van SSO-FB:

SSO-FB levert integrale werkplekken voor structurele en tijdelijke klanten in samenwerking met SSO directies en/of anderen. Wij zijn Klantgericht, Innovatief, Kostenbewust en Samenwerkingsgericht¹⁷.

De missie van SSO-FB staat centraal binnen de organisatie, maar is niet op alle niveaus bekend. Vooral op operationeel niveau is de missie niet bij iedereen bekend. De kernwaarden van SSO-FB komen terug in de missie: *klantgericht, innovatief, kostenbewust en samenwerkingsgericht*.

¹⁵ <http://www.effectory.nl/Medewerkersonderzoek/U-wilt/Een-lager-ziekteverzuim.asp>

¹⁶ P. Thuis, Toegepaste organisatiekunde, blz 213

¹⁷ Drs. Ing. Angelique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 4

De significante waarden zeggen iets over de cultuur en de identiteit van een organisatie. Hierbij zijn de normen en waarden van groot belang. Medewerkers behoren naast de vier kernwaarde van SSO-FB ook te beschikken over sociale vaardigheden en zijn oplossingsgericht. In de praktijk verschilt dit per medewerker. Er heerst een open cultuur binnen SSO-FB. Respect voor elkaar en voor de klant is van groot belang voor iedere medewerker.

Onder samenwerking valt ook kennisdeling en het gebruik maken van elkaars werk, op deze manier ontstaat een gezamenlijk (gedeelde) visie op bepaalde onderwerpen. Op dit onderwerp zal het pandoverstijgend werken zijn functie laten gelden. Op dit moment wordt niet optimaal gebruik gemaakt van kennisdeling. Pandoverstijgend werken houdt in dat er één TD wordt gevormd voor alle locaties van VenW (binnen het verzorgingsgebied).

Uit de zelfevaluatie van 2006 is als verbeterpunt naar voren gekomen dat er meer gestuurd moet worden op houding en gedrag. SSO-FB heeft hier onder andere vorm aan gegeven door middel van het bespreken van houding en gedrag tijdens team overleggen en een presentatie op de werkvloer door een externe¹⁸.

Maatschappelijk verantwoord:

SSO-FB heeft in het directiejaarplan als succesfactor maatschappij aangegeven. In dit jaarplan worden vier onderwerpen van succes benoemd: milieuzorg, stagebeleid, werkgeversbeleid en diversiteitbeleid. VenW heeft een voorbeeld als ministerie, SSO-FB volgt deze lijn met deze vier succesfactoren.

1.4 Conclusie

SSO-FB is een directie binnen SSO welke de ondersteunende organisatie is voor VenW. Aan de hand van het 7S model is SSO-FB bloot gelegd op de zeven dimensies van het model. SSO-FB heeft een sterke hiërarchie wat inhoudt dat er veel lagen actief zijn binnen de organisatie en er zijn veel leidinggevende functies. Dit heeft voordelen en nadelen. Een voordeel is dat managers dichtbij de medewerkers staan. Waardoor problemen snel gesignaleerd worden. Een nadeel is dat de communicatie traag verloopt.

De kwaliteiten van SSO-FB zijn het streven naar innovatie, professionaliteit, opleiding voor/investeren in medewerkers en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

SSO-FB zegt Klantgericht, Innovatief, Kostenbewust en Samenwerkingsgericht te zijn. Op operationeel niveau is dit nog niet altijd bekend.

Communicatie naar het operationele niveau moet geoptimaliseerd worden en moet aan gewerkt worden.

¹⁸ In maart is er een extern bureau geweest om integriteit aan het licht te brengen binnen de organisatie (SSO-FB)

2. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe de gedefinieerde probleemstelling is onderzocht. Aan de hand van de voorgeschreven literatuur is zorgvuldig gezocht naar passende onderzoeksmethoden. Één onderzoeksmethode (interne audit) was al uitgevoerd door de organisatie. Wel is deze output gebruikt tijdens het onderzoek en bij het opstellen van het adviesrapport.

2.1 Onderzoekstypen

De probleemstelling die als leidraad voor het onderzoek geldt is:

Op welke wijze kan meer efficiëntie en klantgerichtheid worden bereikt in de facilitaire processen van het facilitair bedrijf van VenW en hoe kan dit worden toegepast op de technische dienst?

Op grond van deze probleemstelling is gekozen voor een explorerend onderzoek. Dit onderzoek verkent verbanden of verschillen tussen kenmerken. Tevens is gebruik gemaakt van beschrijvend onderzoek om de huidige situatie in kaart te brengen.

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek boven een kwantitatief onderzoek, omdat in een kwalitatief onderzoek de verschillende onderzoekselementen (efficiëntie en klantgerichtheid) het best gemeten kunnen worden.

De probleemstelling is onderverdeeld in subprobleemstellingen. De subprobleemstellingen voor dit onderzoek/adviesrapport zijn:

- Op welke manier kan een strategie worden ontwikkeld op het gebied van procesmanagement binnen het SSO-FB met het oog op het bereiken van efficiëntie?
- Hoe ziet de huidige situatie eruit bij de TD van SSO-FB en waar liggen de knelpunten?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit van de TD en wat zijn de eisen waaraan voldaan moet worden?
- Welke scenario's zijn er voor de TD om efficiënter en klantvriendelijker te werken en welk scenario is het meest geschikt voor SSO-FB?
- Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van het gekozen scenario?

Om tot een advies te komen is ervoor gekozen om drie scenario's op te stellen welke relevant zijn bij het efficiënter en klantgerichter inrichten van de TD. De drie scenario's zijn getoetst aan het programma van eisen (hoofdstuk vijf). De scenario's zijn ontworpen in samenwerking met de leverancier van het management informatiesysteem Planon.

2.2 Onderzoeksmethoden

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van vier verschillende onderzoeksinstrumenten. Onderstaand is in een schema weergegeven welke onderzoeksinstrumenten gebruikt zijn voor het onderzoek, welke hulpmiddelen en de rapportage lay-out.

Onderzoeksinstrumenten	type	Rapporteren
Literatuuronderzoek	Internet, boeken, tijdschriften en organisatie publicaties	Verslag, literatuurlijst
Observeren	Ongestructureerde en gestructureerde observatie	Observatielijsten
Interviews	Interview (open en gesloten vragen)	Evaluatie
Interne audit	INK managementmodel	Zelfevaluatie

Tabel 1: onderzoeksmethoden

Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van convergeren en divergeren. Er wordt input verzameld door middel van de onderzoeksinstrumenten zoals interviews. Hierna wordt alle data gefilterd door het programma van eisen waaruit een oplossing komt¹⁹.

¹⁹ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Divergeren>

2.2.1 Literatuuronderzoek

Voor het empirisch onderzoek is een literatuuronderzoek gedaan. Literatuuronderzoek is een belangrijk element voor het totale onderzoek. Alvorens men gaat onderzoeken, dient men een literatuuronderzoek te doen. Er is tijdens het onderzoek veelvuldig gebruik gemaakt van de verschillende literatuur. Deze literatuur is verwerkt in de literatuurlijst. Er is gebruik gemaakt van literatuur die een samenhang heeft met het onderwerp. Trefwoorden hierbij zijn: procesmanagement, efficiëntie, cultuur, verandering, klantgerichtheid en shared service organisatie.

2.2.2 Observeren

Het observeren is gebruikt voor het analyseren van de processen binnen SSO-FB en het vergelijken van de verschillende TD afdelingen van SSO-FB. Observatie is een belangrijke dataverzamelmethode, tevens één van de redenen voor het kiezen van een observatieonderzoek. Een belangrijke andere reden is dat door observatie, boven interviewen, het feitelijk proces beschreven kan worden.

Er is gekozen voor zowel gestructureerde als ongestructureerde observatie²⁰. De ongestructureerde observatie is uitgevoerd in het kader van kennis maken met de medewerkers van de afdeling en een oriëntatie op de processen. Er is ook gekozen voor de gestructureerde observatie, omdat meerdere locaties (andere locaties VenW) geobserveerd zijn. Het doel van deze gestructureerde observatie was de huidige situatie analyseren op verschillende locaties van VenW (pandoverstijgend). Op deze manier komen de verschillen tussen de panden naar voren en kan een eenduidig advies geschreven worden dat uniform is voor alle panden.

Ook is gekozen voor een gestructureerde observatie, om het onderzoek valide te maken en de evaluaties vergeleken kunnen worden

Er is voor de observatie een lijst opgesteld waarin punten waren gegeven waar gelet op moest worden tijdens de observatie²¹.

2.2.3 Interviewen

Interviews dienen als ondersteuning bij de observaties. De eerste stappen bij het opstellen van interviews zijn het definiëren en operationaliseren van de begrippen in het onderzoek²². In de probleemstelling van dit adviesrapport zijn de begrippen klantgerichtheid en efficiëntie uitgewerkt in variabelen. De begrippen zijn als volgt gedefinieerd:

- Klantgerichtheid: met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren²³.
- Efficiëntie: de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. (Metafoor: de kortste weg naar het doel). Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op tijd, inspanning (manuren), grondstoffen en geld²⁴

Door deze begrippen te operationaliseren wordt toeval beperkt en wordt het interview betrouwbaarder en valide.

De interviews zijn zelf ontwikkelde vragenlijsten. Deze vragen zijn voortgekomen uit de probleemstelling en de manier waarop onderzocht wordt. Op deze manier past de vragenlijst bij het onderzoek. De interviews zijn afgenomen bij verschillende medewerkers binnen VenW. Er zijn interne interviews afgenomen bij de adviseur specialisten TD (KK4, Plesmanweg en Nieuwe Uitleg) en teamleiders. De interviews zijn uitgewerkt en geplaatst in de bijlagen.

Niet alle interviews zijn uitgewerkt. De interviews met de adviseur specialisten en teamleider zijn uitgewerkt, ander gesprekken zijn informatief geweest, maar niet gestructureerd. In totaal zijn er ongeveer dertien medewerkers betrokken geweest bij de interviews.

²⁰ D.B. Baarda en M.P.M. de Goede, Basisboek Methoden en technieken

²¹ Bijlage 3

²² D.B. Baarda en M.P.M. de Goede, Basisboek Methoden en technieken

²³ http://www2.vlaanderen.be/personeelsopleiding/vormingsweb%20visueel%20gehandicapten/com_waarde_klant.htm

²⁴ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Effici%C3%ABntie>

2.2.4 Interne audit

Auditing is een onderzoek met als doel te weten komen of het proces loopt zoals dat afgesproken is. Tevens wordt onderzocht of het proces aan een aantal kwaliteitsaspecten (beheersbaarheid, klantgerichtheid enz) voldoet. Het doel van de interne audit is het opsporen van verbetermogelijkheden.

Bij SSO-FB heeft de interne audit plaatsgevonden in 2006. De output van deze evaluatie, aan de hand van het INK managementmodel is gebruikt bij het onderzoek.

Ook is er een externe audit geweest van het INK waarop het INK verbetercertificaat behaald is. Door het onderzoeken, van dit rapport, (interviews, observatie en literatuur) kan geconstateerd worden dat de onderzoeker ook bezig is geweest met een (interne) audit. In deze audit zijn de verschillen aantoonbaar tussen de verschillende locaties. Deze verschillen zijn verwerkt in de verdere hoofdstukken en hiermee moet rekening mee gehouden worden in de conclusies en aanbevelingen.

2.3 Onderzoeksgebied

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij VenW, dat een overheidsinstantie is. Het onderzoek over de TD heeft zich dan ook beperkt tot het verzorgingsgebied van SSO-FB. Het verzorgingsgebied van SSO-FB bestaat uit tien locaties. Er zijn zeven locaties waar SSO-FB producten en diensten levert. Het onderzoek is gericht op deze zeven locaties. Deze locaties bevinden zich in Den Haag, Rotterdam, Utrecht, Lelystad en Hoofddorp.

2.4 Respons

Tijdens het onderzoek zijn verschillende interviews afgenomen. Niet alle interviews zijn verwerkt in de bijlage. De achterliggende gedachten hierbij is dat de niet verwerkte interviews ongestructureerd waren en meestal van informele aard waren. Hieronder worden de geïnterviewden genoemd:

➤ Annemiek Beijer	Hoofd stafafdeling bedrijfsvoering SSSO-FB
➤ Angelique van Dooren	Adviseur SSO-FB
➤ Rob Zandstra	Teamleider SSO-FB Koningskade
➤ Hans de Bruin	Adviseur specialist Plesmanweg
➤ Cor Kleijn	Adviseur specialist Koningskade
➤ Peter Wiersma	Adviseur specialist Nieuwe Uitleg
➤ Monique Kokkelink	Controller Bedrijfsvoering SSO-FB
➤ Jan Haasnoot	Senior adviseur SSO-FB
➤ Johannes v/d Bergh	Controller Bedrijfsvoering SSO-FB
➤ Usha Doerga	Functioneel beheerder
➤ Jeroen van Vliet	Servicemedewerker TD Koningskade
➤ Rob de Cruijf	Servicemedewerker TD Koningskade
➤ Jaap v/d Plas	Servicemedewerker TD Koningskade
➤ Bob van Leeuwen	Servicemedewerker TD Koningskade
➤ Arnold Vermaat	Servicemedewerker TD Plesmanweg
➤ Mark v/d Sangen (Planon)	Accountmanager Planon

Aan het begin van het onderzoek was er gekozen voor vijf onderzoeksinstrumenten. Het vijfde ontbrekende instrument is de benchmark. De intentie van de benchmark was deze uit te voeren bij verschillende overheidsinstellingen. Het doel van de benchmark was de TD processen vergelijken met organisaties binnen dezelfde bedrijfstak.

Voldoende respons is uitgebleven waardoor er alleen een benchmark is uitgevoerd bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het ministerie van Sociale zaken en het ministerie van Buitenlandse zaken (BUZA) waren benaderd. Echter door tijdsnood en communicatiestoringen zijn de benchmarks geannuleerd. De output van de benchmark bij VWS was niet relevant genoeg om de benchmark voort te zetten en is er besloten om het onderzoeksinstrument benchmark te laten vervallen.

3. Procesmanagement

Dit hoofdstuk heeft is het begin van het onderzoek. Het beschrijft de literatuur welke relevant is voor het verdere verloop van dit adviesrapport. Om het doel van de probleemstelling te behalen moet eerst vanuit theoretisch oogpunt gekeken worden om een strategie te creëren op het efficiënter werken binnen SSO-FB. Er wordt voornamelijk gekeken naar procesmanagement.

SSO-FB heeft in 2006 een zelfevaluatie uitgevoerd aan de hand van het INK- managementmodel. Om deze reden wordt ook het INK managementmodel bestudeerd met de bijbehorende PDCA cirkel van Deming. Na het bestuderen van de literatuur wordt een (verbeter)strategie voor SSO-FB opgesteld aan de hand van de literatuur en eigen kennis en inzicht. Naast het vaststellen van een strategie zullen relevante aanbevelingen worden gedaan voor het efficiënter maken van de processen binnen SSO-FB.

Tevens wordt dit hoofdstuk als basis gebruikt samen met het onderzoek voor het doen van aanbevelingen voor de TD in hoofdstuk 6 en 7. De subprobleemstelling van dit hoofdstuk is:

Op welke manier kan een strategie worden ontwikkeld op het gebied van procesmanagement binnen het SSO-FB met het oog op het bereiken van efficiëntie?

Het eerste gedeelte van de probleemstelling wordt na dit hoofdstuk afgesloten. Na dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de TD. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een (verbeter) strategie voor SSO-FB. Deze strategie is uniform voor de diensten binnen SSO-FB.

3.1 INK managementmodel

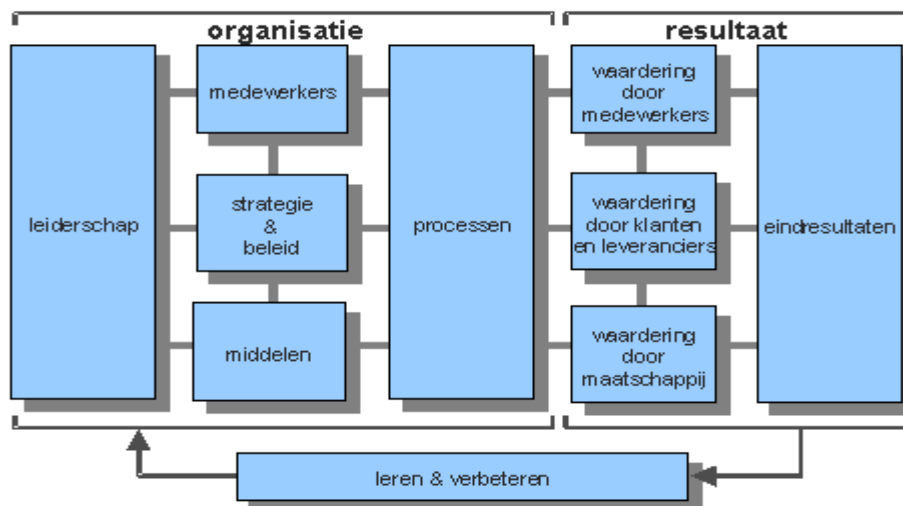
Het INK managementmodel wordt binnen SSO-FB gebruikt om de kwaliteit binnen de organisatie te continueren, maar ook heeft het zijn weerslag op de strategie, beleid en bedrijfsvoering.

Het INK managementmodel is ontwikkeld door het INK. Het model is een afgeleid model van het EFQM (European Foundation for Quality Management) model. Het INK is in 1991 opgericht door het ministerie van Economische Zaken, om de kwaliteit van de bedrijfsvoering van organisaties te verhogen²⁵.

Na een audit van de organisatie kan bepaald worden in welke ontwikkelingsfase een organisatie zich bevindt. Het INK onderscheidt vijf fasen: fase één is activiteit georiënteerd, fase twee is proces georiënteerd, fase drie is systeem georiënteerd, fase vier is keten georiënteerd, fase vijf is transformatie georiënteerd. SSO-FB heeft fase twee bereikt. In fase twee is een organisatie proces georiënteerd.

Het INK managementmodel bestaat uit negen aandachtsgebieden. Drie van deze negen aandachtsgebieden hebben nadrukkelijk te maken met het onderzoek: management van processen, management van medewerkers en management van middelen. Deze drie aandachtsgebieden zijn het meest relevant voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit adviesrapport. Alle drie de aandachtsgebieden kenmerken zich als organisatiegebied. Deze drie organisatiegebieden geven aan hoe de organisatie ingericht kan worden, gelet op de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie.

²⁵ <http://www.ink.nl/public/?dirID=18>



Figuur 4: INK managementmodel

De drie aandachtsgebieden van het INK managementmodel worden kort besproken.

3.1.1 Management van processen

Management van processen houdt in de manier waar SSO-FB vanuit de strategie en het beleid de processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt²⁶. Om het management van processen te starten is het noodzakelijk om de processen in kaart te brengen. De processen zijn vastgelegd aan de hand van de NEN 2748²⁷. Door het inrichten van de processen naar de NEN norm kunnen kengetallen worden vergeleken met andere organisaties en kunnen de kosten gegroepeerd worden. Management van processen is de manier waarop efficiënter gewerkt moet worden bij SSO-FB. In paragraaf 3.2 wordt dit onderwerp nader toegelicht en getoetst aan de werkelijkheid binnen de organisatie.

3.1.2 Management van middelen

Het management van middelen is de manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de organisatie efficiënt en effectief uit te voeren²⁸. Het management van middelen is een mogelijkheid om de processen efficiënter in te richten. De processen zouden sneller (efficiënter) kunnen verlopen met (hulp) middelen. De inzet van middelen moet conform de strategie zijn en moet bijdragen aan de visie van SSO-FB. Er moet bij een eventuele verandering rekening worden gehouden met de vier kernwoorden uit de missie: Klantgericht, Innovatief, Kostenbewust en Samenwerkingsgericht (KIKS).

Kennis is een middel voor organisatie; kennis moet gemanaged worden. Om optimaal gebruik te maken van de medewerkers moet een professionele organisatie aan kennismanagement doen. Voorbeelden van middelen zijn elektronische middelen, hulpmiddelen en kennis, het soort middel is afhankelijk van de afdeling.

3.1.3 Management van medewerkers

Als er een verandering plaatsvindt binnen een organisatie is het managen van medewerkers intensief en langdurig. De medewerkers moeten gemotiveerd worden, de medewerkers moeten overtuigd worden en bovenal gestuurd worden. Dit is de taak van de teamleiders en de adviseur specialisten. Niet alleen een grote verandering, maar ook kleine veranderingen, als veranderingen in werkwijze kunnen demotiveren als er niet goed gestuurd en gecommuniceerd wordt. In het verdere verloop van dit adviesrapport worden aanbevelingen gedaan voor het management team (MT), teamleiders en adviseur specialisten. Om deze aanbevelingen in te voeren dient er een implementatieplan (zie hoofdstuk negen) geschreven te worden. Ook het personele karakter: personele gevolgen, van het project speelt een grote rol. Karaktereigenschappen als schuchterheid, terughoudendheid, hyperactief

²⁶ <http://www.isisq5.nl/downloadfile.asp?ID=1180>

²⁷ http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN_2748

²⁸ <http://www.ink.nl/public/?dirID=23>

en koppig zullen door de teamleider en adviseur specialist moeten worden herkent en hier moet rekening mee worden gehouden.

SSO-FB wil in de toekomst naar de volgende ontwikkelingsfase. Fase drie is de zogenaamde systeemgeoriënteerde fase. Deze fase is in principe een optimaal procesgerichte fase met streven naar continu verbeteren. Hiervoor zal meer efficiëntie moeten worden bereikt in de processen, iedereen moet procesgericht werken en bewust zijn van het continu verbeteren van de organisatie.

3.2 Management van processen

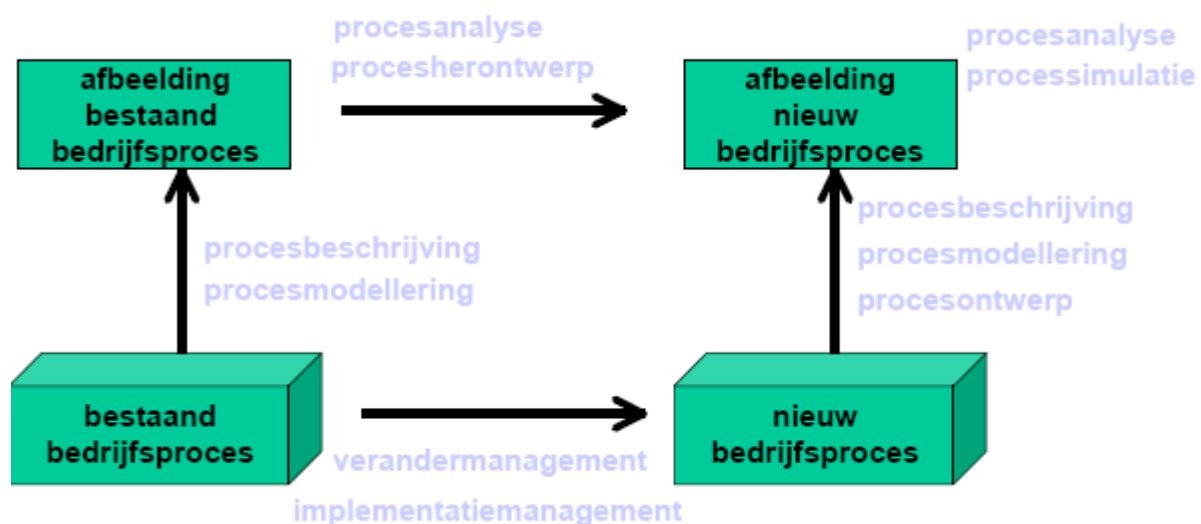
Procesmanagement werd eeuwen geleden al gebruikt. Een voorbeeld hiervan waren de Inka's. De Inka's uit de 15^e eeuw, een bevolkingsgroep uit Zuid- Amerika, werkte zeer georganiseerd. De Inka's wisten wat er van hen verwacht werd en waren daarnaast kundig in landarbeiders die het landverbouwingsproces regelden door zeer complexe irrigatiesystemen, drainage, bemesting, en door het inrichten van terrassen.²⁹

Procesgericht werken komt nog op beperkte schaal voor, maar wordt steeds populairder³⁰. Een proces is een reeks gerelateerde activiteiten die elkaar opvolgen. Procesmanagement is de manier waarop een onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt³¹. In het vraagstuk naar het efficiënter maken van de processen binnen SSO-FB gaat het vooral om het ontwerp en verbeteren van de processen. Daarnaast is het beheersen van de processen van groot belang om de kwaliteit van de processen te continueren.

In de veranderende organisatie en omgeving waarbinnen SSO-FB beweegt is procesmanagement een belangrijk hulpmiddel voor bedrijfsvoering en nieuwe projecten, omdat er anders te weinig inzicht ontstaat in de kansen en bedreigingen en in het bestuurlijke en maatschappelijke krachtenveld³².

Om duidelijkheid te scheppen en om de samenhang weer te geven tussen de diverse begrippen van procesmanagement wordt onderstaand model gebruikt. Dit model is afkomstig uit een artikel waarin de auteur een model heeft ontworpen om de samenhang en de definitie van de verschillende theoretische begrippen uit te leggen.³³

De begrippen die verwerkt zijn in het figuur staan beschreven in bijlage één. Deze cyclus moet herhaald worden om de processen te optimaliseren bij SSO-FB.



Figuur 5: procesmanagement

²⁹ <http://www.kennizz.nl/doc/helimbpr.php>

³⁰ <http://www.bpmconsult.nl/page.php?id=9>

³¹ <http://www.ink.nl/public/?dirID=23>

³² Financieel dagblad, 7-02-2007 meer doen en minder vergaderen

³³ <http://www.kennizz.nl/doc/helimbpr.php>

Het figuur laat de verschillende verbanden zien tussen bestaande en nieuwe bedrijfsprocessen en afbeelding (beschrijving) van een bestaand proces en een nieuw bedrijfsproces. Het model is geen cyclus, maar er zit een chronologische volgorde in.

Het figuur bestaat uit drie fasen: fase één is de verandering van bedrijfsproces (bestaand → nieuw), fase twee is de vastlegging van het nieuwe bedrijfsproces en fase drie is het evalueren van het nieuwe bedrijfsproces. Maar het figuur laat ook zien hoe een bedrijfsproces vastgelegd wordt en hoe deze vastlegging verbeterd kan worden.

Om het figuur nader uit te leggen wordt het beleidsprobleem van dit rapport als voorbeeld gebruikt in het model. De doelstellingen zijn de bestaande processen efficiënter en klantgerichter maken. In het model is te zien dat er een procesanalyse (hoofdstuk vier) plaats moet vinden en er moet een procesherontwerp (hoofdstuk zes en zeven) plaatsvinden. Om de processen te verbeteren moet gebruik worden gemaakt van verander- en implementatiemanagement. Als het nieuwe proces in gebruik is moet het na ongeveer een jaar geëvalueerd worden. Dit kan door middel van een procesanalyse en een proces simulatie.

Het model zoals weergegeven hierboven kan gebruikt worden in combinatie met de PDCA cirkel van Deming³⁴. De Deming cirkel is ontwikkeld voor procesbesturing en het continueren en verbeteren van kwaliteit.

De PDCA cirkel is al een bekend hulpmiddel op het gebied van kwaliteit- en procesmanagement binnen SSO-FB. Er wordt gewerkt met de PDCA cirkel bij projecten, audits en het verbeteren van de organisatie (bedrijfsvoering).

De meeste organisaties schieten tekort bij het reageren op de controle. Door het gebruik van beide cycli wordt de kwaliteit van de processen gewaarborgd.



Figuur 6: Deming Cirkel

In onderstaande paragrafen (3.2.1 t/m 3.2.3) worden verschillende elementen van procesmanagement beschreven welke relevant zijn binnen dit onderzoek.

3.2.1 Procesmanagementcyclus

De processen van SSO-FB zijn in 2003 in kaart gebracht door externen. In 2006 is een audit uitgevoerd door het INK en is de organisatie beoordeeld. Nadat de processen in kaart waren gebracht zijn deze vastgelegd in een documentbeheersysteem. De eerste stap naar het procesmatig denken was gezet. De procesmanagementcyclus kent een aantal stappen om te komen tot het sturende karakter van procesmanagement. Om procesmanagement optimaal te gebruiken moet er gestimuleerd worden om procesmanagement leidend te laten worden.

De eerste stap zoals net aangegeven is het registreren van de processen binnen de organisatie. Het registreren van de processen is noodzakelijk om helderheid en een eenduidige werking te creëren en om kennis binnen de organisatie te houden. Tegenwoordig werken mensen niet meer 30 jaar voor dezelfde baas. Om te kunnen profiteren van de kennis van deze mensen is het noodzakelijk om informatie (de processen) vast te leggen.

De volgende stap is dat procesmanagement ondersteunend is binnen de organisatie: procesmanagement helpt bij het doorlopen van een proces.

³⁴ <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/demingcirkel.html>

De stap die hierop volgt is dat procesmanagement informerend moet zijn. In deze stap worden de processen vastgelegd in een softwaresysteem en worden er prestatie indicatoren aan verbonden. Ook zijn er formulieren op intranet om de processen te ondersteunen. Op dit niveau wordt de realiteit van de processen getoetst aan de vastgelegde processen.

In stap vier wordt procesmanagement geoptimaliseerd. In deze stap wordt het softwaresysteem waar de processen in vastliggen met de doorlooptijden aan elkaar gekoppeld. De output van deze systemen creëren een beeld hoe geoptimaliseerd de processen zijn binnen de organisatie.

In de laatste stap wordt procesmanagement sturend binnen de organisatie. De processen bepalen de werkwijze en bedrijfsvoering. De processen worden gekoppeld aan de doelstellingen en strategie van de organisatie. Uiteindelijk zijn het de menselijke handelingen die het eindresultaat bepalen, maar een goede ondersteuning door de softwaresystemen zorgen voor een richting waarin de medewerkers gaan. De richting is te bepalen door middel van strategie en doelstellingen³⁵. Uiteindelijk bepalen deze stappen de cyclus van procesmanagement: van document- en kwaliteitsbeheer naar business process management.

3.2.2 Procesmanagement en productstrategie

Procesmanagement moet in de werkwijze van een organisatie zitten. Procesmanagement kenmerkt zich door voortdurende verbetering van de processen (zie figuur 5).

De strategie van de organisatie bepaalt wat voor soort producten (lees producten en diensten) de organisatie wil leveren aan haar klanten. Er kan een grove tweedeling worden gemaakt in soort producten: operational excellence en job-shop producten. Operational excellence staat voor maatwerk: ieder proces wordt op dezelfde manier afgewerkt. Operational excellence kenmerkt zich door standaardisatie³⁶. Door standaardisatie wordt er meer efficiëntie gecreëerd, omdat de werkwijze gestandaardiseerd kan worden.

Job-shop³⁷ staat voor maatwerk. Het job-shop proces kenmerkt zich door flexibiliteit. De keuze voor het soort product heeft gevolgen voor het proces. Als een organisatie kiest voor efficiëntie kiest het voor operational excellence, als de organisatie kiest voor meer klantgerichtheid kiest men voor job-shop. Streven naar efficiëntie wordt bepaald bij het kiezen van het soort product dat men wil aanbieden.

De organisatie moet een combinatie vinden tussen klantgerichtheid en efficiëntie. Een belangrijk gegeven bij het opstellen van een strategie is de communicatie van deze strategie naar de medewerkers. Betrokkenheid creëren bij de medewerkers is belangrijk voor productiviteit en efficiëntie.

3.2.3 Human Dynamics binnen procesmanagement³⁸

De menselijke factor binnen procesmanagement is een onderschatte factor³⁹. Steeds meer organisaties gaan procesmatig werken, maar vergeten vaak de menselijke kant van procesmanagement. Een trend binnen procesmanagement wordt hierom ook: meer focus op de "zachte" HRM (Human Resource Management) kant van procesmanagement⁴⁰. Meer aandacht voor motivatie, samenwerking en betrokkenheid. Dit worden dan ook de nieuwe kernwoorden voor procesmanagement. Het gaat niet alleen meer om de administratieve organisatie en dikke handboeken, zeker niet in dienstverlenende organisaties. Dit is een belangrijk gegeven voor het verdere verloop van het onderzoek. Door middel van deze "nieuwe" kernwoorden zou er al meer efficiëntie bereikt kunnen worden. Samenwerken tussen verschillende diensten binnen SSO-FB, samenwerken onderling, teambuilding en meer verantwoordelijkheid op het operationele gebied leggen zullen bijdragen aan een efficiëntere werkwijze.

Motivatatie creëren bij medewerkers is lastig, maar toch is het belangrijk voor de bedrijfsvoering. Het creëren van motivatie is een must om betrokkenheid te scheppen bij de medewerkers. Als de medewerkers betrokken zijn stijgt de motivatie en de productiviteit, waardoor efficiëntie wordt bereikt. Enkele zaken waardoor medewerkers gemotiveerd worden zijn: verantwoordelijkheid, betekenis (waarde van het werk), deskundigheid (scholing), creativiteit, verbondenheid met de groep, zekerheid en materiele beloning⁴¹. Binnen de ondersteunende diensten werken veelal laaggeschoolde

³⁵ <http://www.kennizz.nl/doc/manumas.php>

³⁶ Kok, H.B. mmv. Kloos, J.: Brugboek Marketing voor Facilitaire dienstverleners

³⁷ Krimpen, Joost van, facility management in perspectief, blz 69 e.v.

³⁸ Bijlage 1

³⁹ <http://bpmconsult.nl/page.php?id=9>

⁴⁰ Ouke J. Pijl, 2refelct procesmanagement consultant

⁴¹ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren>

medewerkers, voor deze mensen is routinematig werken beter dan veranderen. Er moet een stabiele werkomgeving worden gecreëerd voor deze medewerkers. Toch moeten de teamleiders en adviseur specialisten uitdaging scheppen voor de jonge, leergierige medewerkers. Het is de taak van de manager om de juiste medewerkers op de juiste plaats te zetten en deze de juiste verantwoordelijkheden toe te kennen.

Een efficiëntieslag zou behaald kunnen worden door de medewerkers meer betrokken te laten voelen met de organisatie. Samenwerking tussen verschillende afdelingen en de afdelingen pandoverstijgend werken zijn thema's waar efficiëntie behaald kan worden.

3.3 Strategievorming voor SSO-FB

In deze paragraaf wordt de subprobleemstelling van dit hoofdstuk beantwoord. Ook wordt de huidige situatie van SSO-FB vergeleken met de literatuur. De strategie die tijdens dit onderzoek is ontstaan is gebaseerd op het analyseren van de organisatie en het bestuderen van de literatuur. De analyse heeft plaatsgevonden op basis van ongestructureerde/gestructureerde observatie, interviews en organisatiedocumenten zoals: de zelfevaluatie, directiejaarplan en het producten en dienstenoverzicht.

3.3.1 PDCA cirkel

Om de begrippen te verhelderen rondom procesmanagement is gebruikt gemaakt van figuur 5 in combinatie met de PDCA cirkel. Het model voor procesmanagement is alleen gericht op procesmanagement waar de PDCA cirkel gericht is op proces- én kwaliteitsmanagement. Bij het veranderen/vernieuwen van een bestaand bedrijfsproces kan het procesmanagement model gebruikt worden bij SSO-FB.

Om de processen te waarborgen en continu te verbeteren moet de PDCA cirkel nadrukkelijker in beeld komen. Niet alleen op strategisch niveau, maar ook op operationeel niveau. Op deze wijze creëert de organisatie betrokkenheid en bewustzijn bij de medewerkers. De PDCA cirkel kan bijvoorbeeld besproken worden bij teamoverleggen en kan worden toegepast op projecten en activiteiten. Dit zorgt voor een verbetering van efficiëntie, omdat er wordt nagedacht over de kwaliteit van de dienst door de medewerkers.

De medewerkers worden op deze manier bewust van de kwaliteit van hun werk wat vervolgens zorgt voor een hogere klanttevredenheid.

3.3.2 Procesmanagementcyclus

Als wordt gekeken naar de procesmanagementcyclus (zie paragraaf 3.2.1) kan worden geconstateerd dat SSO-FB op weg is naar de laatste stap: procesmanagement is sturend. De processen zijn reeds vastgelegd in een documentbeheersysteem (lees: Vivaldi) en zijn gekoppeld aan doorlooptijden en prestatie indicatoren. Deze systemen zijn, al dan niet elektronisch, verbonden met elkaar en aan het eind van de maand is een maandrapportage het resultaat hiervan. De maandrapportages zijn input voor nieuwe beleidspunten. De communicatie is een element wat nog niet geoptimaliseerd is binnen de organisatie. Hierdoor worden de processen niet totaal beheerst. De processen worden niet op iedere locatie up-to-date gehouden en er wordt onderling tussen de verschillende locaties niet over gesproken.

Drie aanbevelingen voor deze situatie zijn:

- De processen om de twee maanden in een werkoverleg (pandoverstijgend) bespreken en muteren als dit nodig is
- Maak de medewerkers bewust van de doorlooptijden en maak deze inzichtelijk voor /communiceer deze naar de medewerkers
- Iedere afdeling moet eigen doelstellingen (afgeleid van de strategie van SSO-FB) hebben die beheert worden door de teamleiders en de doelstellingen moeten gecommuniceerd worden met de afdelingen (operationeel).

Als procesmanagement sturend is binnen SSO-FB kan er meer efficiëntie worden gehaald.

3.3.3 Procesbeschrijving

Het pandoverstijgend werken, wat in de nabije toekomst ligt, zal bijdragen aan de efficiëntie en aan het kennismanagement. Door het rouleren van medewerkers kunnen de medewerkers ervaren als er een mutatie nodig is of die mutatie wel nodig is voor iedere locatie. Op deze manier kunnen medewerkers ook onderling de nodige mutaties bespreken.

Om kennis binnen de organisatie te behouden is het noodzakelijk om de processen verder uit te werken. Het is zinloos dan wel onmogelijk om alle processen tot in detail uit te werken⁴². Maar een globale beschrijving van de processen zal een pre zijn voor de toekomst met het oog op het personeelsverloop. De processen zijn al vastgelegd in een flowchart (procesverloop), maar ze moeten ook beschreven worden in bijvoorbeeld een Word document. Deze aanbevelingen zijn van toepassing op alle diensten binnen SSO-FB.

3.3.4 Procesmanagement en productstrategie

De keuze van het soort aan te bieden product is zeer belangrijk voor het inrichten van de processen en het behalen van efficiëntie binnen de processen. SSO-FB zegt standaardisatie te leveren aan haar klanten. Dit is te zien aan de twee soorten (vaste) pakketten (basis en basisplus) dat SSO-FB haar klanten aanbiedt. Ze doelt hier duidelijk op operational excellence. Tegelijkertijd zegt SSO-FB in het directiejaarplan 2007 dat SSO-FB een vraaggestuurde organisatie is, wat duidelijk duidt op job-shop productie. Zoals in paragraaf 3.2.2 aangegeven is moet de organisatie een combinatie vinden tussen klantgerichtheid (job-shop) en standaardisatie (operational excellence). Na onderzoek (interviews en observatie) is gebleken dat sommige adviseurspecialisten en medewerkers niet weten welke producten in welk pakket horen en weten van sommige producten niet eens of het wel aangeboden mag worden. Communicatie is hierin zeer belangrijk. Het product en dienstenoverzicht (PDO) moet duidelijk gecommuniceerd worden naar alle medewerkers en de klanten.

Door het onduidelijk vastleggen van de strategie wat betreft de productsoort maakt het moeilijker voor de medewerkers. In het ene document wordt aangegeven dat de organisatie vraag gestuurd wil zijn en klantgericht wil zijn, maar aan de andere kant wil het standaardisatie. Hierdoor ontstaat inefficiëntie doordat medewerkers activiteiten uitvoeren welke niet gestandaardiseerd zijn. SSO-FB moet hierin duidelijkheid verschaffen en moet dit beter naar de medewerkers moeten communiceren. Op deze manier ontstaat eenduidigheid in producten en kan efficiëntie behaald worden doordat medewerkers niet meer activiteiten hoeven te doen die buiten het basis of basisplus pakket vallen.

3.3.5 Human Dynamics

Na het onderzoeken van de nieuwe trend binnen procesmanagement kan geconstateerd worden dat er aandacht zal moeten worden besteed aan betrokkenheid, motivatie en samenwerking bij de medewerkers. Deze drie woorden liggen in het verlengde van elkaar: motivatie wordt gecreëerd door betrokkenheid en samenwerking. Binnen SSO-FB wordt gewerkt aan samenwerking en teambuilding door middel van teamoverleg en teambuilding dagen. De facilitaire afdelingen zijn afdelingen waar samenwerking, communicatie en flexibiliteit geen gangbare kreten zijn. Dagelijks wordt hier aan gewerkt door de teamleiders en adviseur specialisten. Om meer saamhorigheid en samenwerking te creëren moet de groep aan het begin van de dag met elkaar communiceren over de zaken die spelen, welke zaken gaan komen (in de nabije toekomst) en wat er gedaan moet worden die betreffende dag⁴³. Tijdens deze "bijeenkomst", met koffie, kunnen de taken voor de dag verdeeld worden. Door het verdelen van de taken, onder toezicht oog van de adviseur specialist, wordt voorkomen dat de werknemer die het eerst is of de meeste macht heeft de beste werkzaamheden oppakt. Er ontstaat op deze manier niet alleen saamhorigheid en samenwerking, maar ook rechtvaardigheid, waardoor dissatisfiers⁴⁴ worden ontnomen.

3.3.6 Vergaderingen

De afdeling onderling moet kunnen samenwerken, maar binnen een facilitaire dienst moeten de verschillende afdelingen ook samen kunnen werken. Dit is vooral van belang tussen de servicedesk en de verschillende BO afdelingen. Planon is het management informatiesysteem dat leidend is binnen SSO-FB. Alle klachten en aanvragen komen binnen bij de servicedesk en worden door deze afdeling in Planon gezet. De andere afdelingen binnen SSO-FB (catering, beveiliging, schoonmaak, TD) halen hun werkorders uit Planon. Een goede communicatie van de servicedesk met de klant en de andere afdelingen is noodzakelijk. Uit observatie en informele gesprekken is gebleken dat de servicedesk hier in gebreke blijft. De medewerkers van de servicedesk vragen niet door en geven niet voldoende informatie in Planon. Dit heeft tot gevolg dat de ondersteunende diensten niet de gehele informatie tot hun beschikking hebben. De servicedesk moet werken aan haar doorvraagtechnieken om meer efficiëntie en klantgerichtheid te creëren.

⁴² <http://www.kennizz.nl/doc/manumas.php>

⁴³ Naar idee TD locatie Hoofddorp en Utrecht, bijlage 2

⁴⁴ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren>

3.3.1 Aanbevelingen

De hierboven gevormde strategie op procesmanagement bij SSO-FB moet meer efficiëntie creëren. De strategie kan concreet gemaakt worden door middel van aanbevelingen.

Het eerste deel van de probleemstelling (het creëren van een strategie op procesmanagement en klantgerichtheid binnen SSO-FB) wordt afgesloten met aanbevelingen voor SSO-FB om de processen efficiënter en klantgerichter in te richten.

De aanbevelingen worden gesommeerd op organisatieniveau:

Strategisch

- Iedere afdeling moet eigen doelstellingen hebben die beheerd worden door de teamleiders en de doelstellingen zullen gecommuniceerd moeten worden naar de afdelingen (operationeel)
- Pandoverstijgend werken voortzetten
- Wees duidelijk in de strategie en communiceer deze door naar de medewerkers, geef aan wat voor soort producten geleverd moeten worden
- De PDO moet duidelijk gecommuniceerd worden naar de medewerkers en de adviseur specialisten.

Tactisch

- PDCA cirkel invoeren op operationeel niveau, maak medewerkers bewust van kwaliteit en efficiëntie
- Maak de medewerkers bewust van de doorlooptijden en maak deze inzichtelijk voor /communiceer deze naar de medewerkers
- Processen globaal beschrijven, naast de flowchart ook een beschrijving, denk aan kennismanagement
- Er moet meer gestuurd worden op betrokkenheid, motivatie en samenwerking
- Er moet gewerkt worden aan de doorvraagtechnieken van de medewerkers van de servicedesk

Operationeel

- De processen om de twee maanden in een werkoverleg bespreken en muteren als dit nodig is
- Als er een mutatie plaats moet vinden moet dit besproken moeten worden met de andere locaties
- Iedere dag korte bijeenkomst in de ochtend om de dag te bespreken, vooral gericht op de TD.

4. Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de TD (pandoverstijgend) beschreven en worden de knelpunten aangegeven op basis van zeven aandachtsgebieden: processen, werkzaamheden, Planon, cultuur, uniformiteit, communicatie en klantgerichtheid. Op deze manier wordt de tweede subprobleemstelling beantwoord:

Hoe ziet de huidige situatie eruit bij de technische dienst van het facilitair bedrijf en waar liggen de knelpunten?

Het hoofdstuk begint met een inleidend stuk met algemene informatie over de TD.

De TD is een dienst in eigen beheer welke wordt uitgevoerd door gespecialiseerde en servicegerichte medewerkers. De klanten van SSO-FB zijn gevestigd in tien verschillende locaties in Nederland. Zeven locaties hebben een "eigen" TD, de andere locaties worden op technisch gebied voorzien door externen. Naar grootte van de locatie (aantal medewerkers en aantal m²), maar ook naar leeftijd pand en ruimtelijke indeling werken er TD medewerkers aangestuurd door een adviseur specialist TD. In totaal zijn 16 technische medewerkers werkzaam op tien verschillende locaties. Iedere afdeling TD heeft een adviseur specialist en medewerkers die onder leiding staan van een teamleider. Er zijn drie soorten functies binnen de TD: adviseur specialist, medewerker TD en servicemedewerker.

De TD is een onderdeel van SSO-FB. SSO heeft een SLA (service Level Agreement) afgesloten met haar klanten. In deze SLA staat wat de klanten verwachten van de TD (beschreven in doorlooptijden) tegen welke prijs. In de SLA is een onderscheid gemaakt tussen een basispakket en een basispluspakket⁴⁵.

Bij de TD zijn medewerkers werkzaam met verschillende leeftijden en karakters, wat de teams op de locaties heel divers maken. Deze diversiteit creëert veel mogelijkheden, maar heeft ook beperkingen. Hier moet rekening mee gehouden worden in het advies.

4.1 Processen

De TD kent vier hoofdprocessen namelijk⁴⁶:

- Onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel planmatig,
- Onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel niet-planmatig,
- Niet-planmatig onderhoud installaties (GBS) en
- Vergaderservice.

Deze processen bestaan uit verschillende deelprocessen. Het ophangen van naambordjes en het maken van parkeerbeugels vallen bijvoorbeeld onder het proces: onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel niet-planmatig.

Hieronder worden de vier hoofdprocessen van de TD beschreven⁴⁷.

- Onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel planmatig
Onder het planmatige deel van het onderhoud word verstaan: het onderhoud aan E-installaties, W-installaties, brandblusser e.d. Deze onderhoudsmomenten wordt veelal door externen gedaan en staan vast in een onderhoudsplanning. Deels worden deze activiteiten uitgevoerd door de TD zelf. De TD bekijkt bijvoorbeeld de wanden waar geverfd moet worden als dit in de onderhoudsplanning staat. Hier wordt het begin verzorgd door eigen personeel en het verven zelf wordt uitbesteed.
- Onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel niet-planmatig
Niet-planmatig onderhoud bestaat uit alle opdrachten die ontstaan uit wensen, vragen en klachten van de klanten van SSO-FB met betrekking tot de TD. Deze opdrachten worden telefonisch of via de mail doorgegeven aan de servicedesk. De servicedesk plaatst deze

⁴⁵ Interview Peter Wiersma, adviseur specialist TD, bijlage 2

⁴⁶ Haasnoot. J, Onderzoeksresultaten Technische Dienst voor het departementaal sharen, blz 3

⁴⁷ Haasnoot. J, Onderzoeksresultaten Technische Dienst voor het departementaal sharen, blz 3

klantwensen in Planon en maakt hier een werkorder van voor de verschillende diensten binnen SSO-FB. De werkzaamheden die voortvloeien uit Planon wat betreft het niet-planmatig gedeelte kan gezien worden als het hoofdproces van de TD (en andere diensten). Het meeste werk dat verzet wordt door de TD komt voort uit dit proces.

- **Niet-planmatig onderhoud installaties (GBS)**
In de verschillende locaties van VenW zitten installaties voor: koeling, verwarming en lucht. Deze installaties staan verbonden met een computersysteem (GBS). Als er een storing zich voordoet wordt dit automatisch gemeld op het GBS. Dit systeem geeft precies aan waar de storing zich bevindt en wat de inhoud van de storing is. Het GBS staat verbonden met de mobiele telefoons van de medewerkers van de TD. Dit houdt in dat de medewerkers van de TD (in rooster vorm) ook s'avonds paraat moeten staan.
- **Vergaderservice**
Deze service betreft de technische handelingen voor het klaarzetten van een vergaderzaal. De catering en schoonmaak wordt door andere diensten verzorgd. Deze dienst voert de TD iedere dag uit. Aan het begin van iedere dag worden de vergaderzalen klaargezet. Dit proces herhaalt zich de hele dag.

De flowcharts van de processen welke relevant zijn voor het onderzoek bevinden zich in bijlage vier.

De processen en activiteiten worden zichtbaar in het management informatiesysteem Planon. Het hele proces met alle activiteiten staat vermeld in Planon in de vorm van activiteiten.

Een proces bestaat uit verschillende opeenvolgende activiteiten⁴⁸. De TD is niet voor iedere activiteit verantwoordelijk, maar wel afhankelijk. De rijksgebouwen dienst (RGD), de servicedesk, Adviezen en Projecten (A&P), catering, beveiliging, schoonmaak en het management (MT) nemen bijvoorbeeld ook deel aan verschillende processen als vergaderservice.

De TD processen verlopen niet altijd efficiënt en doorlooptijden worden niet altijd gehaald. De reden hiervoor is bijvoorbeeld het werken met een vaste computer. Als een werknemer een activiteit heeft uitgevoerd moet deze eerst weer terug naar zijn werkplek om nieuwe werkzaamheden uit het systeem te halen en nieuwe werkbbon uit te printen. Dit betekent dat de werknemer niet geheel mobiel is, waardoor minder activiteiten op een dag kunnen worden uitgevoerd. Als de medewerker bijvoorbeeld de hele dag door werkzaamheden kon uitvoeren, zonder iedere keer terug te moeten naar zijn werkplek, kunnen er meer werkzaamheden uitgevoerd worden.

Een andere reden van het feit dat de doorlooptijden niet altijd gehaald worden zijn houding en gedrag. De medewerkers van de TD moeten de werkbbonnen direct afmelden na het uitvoeren van de werkzaamheden. De werkbbonnen worden niet altijd afgemeld, omdat de TD'ers veel tijd kwijt zijn met zich verplaatsen. De TD'ers kiezen in dit geval om meerdere werkbbonnen tegelijk uit te printen waardoor de doorlooptijden niet correct zijn.

4.2 Werkzaamheden

De werkzaamheden van de TD kunnen verdeeld worden naar taken. Zoals eerder is aangegeven zijn er drie functies binnen de TD: adviseur specialist, medewerker TD en servicemedewerker. De inhoud van de functies is:

- Adviseur specialist: vervult de taken van hoofd technische dienst. Stuurt op inzet en capaciteit van zijn team
- Medewerker TD: gekwalificeerde medewerker techniek (E of W) op MBO-niveau; competent tot het zelfstandig signaleren en verhelpen van technische storingen; in staat om onderhoudstaken te coördineren en delegeren met externe partijen; in staat om kleine onderhoudsprojecten zelf te begeleiden en coördineren. Taakinfilling is sterk pandgebonden
- Servicemedewerker: niet gekwalificeerd medewerker techniek; verleent service gerichte hands-on diensten zoals; vergaderzalenbeheer, werkplekondersteuning, kleine verhuizingen, etc. werkt voornamelijk vanuit klantgeoriënteerde vragen via Planon⁴⁹.

⁴⁸ Ramaekers. S en Otten. J, Bussiness Process Redesign, blz 36

⁴⁹ Haasnoot. J, Onderzoeksresultaten Technische Dienst voor het departementaal sharen, blz 4

De inrichting van het werk van de TD teams bestaat uit 3 taakvelden te weten:

- Taakveld 1: coördinatietaken (projectbegeleiding, overleg RGD etc.)
- Taakveld 2: locatiegebonden beheerstaken (storingen, klein onderhoud etc.)
- Taakveld 3: operationele, servicegerichte taken. (Planon, vergaderzaalservice etc.)⁵⁰.

Door de grootte van sommige TD teams, de onduidelijke taakverdeling en het rouleren van taken bij ziekte is er geen duidelijke taakbeschrijving tussen de functies. Het voordeel hiervan is dat door ziekte of afwezigheid taken uitgevoerd kunnen worden door meerdere functies.

Ondanks de gevolgen van de onduidelijke taakscheiding kan niet iedere TD'er de basis van de technische vaardigheden, GBS en vergaderzalen klaarzetten. De adviseur specialist merkte op dat het geven van een uniforme basiscursus technische vaardigheden zou bijstaan in het optimaal gebruiken van de medewerkers. Als iedereen de basis kent is het rouleren met medewerkers gemakkelijker. Dit is belangrijk met het oog op het pandoverstijgend werken.

De medewerkers van de TD zitten minimaal twee uur per dag voor de computer. Dit wordt door de meeste TD'ers niet gewaardeerd. De TD'ers willen werkzaamheden uitvoeren en niet minimaal één vierde van hun tijd voor de computer administratief werk doen.

4.3 Uniformiteit

De directie van SSO-FB streeft naar uniformiteit op de verschillende locaties. Dit is één van de redenen dat de processen vastgelegd zijn in Vivaldi. Door het vastleggen van de processen moeten de afdelingen, pandoverstijgend, werken volgens dezelfde werkwijze waardoor uniformiteit wordt gecreëerd.

Uit observatie op verschillende locaties kan worden vastgesteld dat er redelijk uniform gewerkt wordt naar de vastgelegde processen. Er zijn echter wel verschillen te vinden tussen de locaties. Dit verschil wordt voornamelijk gecreëerd door het verschil in competenties, hechtheid van de groep en het gebouw. Competenties als: initiatief nemen, betrokkenheid tonen en samenwerken voeren de boventoon hierbij. Het is een taak van de adviseur specialisten en teamleiders om deze competenties en hechtheid te ontwikkelen en te optimaliseren bij de medewerkers.

Het verbeteren van competenties is een lastig project. De medewerkers van de TD zijn over het algemeen laaggeschoold. De medewerkers willen hun eigen werk doen zonder alle "onnodige zaken" eromheen. Deze informatie is verkregen uit observatie en gesprekken, een voorbeeld hiervan is Planon wat na drie jaar bij de meeste medewerkers nog niet geïntegreerd is in hun werk.

Het wordt een intensief karwei om de medewerkers van de TD actief hun eigen competenties te laten verbeteren. De teamleiders/adviseur specialisten moeten een manier vinden om de medewerkers bewust te maken van de voordelen van het verbeteren van hun competenties. Op deze wijze worden de TD afdelingen flexibeler en de medewerkers initiatiever.

Bij de TD hebben een aantal medewerkers een eigen "specialiteit". De werkorders worden (onbewust) onderling verdeeld naar specialiteit. Een knelpunt hierin is dat bij ziekte elkaars werkzaamheden moeten worden overgenomen en als ieder zijn eigen specialiteit uitoefent, iedere dag, dan wordt het moeilijk om elkaars taken over te nemen.

4.4 Planon

Planon is het facilitair management informatiesysteem (FMIS) dat als een "aorta" door SSO-FB loopt. Planon wordt voor meerdere doeleinden gebruikt bij SSO-FB. De TD werkt met de module werkorders. Iedere werknemer van de TD heeft een eigen computer van waar contact kan worden gelegd met Planon. In Planon staan de verschillende processen en activiteiten. Door middel van filters kunnen de werkorders voor de TD eruit gehaald worden. Filters kunnen de werkorders voor alle facilitaire diensten filteren. Door het filteren krijgt de medewerker van de TD alleen werkorders welke betrekking hebben op de TD. Op deze manier is het zoeken naar relevante werkorders makkelijker.

Ook de activiteiten met betrekking tot vergaderservice staan in Planon. Iedere ochtend wordt een lijst uitgedraaid met de vergaderingen op die betreffende dag. Het nadeel van deze methode is dat de lijst niet up-to-date blijft. Omdat vergaderzalen de gehele dag geboekt kunnen worden, verandert ook het

⁵⁰ Haasnoot. J, Onderzoeksresultaten Technische Dienst voor het departementaal sharen, blz 4

aantal vergaderingen. Er worden soms meerdere malen per dag vergaderservice lijsten uitgeprint om misverstanden te voorkomen. De algemene regel in deze situatie is dat de servicedesk belt naar een medewerker van de TD als er een vergaderzaal wordt geboekt op de dag dat deze besteld wordt. In praktijk schort het hier echter nog aan.

De medewerkers van de TD moeten na het afmelden van hun werkzaamheden in Planon de werkbbon uitprinten voor de adviseur specialist. De reden hierachter is dat de adviseur specialist na een dag kan zien wat er die dag gebeurd is. Dit is echter tijdverspilling. Als de adviseur specialisten kunnen werken met de managementrapportage kunnen ze de gegevens ieder moment van de dag opvragen. Waardoor het uitprinten van werkbbonen niet meer nodig is.

Knelpunten in Planon zijn dat de werkbbonen niet structureel afgemeld worden waardoor de doorlooptijden niet kloppen, de aard van dit probleem is de houding en gedrag⁵¹. Een ander knelpunt is dat er niet uniform wordt gewerkt met filters. Sommige afdelingen werken optimaal met filters en andere afdelingen werken niet met filters. Zoals aangegeven in de paragraaf *werkzaamheden* is de terugkoppeling naar de klant ook niet optimaal. Tevens wordt er tijd verspild met het uitprinten van werkbbonen.

4.5 Cultuur

De cultuur van de TD verschilt per locatie. De cultuur zou gekenmerkt moeten zijn door de volgende kernwoorden: klantvriendelijkheid, open, hechte groep, initiatief nemend en innoverend. Dit past in de voorbeeldorganisatie die SSO-FB wil zijn. Tevens zijn dit de kernwoorden die terug komen in de strategie en de missie (zie paragraaf 1.3.2). De uitwerking van de kenmerken verschillen echter per locatie. De uniformiteit die SSO-FB wil bereiken bij de afdelingen wordt in de weg gestaan door de hierboven genoemde factoren. De afdelingen zijn redelijk klantvriendelijk en scoren goed bij de doorlooptijden bij het klanttevredenheidsonderzoek.⁵² Uit cijfers blijkt dat de doorlooptijden gemiddeld over de panden voor ongeveer 75% worden gehaald. Dit percentage moet naar 90% om de klantgerichtheid te verhogen. De percentages zijn niet stabiel, er moet hiervoor een oplossing gevonden worden.

Niet iedere afdeling staat open voor buitenstaanders (nieuwe werknemers, managers en stagiaires) en is het lastig voor verschillende TD afdelingen om nieuwe mensen te accepteren. Nu het pandoverstijgend werken steeds belangrijker wordt kan een eerste stap gezet worden naar een hechte groep TD'ers. Dit is een kans voor de managers om de totale groep te organiseren.

4.6 Communicatie

Er zijn twee soorten communicatie, te weten: intern en externe communicatie. Mensen zijn heel belangrijk voor een organisatie, ze kunnen de organisatie maken of kraken. Ze zijn niet alleen het gezicht, maar ook het hart en de ziel van de organisatie. De manier waarop de medewerkers tegen hun werk (functie/rol) binnen de organisatie aankijken is cruciaal. Interne communicatie is belangrijk bij deze beeldvorming⁵³. Als de interne communicatie optimaal is zullen er minder vragen en onduidelijkheden zijn vanuit de medewerkers. Wat uitmond in minder problemen met de klanten, wat betekent een hogere klant- en medewerkertevredenheid.

De interne communicatie bij de TD is niet optimaal. Er wordt eens per maand een werkoverleg gehouden en dit is te weinig. Ook de coördinatoren hebben pas sinds kort overleggen met betrekking tot pandoverstijgend werken. Er wordt langs elkaar heen gecommuniceerd en er wordt niet gecommuniceerd over de zaken die spelen. Dit is gebleken uit observatie.

⁵¹ Haasnoot. J , Onderzoeksresultaten Technische Dienst voor het departementaal sharen, blz 5

⁵² Interviews adviseur specialisten, bijlage 2

⁵³ http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_strategie_art_ic.htm

4.6.1 Vergaderingen

Communicatie bestaat in verschillende vormen.

Vergaderen is een belangrijke vorm van interne communicatie. Zoals weergegeven in figuur 8 voldoet 61% van de vergaderingen niet⁵⁴.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat er alleen vergaderingen ingepland moeten worden als deze daadwerkelijk zinvol en efficiënt zijn. Door het inplannen van vergaderingen ontstaat er eenduidigheid en efficiëntie in projecten

e.d. Teveel en inefficiënt vergaderen maakt de processen inefficiënt.

Uit recent onderzoek onder 800 Europese leidinggevendenden uit heel Europa blijkt dat de meeste vergaderingen volstrekt niet voldoen. Liefst 61 procent van de ondervraagden stelt dat vergaderingen niet efficiënt zijn en weinig bijdragen aan het delen en doorgeven van informatie. Ruim 71 procent vindt dat vergaderingen slecht worden voorbereid. Voorts geeft 52 procent aan dat vergaderingen niet productief zijn doordat taken en verantwoordelijkheden niet duidelijk worden afgesproken. Ook de controle en navolging van de afspraken laten volgens veel ondervraagden te wensen over.

Figuur 7: vergaderen⁵⁵

Er worden op technisch gebied (TD) niet veel vergaderingen gehouden. In de aanbevelingen van hoofdstuk drie is voorgesteld om de verschillende afdelingen van de TD (pandoverstijgend) te laten vergaderen. Dit kan bijvoorbeeld eens per maand of eens per twee maanden.

Deze vergaderingen, voor de afdelingen pandoverstijgend, zullen efficiënt moeten worden begeleid door de adviseur specialisten. Op deze manier krijgen de vergaderingen een meerwaarde voor de processen en de medewerkers. Door het houden van deze vergaderingen versterkt de uniformiteit ook, wat tevens een streven is van SSO-FB.

4.6.2 Intranet

Intranet is één van de meest populaire interne communicatiesystemen. SSO-FB heeft een eigen intranetsite. Op deze Intranet site is informatie te vinden over de organisatie (structuur, strategie, visie), worden mededelingen geplaatst, kunnen klachten worden doorgegeven en kunnen bezoekers worden aangemeld. De intranetsite is uitgebreid, maar niet altijd gemakkelijk in gebruik. Om daadwerkelijk op de intranetsite van SSO-FB te komen en iets te vinden is een lange weg, omdat de intranetsite groot is en ingewikkeld is opgesteld.

4.6.3 Microsoft Office Communicator

Sinds Maart 2007 heeft SSO-ICT voor de gehele SSO een nieuw softwaresysteem geïntroduceerd. Het is de Microsoft Office Communicator. Het softwaresysteem is een chatprogramma. Met dit programma kunnen medewerkers onderling met elkaar communiceren via de computer. Er wordt weinig gebruik gemaakt van het programma door de medewerkers van de TD. Hier is ook geen reden om het te gebruiken, omdat de TD'ers het programma niet nodig hebben bij hun werkzaamheden.

4.6.4 Communicatie bij werkzaamheden door externen

Binnen de facilitaire wereld worden steeds meer diensten uitgevoerd op regiebasis. Dit betekent dat veel diensten worden uitbesteed en gecontroleerd en begeleid door "eigen" personeel. Dit is functioneren in een regiefunctie. Bij SSO-FB worden veel werkzaamheden uitbesteed. De bottleneck in het contact met de klanten is de terugkoppeling. Als externen hun werkzaamheden niet kunnen afronden wordt dit niet teruggekoppeld naar de klant, het wordt niet verwerkt in Planon waar hier wel een functie voor beschikbaar is. Waardoor de klant in onwetendheid wacht. Hieruit kan een klacht ontstaan en neemt de klanttevredenheid af.

4.7 Klantgerichtheid

In de missie van SSO-FB staat dat de organisatie klantgericht, innovatief, kostenbewust en samenwerkinggericht is.⁵⁶ Omdat SSO-FB wil staan voor klantgerichtheid wordt dit ook van de TD verwacht. Het is de taak van de adviseur specialisten in samenwerking met de teamleiders om klantgerichtheid te optimaliseren. De verschillende adviseur specialisten hebben in interviews kenbaar gemaakt dat zij zelf niet tevreden zijn over de klantgerichtheid van hun medewerkers. Als dienstverlenende organisatie hangt de continuïteit af van klantgerichtheid, het is het bestaansrecht van de facilitaire organisatie.

⁵⁴ Weekblad Facilitair en locatiesbeheer, 04-01-2007, Vergaderen, uur na uur, dag na dag,

⁵⁵ Weekblad Facilitair en locatiesbeheer, 04-01-2007, Vergaderen, uur na uur, dag na dag

⁵⁶ Drs. Ing. Angélique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 5

Klantvriendelijkheid kan te laag zijn, maar ook te hoog. In beide gevallen is het noodzakelijk om hier aan te werken. Zo slaat de klantvriendelijkheid op de Plesmanweg wel eens te ver door⁵⁷. Terwijl de TD wel professioneel moet zijn en dit ook moet uitstralen.

Klantgerichtheid heeft een aantal elementen welke van belang zijn voor een klantgerichte houding. Één belangrijk element hierbij is het klantcontact. De klantgerichte houding tegen over de klant is al meer dan eens beschreven in dit adviesrapport. Het belangrijkste van klantgerichtheid is het informeren van de klant op de juiste manier. Als de werkzaamheden te lang duren kan het communiceren met de klant veel goed maken. Ook de nazorg is van groot belang. Dit is een knelpunt binnen de afdelingen. Er moet beter teruggekoppeld worden met de klant nadat de werkzaamheden voltooid zijn. Het is echter frappant om te zien dat de TD hoog scoort bij de klanttevredenheidsonderzoek van januari 2007⁵⁸. Alleen op de doorlooptijden is niet hoog gescoord door de TD. Wel is op te merken dat de leidinggevenden de TD minder goed beoordelen dan de medewerkers. Dit was ook de output van de interviews⁵⁹.

4.8 Conclusie

De TD maakt constant veranderingen mee waarbij de TD afdelingen mee moeten gaan met keuzes van hogere hand. De laatste jaren heeft men bij de TD te maken gehad met een nieuw GBS systeem (Koningskade), een nieuw facility management informatie systeem (Planon) en de kwaliteitsverbetering. Het is positief dat de organisatie werkt aan verbetering en innovatie. Dit levert vele voordelen op voor de medewerkers. Denk hierbij aan nieuwe kennis en professionalisering. Het is lastig voor een laaggeschoolde afdeling om constant veranderingen in te voeren. Daarom is het verstandig om verandering geleidelijk in te voeren.

Op dit moment staat er een nieuwe verandering voor de deur: pandoverstijgend werken. Dit initiatief is goed om kennis te behouden, kennis te verbreden en efficiëntie te bereiken. In hoofdstuk drie is aangegeven dat het pandoverstijgend werken moet worden doorgezet en moet worden uitgebreid. Hierin is het verstandig om het project geleidelijk in te voeren.

De knelpunten binnen de huidige situatie worden in acht genomen bij het efficiënter en klantvriendelijker maken van de processen. Hieronder zijn de belangrijkste knelpunten weergegeven van de huidige situatie:

- De medewerkers van de TD zijn niet mobiel en door houding en gedrag worden niet alle werkbonden direct afgemeld waardoor de doorlooptijden niet realistisch zijn
- Niet alle medewerkers van de TD kennen de basis technische vaardigheden
- Terugkoppeling naar de klant is niet optimaal (werkzaamheden externen)
- Terugkoppeling face to face (nazorg)
- Niet of nauwelijks werken met competenties
- Uitprinten van werkbonden is tijdverspilling
- Er wordt niet uniform gewerkt met filters
- Doorlooptijden zijn niet stabiel
- Te weinig communicatie onderling tussen de verschillende TD afdelingen pandoverstijgend

De knelpunten worden meegenomen bij het geven van advies (hoofdstuk zeven) voor efficiëntie en klantgerichtheid bij de TD.

⁵⁷ Interview Hans de Bruin, Adviseur specialist Plesmanweg, bijlage 2

⁵⁸ internet spiegel , Intern klanttevredenheidsonderzoek VenW. Facilitaire producten en diensten

⁵⁹ Bijlage 2

5. Gewenste situatie

Het onderzoek begint met een probleemstelling en heeft een doel. Het doel van dit onderzoek is het creëren van meer efficiëntie en klantgerichtheid voor de afdeling TD. In dit hoofdstuk wordt duidelijk welke aspecten de gewenste situatie kunnen realiseren. Een gewenste situatie opstellen voor het onderzoek heeft als doel dat men weet wat het einddoel is van het onderzoek. Op deze manier wordt sturing gegeven aan het onderzoek.

De probleemstelling van dit rapport bestaat uit twee delen. Het eerste deel van de probleemstelling is reeds beantwoord in hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier is de huidige situatie beschreven van de TD. De eisen voor het creëren van meer efficiëntie en meer klantgerichtheid worden weergegeven in een programma van eisen (zie hoofdstuk: methoden van onderzoek). De subprobleemstelling die beantwoord wordt in dit hoofdstuk luidt:

Hoe ziet de gewenste situatie eruit van de TD en wat zijn de eisen waaraan voldaan moet worden?

Naar aanleiding van het feit dat SSO-FB haar processen en bedrijfsvoering organiseert aan de hand van het INK managementmodel is er ook gekozen om in de stijl van het INK een programma van eisen op te stellen.

5.1 Programma van eisen

Perspectief	Eis	Wegingsfactor
Strategie en beleid	KIKS ⁶⁰ , maatschappelijk ondernemen en professionele houding	2
Leiderschap	Aansturing, monitoren, beheersbaarheid	2
Management van medewerkers	Professionaliteit personeel, investeren in ontwikkeling personeel en cultuur: creëren van flexibiliteit en initiatief bij personeel	3
Management van middelen	Innovatief en professioneel, maar wel scheppen van efficiëntie en effectiviteit	2
Management van processen	Efficiënt inrichten van processen	3
Waardering medewerkers	Waardering voor werk, betrokkenheid en motivatie creëren	2
Waardering klanten	Vergroten van klantgerichtheid en effectiviteit	3
Waardering bestuur en financiers	Creëren van een efficiënte en klantgerichte dienstverlening van de TD	2
Waardering maatschappij	Maatschappelijk ondernemen en zuinig omgaan met het milieu	1
Verbeteren en vernieuwen	Beheersbaar houden van de processen, continu verbeteren	3

Tabel 2: programma van eisen

Aan iedere eis (groep) in het programma van eisen is een weegfactor verbonden. Deze weegfactor bepaald de belangrijkheid voor het oplossen van de probleemstelling.

De weegfactoren zijn verdeeld op een schaal van 1-3. Hierbij is drie het belangrijkste, dit betekent dat als een eis de weegfactor drie krijgt deze eis belangrijk is voor het oplossen van het beleidsprobleem.

De weegfactoren zijn bepaald aan de hand van management publicaties van SSO-FB. Hierbij kan gedacht worden aan de zelfevaluatie, directiejaarplan en intranet. De weegfactoren zijn besproken met de opdrachtgever.

Dit programma van eisen met de weegfactoren bepaalt in het volgende hoofdstuk welk scenario het meest geschikt is om efficiëntie en klantgerichtheid te bereiken bij de TD.

⁶⁰ Klantgerichtheid, innovatief, kostenbewust en samenwerkingsgericht, kernwoorden missie SSO-FB

In de nu volgende sub- paragrafen worden de eisen, binnen de aandachtsgebieden van het INK managementmodel, nader uitgewerkt en verantwoord. In hoofdstuk zes zullen de scenario's beschreven worden waarna deze getoetst kunnen worden aan het programma van eisen.

5.1.1 Strategie en Beleid

Binnen dit aandachtsgebied is het belangrijk dat de mogelijke scenario's conform de visie, missie en strategie van SSO-FB zijn. In de missie staat dat SSO-FB een klantgerichte, innovatieve, kostenbewuste en samenwerkingsgerichte organisatie wil zijn, die structurele en flexibele werkplekken levert. De kernwaarden KIKS zijn van belang bij de scenario's. In de strategie van de aankomende jaren (2007-2009⁶¹) staat onder andere maatschappelijk ondernemen als richtlijn. Het milieu is hier een voorbeeld van.

Ook flexibele huisvestingsplekken is een richtlijn voor de aankomende jaren. De TD moet mobieler worden om flexibeler te worden. Ook staat SSO-FB open voor nieuwe ontwikkelingen in de nieuwe strategie.

5.1.2 Leiderschap

De managers moeten duidelijk inzicht krijgen in de mogelijkheden en consequenties van het scenario welke het meest geschikt is om klantgerichtheid en efficiëntie te bereiken. De output en het gebruik van het scenario moeten gemakkelijk te monitoren zijn. Ook het aansturen van het personeel kan gemakkelijker. Hierbij wordt gedoeld op houding en gedrag van de medewerkers, maar ook van de leidinggevende. Dit allemaal om efficiëntie te creëren.

Als laatste moet het gekozen scenario zorgen voor beheersbaarheid van zowel het scenario zelf als de processen.

5.1.3 Management van medewerkers

Het management van medewerkers is één belangrijke factor waarmee rekening gehouden moet worden. De medewerkers moeten werken met het nieuwe scenario en ondergaan een verandering in werkwijze en procesverloop. Deze verandering moet gestuurd worden door de leidinggevende. Dit is het topdown aansturen. Echter moet ook gezorgd worden voor draagvlak bij de medewerker. Dit kan door bijvoorbeeld het scenario eerst te "testen" door middel van een pilot. Er moet hier aandacht aan besteed worden om het juiste effect te creëren. Door het scenario wordt er meer betrokkenheid en flexibiliteit gecreëerd. De oplossing investeert dus in de medewerkers.

5.1.4 Management van Middelen

Het management van middelen is de manier waarop een organisatie de middelen inzet vanuit de strategie en het beleid om de activiteiten efficiënter en effectiever te maken. De middelen welke aangewend worden om een doel te bereiken dienen binnen de strategie en missie van SSO-FB te vallen. Deze middelen moeten het personeel ontwikkelen en efficiëntie creëren. Een ander belangrijk middel is kennis. Bij het implementeren van de oplossing moet gekeken worden naar kennismanagement. Dit is tevens een speerpunt van SSO-FB.

De belangrijkste punten binnen de visie van SSO-FB voor het management van middelen zijn innovatie en kostenbewust zijn. Daarbuiten wil SSO-FB een professionele organisatie zijn en daar kunnen hulpmiddelen in bijdragen.

5.1.5 Management van processen

De oorsprong van het onderzoek was het efficiënter maken van de processen met behulp van procesmanagement. De eis binnen dit aandachtsgebied is dat de processen efficiënter moeten verlopen. Het management van processen verbindt in het INK model de resultaatgebieden en de organisatiegebieden. Het gekozen scenario moet ook een verbinding zijn tussen de organisatie en het resultaat. Het moet de twee delen van het INK managementmodel verbinden. Dit wordt gerealiseerd door het optimaal gebruiken van de PDCA cirkel. De PDCA cirkel is een belangrijke cyclus bij het INK managementmodel, omdat deze cirkel zorgt voor continue kwaliteit.

De oplossing wordt voorbereid, het wordt uitgevoerd, wordt geëvalueerd en hierna wordt door middel van verbeterpunten gereageerd op de evaluatie. Er wordt bij de evaluatie gekeken naar de tevredenheid van de medewerkers, leidinggevende en later ook naar de klanten.

⁶¹ Annemiek Beijer MBA, Directie jaarplan 2007, SSO-FB, blz 8

5.1.6 Klanten en leveranciers

Dit aandachtsgebied kent twee dimensies: de klanten van SSO-FB en de leveranciers. De klanten zijn de medewerkers binnen VenW die de diensten afnemen van SSO-FB, de leveranciers leveren diensten en producten.

Tweejaarlijks voert SSO een klanttevredenheidsonderzoek uit. In dit onderzoek worden alle diensten binnen SSO beoordeeld door de klanten. Klanttevredenheid is belangrijk voor een dienstverlenende organisatie. Het laatste klanttevredenheidsonderzoek (2006) is positief uitgevallen voor SSO-FB. De TD heeft op klantgerichtheid redelijk tot goed gescoord (+/- 75% was redelijk tevreden tot tevreden)⁶². De doorlooptijden was het enige negatieve punt voor de TD. Dit bevestigt dat het onderzoek naar efficiëntie ook invloed zal hebben op de klanttevredenheid. Door het efficiënter maken van de processen worden de processen sneller doorlopen en zullen de klachten sneller verholpen worden. Hierdoor stijgt uiteindelijk de klanttevredenheid.

Een eis is dat de leverancier meedenkt over verbeteringen en oplossingen. Bij dit onderzoeksrapport is Planon, als leverancier van het FMIS systeem, betrokken bij het uitwerken van een oplossing. De leverancier heeft in deze meer ervaring op het gebied van efficiëntie binnen bedrijfsprocessen (digitaal). Door een win-win situatie te creëren behalen beide partijen een voordeel. SSO-FB geniet de ervaring van Planon en Planon verkoopt het systeem en leert van de praktijk.

5.1.7 Medewerkers

Dienstverlening begint met medewerkertevredenheid. Zoals eerder aangegeven in dit adviesrapport kunnen de mensen de organisatie maken of breken. De waardering van medewerkers is belangrijk voor de organisatie. Medwkerkttevredenheid zorgt voor klanttevredenheid. De medewerkertevredenheid uit zich in een dienstverlenende cultuur wat een dienstverlenende houding zal uitstralen naar de klanten. Dit uit zich in tevredenheid van de klanten.

De uitwerking van het management van medewerkers is merkbaar bij het aandachtsgebied medewerkers. VenW voert sinds 2001 tweejaarlijks het medewerkertevredenheidsonderzoek uit. Hieruit blijkt of de medewerkers tevreden zijn met het werk en hoe tevreden zij zijn met VenW en SSO-FB als werkgever.

Het medewerkertevredenheidsonderzoek⁶³ van 2005 zag er als volgt uit:

	SSO-FB	Totaal VenW
Plezier in mijn werk	75	80
Voor taak alles goed georganiseerd	45	50
Werkdruk passend	63	63
Persoonlijke ontplooiing	64	52
Communicatie doelstellingen en beleid	34	28
Voldoende informatie voor werk	41	51
Samenwerking op mijn afdeling	85	71
Samenwerking tussen afdelingen	34	22
Manier leidinggeven van direct leidinggevende	79	57
Leiding en besturen MT	29	17
Duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden	83	71
Algehele tevredenheid	76	69

Tabel 3 medewerkertevredenheid in %

Voor het onderzoek zijn alleen de cijfers van SSO-FB van belang.

76% van de medewerkers, van SSO-FB, zijn tevreden over hun werk. Alleen de samenwerking tussen de verschillende afdelingen, communicatie doelstellingen en beleid en het leidinggeven en sturen van het MT zijn slecht beoordeeld (tussen de 29 en 34%).

Door het stimuleren van flexibiliteit en betrokkenheid wordt de tevredenheid (motivatie) groter. Maar ook door het managen van middelen kan de tevredenheid omhoog, de medewerkers waarderen de

⁶² Internet spiegel, Intern klanttevredenheidsonderzoek VenW. Facilitaire producten en diensten

⁶³ Drs. Ing. Angélique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, blz 34

werkgever wanneer deze in hen investeert. Hierdoor werken de medewerkers zorgvuldiger en worden kwaliteitbewuster.

Uit tabel 3 is af te leiden dat er twee andere elementen zijn welke aandacht nodig hebben: communicatie doelstellingen en beleid en voldoende informatie voor werk. Om meer medewerkertevredenheid te creëren zijn deze punten verwerkt in de aanbevelingen van hoofdstuk drie.

5.1.8 Maatschappij

Iedere organisatie heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid. De zorg voor het milieu is opgenomen in het beleid voor de aankomende jaren van SSO-FB⁶⁴. Het gekozen scenario moet kunnen bijdragen aan dit milieubeleid. Voorbeelden hiervan zijn papiergebruik en energiebeheer. Er is gekozen om de wegingsfactor laag te houden, omdat het verbeteren van processen bij de TD weinig relevante raakvlakken heeft met het milieu.

5.1.9 Bestuur en financiers

Het aandachtsgebied bestuur en financiers houdt in: de mate waarin de organisatie in staat is haar doelstellingen te realiseren. Relevante belangengroeperingen bepalen de realisatie. De doelstellingen welke opgesteld zijn door SSO-FB worden getoetst aan de hand van bijvoorbeeld doorlooptijden wat uitmondt in KPI's (kritische prestatie indicatoren). De TD heeft dagelijks te maken met de doorlooptijden. Er moet een scenario voorgedragen worden welke het procesverloop efficiënter zal maken. Hierdoor worden de doorlooptijden meer gehaald en automatisch de KPI's ook.

5.1.10 Verbeteren en vernieuwen

Verbeteren en vernieuwen is de onderste balk van het INK managementmodel. Het is belangrijk dat het gekozen scenario veelzijdig is en dat er plaats is voor ontwikkeling. De processen moeten ook beheersbaar blijven waardoor gekeken kan worden naar verbeteringen. Continu verbeteren is de grondslag van het kwaliteit denken. Zo is ook te zien in bijvoorbeeld de PDCA cirkel. In hoofdstuk drie is aangegeven dat de PDCA cirkel meer gebruikt en beleefd moet worden. Hierbij is de PDCA cirkel een belangrijk hulpmiddel (zie hoofdstuk drie).

5.2 Conclusie

Na het beschrijven van de huidige situatie is in dit hoofdstuk de gewenste situatie beschreven. De gewenste situatie is opgesteld aan de hand van een programma van eisen. Het programma van eisen is ontworpen op basis van het INK management model.

In de gewenste situatie moet rekening worden gehouden met de strategie van de organisatie. Bij SSO-FB betekent dit dat er moet worden voldaan aan de vier kernwoorden: **K**lantgericht, **I**nnovatief, **K**ostenbewust en **S**amenwerkingsgericht. Daarnaast is communicatie en het aandachtsgebied medewerkers van groot belang.

⁶⁴ Annemiek Beijer MBA, Directie jaarplan 2007, SSO-FB, blz 9

6. Efficiëntie en klantgerichtheid

Bij het onderzoeken van een mogelijke efficiëntieslag voor de TD, komt het gebruik van het INK managementmodel weer sterk terug. Het management van processen, management van middelen en het management van medewerkers zijn de belangrijkste aandachtsgebieden voor het onderzoeken naar een efficiëntieslag. In dit hoofdstuk worden drie scenario's beschreven welke de afdelingen van de TD mogelijk efficiënter kunnen maken met het logische gevolg dat de klanttevredenheid verbeterd wordt. Er is gekozen voor drie scenario's om te laten zien dat er meerdere oplossingen onderzocht zijn.

Om tot de drie scenario's te komen is de huidige situatie onderzocht, is er gesproken met de accountmanager van Planon en is de literatuur geraadpleegd.

Na het beschrijven van de scenario's zullen de scenario's getoetst worden aan de hand van het programma van eisen. De elementen van het programma van eisen zijn gekoppeld aan de bepaalde weegfactoren uit hoofdstuk vijf. Uiteindelijk wordt de oplossing die het best scoort uitgewerkt. Hiervan zullen de personele, organisatorische en financiële consequenties beschreven worden.

De subprobleemstelling die behandeld wordt in dit hoofdstuk is:

Welke scenario's zijn er voor de TD om efficiënter en klantvriendelijker te werken en welk scenario is het meest geschikt voor SSO-FB?

6.1 Scenario's

Onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel niet-planmatig (zie paragraaf 4.1) is het proces waar ongeveer 70% van de tijd aan gewerkt wordt door de medewerkers van de TD. Dit is de reden dat gekozen is voor het zoeken naar een scenario welke dit proces efficiënter maakt.

Er worden drie mogelijke scenario's beschreven. Deze scenario's zijn tot stand gekomen door werkveldonderzoek en samenwerking met de leverancier Planon. Er hebben gesprekken plaatsgevonden met de accountmanager van Planon. Uit deze gesprekken zijn drie scenario's gekomen welke efficiëntie en klantgerichtheid kunnen creëren bij de TD.

6.1.1 interne Planon scholing

Het FMIS systeem Planon is ongeveer drie jaar geleden ingevoerd bij SSO-FB. Er bevinden zich in Planon, op verschillende afdelingen binnen SSO-FB, een aantal punten waar Planon efficiënter ingericht en gebruikt kan worden. In de februari jongsleden is er een interne audit uitgevoerd door Planon. In het evaluatierapport⁶⁵ komt naar voren dat SSO-FB niet optimaal gebruik maakt van Planon en niet alle functies gebruikt. Planon zou efficiënter en effectiever ingericht en gebruikt kunnen worden. Dit is een punt waar de organisatie van op de hoogte is.

De werkwijze in Planon is niet op iedere locatie hetzelfde. Er wordt niet op iedere locatie optimaal gewerkt met de filters in Planon. Om een uniforme werkwijze te creëren is er een mogelijkheid om de mensen van de TD één cursus te geven voor alle afdelingen. Binnen SSO-FB is de mogelijkheid daar om mensen in kleine groepen een cursus te geven.

De cursus zou eventueel in samenwerking kunnen met een cursus houding en gedrag. Op deze manier leren de medewerkers om Planon op een juiste manier te gebruiken en hoe ze zichzelf moeten opstellen binnen de groep en bij het gebruiken van Planon.

Voordelen

De voordelen van deze oplossing is dat de oplossing kostenbewust is, er een uniforme werkwijze wat betreft Planon ontstaat en dat men efficiënter met Planon om kan gaan. Door de cursus is er tijd over waardoor er meer operationele werkzaamheden gedaan kunnen worden in plaats van administratieve werkzaamheden.

Als er gekozen wordt om de cursus in samenwerking te geven met een cursus houding en gedrag kan er veel bereikt worden. Zo wordt er niet alleen efficiëntie bereikt in Planon, maar wordt er ook efficiëntie bereikt door het veranderen van houding en gedrag.

Een ander voordeel is dat de medewerkers van de TD geen grote verandering ondergaan, waardoor de weerstand minder zal zijn dan bij een grote verandering.

⁶⁵ Cindy Gerritzen, Analyse van de herijking Planon Facility Office

Nadelen

Het nadeel van deze oplossing is dat er geen grote efficiëntieslag zal plaatsvinden, omdat er efficiëntie wordt behaald op één onderdeel van de TD (juist invullen en gebruiken van Planon). Tevens is de oplossing niet innovatief en professioneel wat SSO-FB wil zijn.

6.1.2 Planon op intranet

Één van de knelpunten in de huidige situatie van de TD is dat immobiliteit efficiëntie in de weg staat. De TD'ers zijn niet mobiel door hun vaste werkplek, waardoor ze na iedere taak terug moeten naar hun werkplek om een nieuwe werkbbon uit te draaien, in Planon, en nieuwe gereedschap moeten halen voor hun nieuwe werkzaamheden. Dit kost veel extra tijd, vooral op een grote locatie. Hierdoor worden de doorlooptijden niet gehaald en zijn deze ook niet realistisch.

Binnen de locaties van het verzorgingsgebied van SSO-FB zijn er op iedere etage flex werkplekken. Deze werkplekken kunnen gebruikt worden door alle medewerkers.

Om de afdelingen van de TD mobieler te maken zou er, in samenwerking met Planon, een Planon versie gebruikt kunnen worden op het intranet. Met deze methode kan een TD'er overal in de panden gebruik maken van Planon op het intranet. Om deze oplossing te verwezenlijken is er een hulpmiddel nodig om de mobiliteit te vergroten: gereedschapkarren. Op de Koningskade (locatie binnen het verzorgingsgebied van SSO-FB) wordt er gebruik gemaakt van een gereedschapkar. De kar wordt veel gebruikt op de koningskade en de ervaringen zijn positief. Deze kar kan bevoorraad worden met gereedschap en onderdelen. Als er geen gereedschapkarren worden ingezet zijn de medewerkers nog steeds niet mobiel. Ze zijn dan afhankelijk van hun werkplaats waar ze iedere keer terug moeten na een activiteit.

Voordelen

Het grote voordeel van deze oplossing zijn de lage kosten. Er wordt gedacht aan het element kostenbewust in lijn van de missie van SSO-FB. De TD'er is mobieler en kan meer werk verrichten in dezelfde tijd, omdat de medewerker niet iedere keer terug hoeft naar zijn werkplek. Op deze wijze wordt er efficiëntie behaald voor de TD. Een ander voordeel is dat de medewerkers van de TD geen grote verandering ondergaan, waardoor de weerstand minder zal zijn dan bij een grote verandering.

Op de Nieuwe Uitleg (locatie binnen het verzorgingsgebied van SSO-FB) zijn twee medewerkers verantwoordelijk voor de technische ondersteuning (TD). Dit gebouw is klein en om deze reden werken de TD'ers ook op een ander pand. Er zijn twee TD'ers verantwoordelijk voor twee locaties. De standplaats is de Nieuwe Uitleg, dit betekent dat de TD'ers moet reizen naar een ander pand om daar werkzaamheden uit te voeren. De TD'ers hebben geen werkplaats op de andere locatie waardoor de werkbbonen op de Nieuwe Uitleg worden uitgeprint en ergens anders worden de werkzaamheden uitgevoerd. In de huidige situatie kloppen de doorlooptijden niet meer. Met Planon op intranet kunnen de TD'ers op beide locaties hun werkbbonen afmelden, waardoor de doorlooptijden kloppen en de KPI's gehaald worden.

Nadelen

Een nadeel van deze oplossing is dat alle flex werkplekken op een afdeling bezet kunnen zijn en de administratieve werkzaamheden niet uitgevoerd kunnen worden, waardoor het proces alsnog inefficiënt is. Er wordt niet vooruit gedacht met kijk op technologie. Een ander nadeel is dat er gereedschapkasten besteld moeten worden, wat de precieze kosten hiervan zijn en welke medewerkers de kar mogen gebruiken e.d. Tot slot is deze oplossing niet professioneler is dan de huidige situatie.

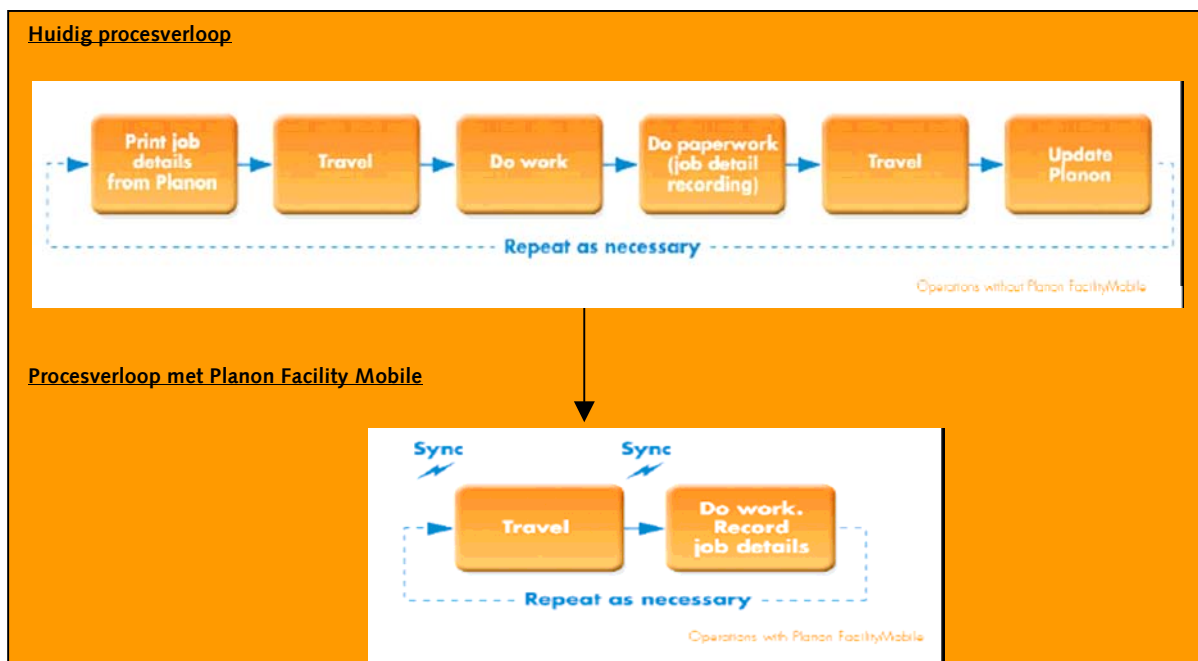
6.1.3 Planon Facility Mobile

Een PDA is een handheld⁶⁶ wat veel gebruikt wordt in het bedrijfsleven. Deze handhelds worden gebruikt door het hoger management of bij bedrijven waarvan de medewerkers veel onderweg zijn (elektriciens, loodgieter e.d.). Ongeveer twee jaar geleden heeft Planon de eerste stap gezet om een koppeling te maken tussen een PDA en de software van Planon. Op de London School of Economics is er een testgebied opgesteld om de nieuwe technologie van Planon te testen⁶⁷. Deze test was geslaagd en Planon heeft Facility Mobile in hun etalage staan. In Nederland is er nog geen organisatie welke werkt met de nieuwste techniek van deze software. In overleg met Planon is ook deze oplossing aan de

⁶⁶ Bijlage 1

⁶⁷ http://www.Planon.nl/Planon_internet_C01/Default.asp?CustID=605&ComID=5&ModID=113&ItemID=121&SessionID=-1&bottest=

orde gekomen. Dit product is professioneel, innovatief en zorgt voor efficiëntie in het procesverloop. In figuur 8 is duidelijk de mogelijke efficiëntieslag te zien.



Figuur 8: efficiëntieslag Planon Facility Mobile

Voordelen

De voordelen van deze oplossing hebben veel te maken met het feit dat de medewerkers van de TD mobieler en professioneler zijn. Door de mobiliteit van de medewerkers en de PDA kunnen de TD'ers in principe de hele dag werkzaamheden verrichten op de locatie zonder iedere keer terug te hoeven naar hun werkplek. Er is geen vaste werkplek meer nodig, waardoor er ook geen computers meer nodig zijn voor de medewerkers. Op deze manier is er maar één computer per werkplek nodig (naast de computer voor het GBS systeem) voor werkzaamheden in Word/Excel/Vivaldi en internet. Op de PDA kan er gekeken worden naar de e-mail, kunnen de administratieve werkzaamheden gedaan worden met betrekking tot de werkorders en kan er gebeld worden. De kosten van de werkplek wordt op deze manier een stuk minder. De ruimte voor de TD heeft in de toekomst op technisch gebied genoeg aan twee computers en één vaste telefoon. De meeste medewerkers van de TD werken al vele jaren bij het ministerie. In het begin van hun carrière bij het ministerie waren er geen computers en was er weinig administratie voor de TD. Tegenwoordig wordt alles vastgelegd en moet alles verantwoord worden. De medewerkers zitten veel van hun tijd achter de computer, wat de meeste medewerkers niks vinden. Door het invoeren van de PDA wordt er tijd bespaard die ingevuld kan worden door de adviseur specialist. Hierbij kan gedacht worden aan kwaliteitscontrole (nazorg) of extra werkzaamheden die anders uitbesteed zouden worden.

Innovatie is één van de kernwoorden binnen de missie van SSO-FB. Met de PDA voor de TD is SSO-FB organisatiebreed innovatief, omdat de hele organisatie baat heeft bij het invoeren van de PDA. In de strategie van SSO-FB zegt de organisatie dat ze wil overkomen als een professionele organisatie. Met de komst van de PDA straalt ook de TD professionaliteit uit. Echter zullen wel eerst de aanbevelingen uit de hoofdstukken drie en vier moeten worden doorgevoerd om de medewerkers ook te attenderen op houding en gedrag en communicatie.

Zoals beschreven als voordeel bij de vorige scenario kunnen de TD'ers van de Nieuwe Uitleg en de Jan van Nassaustraat ook met de PDA op beide locaties de werkbonden afmelden en opvragen.

De bovengenoemde voordelen hebben betrekking op het proces onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel niet-planmatig. Tevens zorgt dit scenario ook voor efficiëntie bij de vergaderservice.

In de huidige situatie wordt de vergaderlijst in de ochtend uitgeprint en worden de vergaderzalen klaargezet. Echter worden er de hele dag door vergaderingen geboekt en is de lijst dus niet up-to-date,

met als gevolg dat er misverstanden kunnen ontstaan. De PDA werkt op GPRS (General Packet Radio Service) waardoor de PDA, met Planon, altijd up-to-date is en er geen misverstanden kunnen ontstaan. Door de PDA kunnen de TD'ers hun werkzaamheden zorgvuldiger uitvoeren waardoor de klanttevredenheid omhoog gaat.

Het begin van pandoverstijgend werken heeft zijn intreden gedaan bij de TD van SSO-FB. De medewerkers worden flexibel ingedeeld en hebben dan geen vaste werkplek meer. De PDA biedt hierbij uitkomst, omdat de medewerkers op deze manier hun werkplek altijd bij zich hebben. Door het invoeren van de PDA wordt er tijd bespaart bij het transporteren tussen de verschillende locaties.

Het laatste voordeel kan worden toegekend aan het maatschappelijk ondernemen. Voor de vergaderzalen, de werkbonnen opnemen en de werkbonnen afmelden is er veel papierstroom. Door de PDA is er geen papierstroom meer nodig, alles gaat digitaal. Waardoor SSO-FB aandacht schenkt aan het milieu.

Door het invoeren van de PDA wordt er transparantie, reëler inzicht voor managementinformatie en snellere doorlooptijden gecreëerd.

Al de voordelen van deze oplossing passen binnen het kader van SSO-FB die hen opgesteld hebben rond hun missie en hun beleid (strategie).

Nadelen

Er zijn ook nadelen verbonden aan deze oplossing. De twee grootste nadelen zijn de weerstand en de kosten. De kosten voor het implementeren van deze oplossing zijn hoog, maar de exploitatiekosten zijn daarentegen laag.

De weerstand zal ontstaan na invoering, omdat de medewerkers van de TD moeten werken met een nieuw elektronisch apparaat. Voor veel (oudere) medewerkers kan dit een probleem zijn. Anderzijds is de PDA een apparaat wat status uitstraalt, waar de medewerkers tevreden mee zullen zijn.

Naast de implementatiekosten van de PDA zullen er net als bij Planon op het intranet ook gereedschapskarren ingekocht moeten worden om de gewenste mobiliteit en daarmee ook de efficiëntieslag te behalen.

Het tweede nadeel is de weerstand die deze oplossing kan oproepen bij de medewerkers van de TD. Het invoeren van een handheld zal bij de medewerkers voelen als een grote verandering waar wijselijk mee om moet worden gegaan. Zo moet de PDA ingevoerd worden door middel van een pilot om de verandering geleidelijk in te voeren. Er moet veel aandacht besteed worden aan de implementatie van de pilot en later de gehele invoering (zie hoofdstuk negen Implementatieplan). Als de pilot met aandacht wordt ingevoerd zal dit een positieve uitwerking hebben op het project en de medewerkers.

6.2 Toetsing

Na het beschrijven van de oplossingen met de daarbij behorende voor- en nadelen zal aan de hand van het programma van eisen bepaald worden welke oplossing het meest geschikt en realistisch is voor SSO-FB.

De oplossingen zijn verwerkt in één tabel. Er is gekozen voor één tabel om de resultaten overzichtelijk te houden. De oplossingen zijn chronologisch genummerd. Dit betekent dat de oplossing Interne Planon scholing scenario één is, Planon Facility Mobile scenario twee is en Planon op intranet scenario drie is. In bijlage vijf is de scoretabel weergegeven met de toegekende schaalcijfers.

De toegekende schaalcijfers (1-3) zijn in de tabel direct vermenigvuldigt met de betreffende weegfactor zoals weergegeven in het programma van eisen (zie paragraaf 5.1 tabel 2).

De schaalcijfers 1-3 hebben de volgende waarden:

- 1: voldoet niet aan de eis
- 2: voldoet gedeeltelijk aan de eis
- 3: voldoet geheel aan de eis

Perspectief	Eis	Wegingsfactor	#1	#2	#3
Strategie en beleid	KIKS ¹ , maatschappelijk ondernemen en professionele houding	2	2	2	4
Leiderschap	Aansturing, monitoren, beheersbaarheid	2	4	6	6
Management van medewerkers	Professionaliteit personeel, investeren in ontwikkeling personeel en cultuur: creëren van flexibiliteit en initiatief bij personeel	3	3	6	9
Management van middelen	Innovatief en professioneel, maar wel scheppen van efficiëntie en effectiviteit	2	2	2	6
Management van processen	Efficiënt inrichten van processen	3	6	9	9
Waardering medewerkers	Waardering voor werk, betrokkenheid en motivatie creëren	2	6	6	6
Waardering klanten	Klantgerichtheid en effectiviteit	3	6	6	6
Waardering bestuur en financiers	Creëren van een efficiënte en klantgerichte dienstverlening van de TD	2	4	4	4
Waardering maatschappij	Maatschappelijk ondernemen en zuinig omgaan met het milieu	1	1	1	2
Verbeteren en vernieuwen	Beheersbaar houden van de processen, continu verbeteren	3	3	6	6
Totaal			37	48	58

Tabel 4: uitslag toetsing scenario's

Na het beschrijven van de verschillende oplossingen, het beschrijven van de voor- en nadelen en het toetsen aan de hand van het programma van eisen is gebleken dat Planon Facility Mobile het meeste geschikt is voor SSO-FB. Planon Facility Mobile scoort hoog ten aanzien van de andere oplossingen. Planon Facility Mobile scoort 58 van de maximaal 62 te behalen punten. De PDA past binnen de kernwaarden van SSO-FB, straalt professionaliteit uit en zorgt voor meer efficiëntie en klantgerichtheid. Dit zijn de punten waarop deze oplossing de meeste punten heeft behaald.

Planon Facility Mobile heeft vooral goed gescoord op het management van processen, leiderschap en het management van medewerkers.

Planon Facility Mobile wordt hoofdstuk acht uitgebreid besproken, waarbij de personele, organisatorische en financiële consequenties besproken worden.

6.3 Samenvatting

Er is in het hoofdstuk methoden van onderzoek (hoofdstuk twee) aangegeven dat er drie scenario's geschetst zouden worden. De drie scenario's zijn: interne Planon scholing, Planon op intranet en Planon Facility Mobile.

De verschillende scenario's zijn getoetst aan de hand van het programma van eisen dat opgesteld is in hoofdstuk vijf.

Planon Facility Mobile heeft 58 van de totaal te behalen 62 punten gehaald. Planon Facility Mobile is een software programma voor op de PDA. Op figuur 9 is te zien dat er met het werken met Planon Facility Mobile een grote efficiëntieslag bereikt kan worden.

Door het behalen van efficiëntie kunnen de werkzaamheden sneller worden uitgevoerd, dit betekent dat er meer werkzaamheden worden opgelost in dezelfde tijd. De klanttevredenheid zal toenemen als hun klachten/wensen sneller worden opgelost. De TD wordt hierdoor klantgericht.

In hoofdstuk acht worden de bedrijfskundige consequenties beschreven. Hierbij wordt gekeken naar de organisatorische, personele en financiële consequenties.

7. Advies

In het vorige hoofdstuk is na toetsing naar voren gekomen dat Planon Facility Mobile de meest geschikte oplossing is voor SSO-FB, rekening houdend met de strategie, missie, visie en met de medewerkers van de TD afdelingen.

In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven wat de algemene aanbevelingen zijn betreffende de efficiëntie verhoging bij de TD met het oog op de invoering van de PDA. Echter maken deze kleine verbeteringen niet een grote efficiëntieslag, maar zijn wel van belang voor het implementeren van de oplossing. Daarom wordt hierna de oplossing beschreven welke het meest realistisch is gebleken door het toetsen van dit scenario aan het programma van eisen.

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling van het algehele onderzoek beantwoord:

Op welke wijze kan meer efficiëntie en klantgerichtheid worden bereikt in de facilitaire processen van het facilitair bedrijf van VenW en hoe kan dit worden toegepast op de technische dienst?

7.1 Algemene aanbevelingen

In de vorige hoofdstukken is aangegeven dat kleine veranderingen (paragraaf 3.3.1) ingevoerd moeten worden om te zorgen voor meer efficiëntie en klantgerichtheid, maar ook meer kwaliteit van de dienst. Deze aanbevelingen zullen eerst worden beschreven in dit algemeen stuk voor verbetering van de TD. De samenhang van de onderstaande aanbevelingen is het verbeteren van de TD. Het uitvoeren van deze aanbevelingen brengen de TD op een niveau waarbij de slagingskans van de PDA groter wordt. De aanbevelingen zijn weergegeven naar belangrijkheid.

7.1.1 Overleg

Er zijn een aantal aanbevelingen gegeven waarbij overleggen noodzakelijk is of aanbevolen wordt. Er zou een tweemaandelijks overleg kunnen worden ingepland waarbij de flowcharts en de procesbeschrijvingen besproken worden en waar gesproken kan worden over problemen en grote activiteiten in de nabije toekomst. Op deze manier kan iedere TD afdeling zijn visie geven op bepaalde zaken en kan er van elkaar geleerd worden. In de toekomst moet het pandoverstijgend werken geoptimaliseerd worden. Ook in dit geval zou een tweemaandelijks overleg ingepland kunnen worden, waardoor er meerdere onderwerpen besproken kunnen worden in één tweemaandelijks overleg. De deelnemers van dit overleg zijn willekeurige medewerkers van de TD in een roulatiesysteem. De overleggen moeten effectief en efficiënt plaatsvinden en de verantwoordelijkheid van deze overleggen moeten bij de adviseur specialisten liggen.

7.1.2 Communicatie

Een ander knelpunt wat aangegeven is communicatie met externen en communicatie naar de klant. Als externen hun werkzaamheden niet direct af kunnen maken duurt het vervullen van de opdracht langer. De klant kan niet zien wat er speelt. Dit moet worden opgelost door een optie in Planon te gebruiken waarmee er een mogelijkheid is om de klant op de hoogte te stellen over de stand van zaken (als de werkorder in behandeling staat). Dit wordt te weinig gedaan en hier moet op gestuurd worden. Dit heeft betrekking op houding en gedrag. Klanttevredenheid wordt deels gecreëerd door contact met de klant. De nazorg van de werkzaamheden is dus van groot belang. Dit is het "check" gedeelte van de PDCA cirkel (paragraaf 3.2). Door deze cirkel operationeel in te zetten bij de dienstverlening en de output wordt geregistreerd groeit de TD naar een hoger niveau.

7.1.3 Human Dynamics

De nieuwe trend in procesmanagement is sturen op de HRM kant van procesmanagement. Dit betekent sturen op betrokkenheid, motivatie en samenwerking, maar ook op houding en gedrag. Deze elementen kunnen gestimuleerd worden door de aanbeveling met betrekking tot de tweemaandelijks overleggen, maar ook door iedere ochtend samen koffie drinken. Op deze dagelijkse "bijeenkomst" wordt gesproken over activiteiten van de vorige dag, de betreffende dag en er wordt gesproken over activiteiten in de nabije toekomst. Tevens kan dit overleg gebruikt worden om de taken te verdelen. De taken kunnen door de adviseur specialisten verdeeld worden (als deze het idee hebben dat de taken niet rechtvaardig worden verdeeld) of de medewerkers kunnen dit zelf doen. Op deze manier weet iedereen wat er speelt en wie wat doet.

De nieuwe kernwaarden binnen procesmanagement kunnen gemakkelijk gekoppeld worden aan het huidige competentiemodel. Er moet gestuurd worden op competenties, maar dat gebeurt nu nog niet genoeg. Er moet meer initiatief komen vanuit de medewerkers. De medewerkers moeten bijvoorbeeld ongeveer drie competenties per jaar kiezen, in samenspraak met hun leidinggevende, en kunnen hieraan gaan werken. Er kan gewerkt worden volgens een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Aan het einde van het jaar kunnen deze competenties geëvalueerd worden in een functioneringsgesprek.

7.1.4 Kennismanagement

De processen in de huidige vorm welke opgesteld en geplaatst zijn in Vivaldi moeten worden uitgebreid met een toelichting (beschrijving). Een professionele organisatie doet aan kennismanagement. SSO-FB zegt te willen investeren in kennismanagement, de eerste stap hiervoor is al gezet (flowcharts in Vivaldi). Om het huidige kennismanagement binnen SSO-FB verder te ontwikkelen zullen de processen nader beschreven moeten worden. Dit geldt ook voor de TD. Hiervoor kan bijvoorbeeld een overleg worden gepland met afgevaardigden van de verschillende TD afdelingen waar de processen besproken worden. Het is hierbij de taak van de adviseur specialist om de processen te beschrijven en in Vivaldi te (laten) plaatsen. Om deze procesbeschrijvingen te waarborgen zullen de beschrijvingen up-to-date moeten worden gehouden. Dit geldt tevens voor de flowcharts welke nu in Vivaldi staan.

7.1.5 Kwaliteit

Kwaliteit moet bewust worden gemaakt bij de medewerkers van de TD. De doorlooptijden zijn bepalend in het halen van de KPI's. De adviseur specialisten maken de medewerkers bewust van de doorlooptijden, dit is een onderdeel van kwaliteit. Om de medewerkers meer te betrekken in de TD processen zouden de doorlooptijden meer besproken moeten worden in het TD overleg. Op deze manier worden de medewerkers meer bewust van de doorlooptijden.

Een ander aspect van kwaliteit is de nazorg. De adviseur specialisten moeten hun medewerker meer attent op maken. Een manier hiervoor is de PDCA cirkel op operationeel vlak gebruiken. Op deze manier worden de medewerkers ook attent op het check en act gedeelte van de PDCA cirkel. Wat uiteindelijk resulteert in meer klantgerichtheid. Vooral het "act" gedeelte is belangrijk voor een dienstverlenende afdeling. De medewerkers kunnen bijvoorbeeld na het uitvoeren van werkzaamheden feedback vragen aan de klant. Dit komt professioneel over naar de klant en de klantgerichtheid wordt hiermee verhoogd.

Dit is tevens een onderdeel van kennismanagement. Door het registreren van feedback van de klanten ontwikkeld de TD zich continu.

7.1.6 Doelstellingen

In hoofdstuk drie is naar voren gekomen dat de doelstellingen voor de afdelingen niet opgesteld zijn of niet gecommuniceerd worden. Uit de medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2005 (tabel 3) is gebleken dat de medewerkers van SSO-FB hier ontevreden over zijn. Het is de taak van de locatie manager om de teamleiders te informeren over de doelstellingen van de afdelingen. Het is de taak van de teamleider om dit door te communiceren naar de adviseur specialisten en de medewerkers. Door het bewust maken van de doelstellingen raken de medewerkers gemotiveerder, omdat er een doel is waar naartoe gewerkt kan worden.

De onderwerpen van de doelstellingen kunnen bijvoorbeeld: ziekteverzuim, doorlooptijden, KPI's en klachten zijn.

7.1.7 Servicedesk

Om efficiëntie te creëren moet er begonnen moeten worden bij de servicedesk. De servicedesk moet gaan werken aan de doorvraagtechnieken. Te vaak levert de servicedesk gebroken informatie aan. Dit werkt inefficiënt voor de TD'ers.

7.1.8 Pandoverstijgend werken

De aanbeveling heeft betrekking op pandoverstijgend werken. Pandoverstijgend werken zit in een ontwikkel stadium. Het pandoverstijgend werken moet optimaal gebruikt gaan worden. Op dit moment worden er medewerkers uitgewisseld tussen verschillende locaties. Op langere termijn moet er één TD afdeling zijn voor alle locaties, welke decentraal wordt geplaatst. Op deze manier wordt er één groep gecreëerd, waardoor er meer uniformiteit ontstaat en meer efficiëntie plaats vindt.

Er kan een grote efficiëntieslag behaald worden door het pandoverstijgend werken te combineren met Planon Facility Mobile, omdat deze combinatie communicatie (overleggen) en kennismanagement gemakkelijker maakt.

7.1.9 Managementrapportage

Zoals in hoofdstuk vier werd aangegeven printen de medewerkers iedere werkbond aan het eind van de dag weer uit om dit in te leveren bij de adviseur specialist. In de nieuwe situatie met de PDA hoeft de medewerker TD alleen de werkbond uit te printen als de opdracht gereed is. Dit kost tijd voor de medewerker TD en het is papierverspilling. Het uitprinten is overbodig als de adviseur specialist kan werken met de managementrapportage. Een aanbeveling bij deze is het geven van een cursus managementrapportage van Planon aan de teamleiders.

Deze aanbevelingen zijn, zoals eerder dit hoofdstuk is vermeld, van belang bij het invoeren van de PDA. Het sturen op houding en gedrag, communicatie/overleg en optimaliseren Planon zijn de belangrijkste aanbevelingen welke ingevoerd moeten worden om de PDA met succes in te voeren.

Voor het optimaliseren van Planon zou SSO-FB ervoor kunnen kiezen om ook scenario 1 (interne Planon cursus) in te voeren als voorgeleide van de PDA.

7.2 Planon Facility Mobile

Planon Facility Mobile is na toetsing de meest geschikte oplossing gebleken. Deze oplossing bleek de beste om een aantal redenen. De belangrijkste redenen waren dat de oplossing de TD'ers mobiel maakt (wat efficiëntie creëert) en dat de oplossing innovatief, professioneel en transparant is. De doelstelling om de processen van de TD efficiënter en klantvriendelijker te maken kan hiermee bereikt worden.

Om een oplossing te vinden op een facilitair beleidsprobleem moet de oplossing passen binnen de strategie van de organisatie. Daarom past deze oplossing bij SSO-FB. Door organisatiebreed innovaties door te voeren is er in het begin kans op weerstand, maar als de pilot zorgvuldig wordt ingevoerd is de kans op grote weerstand kleiner. Als er een pilot wordt uitgevoerd is de weg terug lastig. SSO-FB heeft er dan geld, tijd en moeite ingestoken en dus zal er veel tijd en aandacht besteed moeten worden aan de pilot en de communicatie met de medewerkers.

De grote efficiëntieslag na implementatie is weergegeven in figuur 8. Hierin is duidelijk te zien dat de medewerkers van de TD minder activiteiten hoeven te doen om hun werkzaamheden uit te voeren. De meeste efficiëntie wordt behaald bij het heen en weer lopen naar de werkzaamheden en de werkplek.

Een ander belangrijk punt is klantgerichtheid. Bij het oplossen van de probleemstelling wordt getracht om de klantgerichtheid te vergroten. Door het invoeren van de PDA worden de doorlooptijd verkort, waardoor de klanten sneller geholpen worden en dus naar alle waarschijnlijkheid tevredener zijn.

In figuur 5 (paragraaf 3.2) is de transformatie weergegeven van een bestaand proces naar een nieuw proces. Door de invoering van de PDA bij de TD transformeert het oude proces naar een nieuw proces. Dit houdt in dat de organisatie (TD afdelingen) moet veranderen. Hierbij is verandermanagement en/of implementatiemanagement belangrijk. In hoofdstuk negen wordt implementatiemanagement gebruikt bij het implementatieplan.

De procesanalyse van het oude proces is gegeven in hoofdstuk vier. Het nieuwe proces zal beschreven moeten worden en zal herontworpen moeten worden op basis van de oude proces beschrijving.

7.3 Vervolgonderzoek

Tijdens het onderzoek naar de mogelijke oplossingen voor het creëren van meer efficiëntie bij de TD zijn er een aantal mogelijkheden ontdekt welke in het verlengde liggen van Planon Facility Mobile. Hieronder worden deze kort benoemd:

- Dashboard en Business Intelligence (transparantie)⁶⁸
Software programma's welke de managementinformatie kunnen optimaliseren.
- Kwaliteitscontrole module op de PDA (kwaliteitsmanagement)⁶⁹
Kan gebruikt worden om de kwaliteit van SSO-FB te controleren, van bijvoorbeeld andere diensten als schoonmaak, in de tijd die bespaard wordt met het gebruik van de PDA
- Rutger Truffino heeft een adviesrapport geschreven voor de afdeling inrichting en verhuizing (I&V). Hij geeft een advies waarin de PDA naar voren komt bij I&V. Eventueel kunnen de TD en I&V samen werken met de PDA om kosten te besparen (delen).

⁶⁸ Mark v/d Sangen accountmanager Planon

⁶⁹ Mark v/d Sangen accountmanager Planon

7.4 Conclusie

De probleemstelling van het onderzoek wordt in deze paragraaf beantwoord. De probleemstelling luidt:

Op welke wijze kan meer efficiëntie en klantgerichtheid worden bereikt in de facilitaire processen van het facilitair bedrijf van VenW en hoe kan dit worden toegepast op de technische dienst?

In hoofdstuk drie wordt het eerst deel van de probleemstelling beantwoord. Dit is het vormen van een (verbeter) strategie voor SSO-FB. Hieruit is naar voren gekomen dat SSO-FB meer aandacht moet besteden aan de medewerkers op operationeel niveau. Er moet meer overlegt worden, de PDCA cirkel moet gebruikt worden en er moet meer aandacht komen voor samenwerking, motivatie en betrokkenheid van de medewerkers.

Andere aanbevelingen betreffen het communiceren van doelstellingen en het beschrijven van de processen om op deze manier kennismanagement te optimaliseren.

In de hoofdstukken vier tot en met zes wordt er gekeken naar het verbeteren van de efficiëntie en klantgerichtheid bij de TD. Bij het beschrijven van de huidige situatie zijn de knelpunten inzichtelijk geworden. De knelpunten zijn input voor het advies. De belangrijkste knelpunten zijn dat de TD'ers niet mobiel zijn, de communicatie naar de klant en het werken met competenties.

Er zijn drie scenario's ontworpen om de TD van SSO-FB efficiënter en klantgerichter in te richten. Deze scenario's zijn ontworpen in samenwerking met de accountmanager van Planon. De volgende scenario's zijn ontwikkeld: interne Planon scholing, Planonversie over intranet en Planon Facility Mobile. In hoofdstuk vijf en zes zijn de drie scenario's getoetst aan het ontworpen programma van eisen. Planon Facility Mobile heeft het best gescoord in het programma van eisen.

Planon Facility Mobile gaat voor een grote efficiëntieslag zorgen binnen de TD. In figuur 9 (hoofdstuk zes) is deze efficiëntieslag te zien. Het verplaatsen tussen de plaats van de werkzaamheden en de werkplek is niet meer nodig. Uit observatie is gebleken dat er ongeveer vijf minuten per werkbond bespaard kan worden.

Voordat Planon Facility Mobile ingevoerd kan worden moeten er eerst een aantal andere acties verricht worden. De communicatie, Planon optimaliseren en sturen op Human Dynamics zijn belangrijke aspecten waarop gestuurd moet worden door de leidinggevende (adviseur specialisten en teamleiders). Ook kan gekozen worden om scenario één eerst uit te voeren. Scenario één is kostenbewust en werkt aan de optimalisatie van de Planon vaardigheden bij de medewerkers. Hierdoor wordt het invoeren van de PDA gemakkelijker.

8. Bedrijfskundige consequenties

Planon Facility Mobile heeft het best gescoord bij het programma van eisen. Om Planon Facility Mobile te implementeren worden er drie consequenties besproken: de organisatorische, de personele en de financiële consequenties. Op deze manier worden de bottlenecks inzichtelijk en kan hier rekening mee gehouden worden bij de implementatie van de PDA.

De subprobleemstelling voor dit hoofdstuk:

Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van het gekozen scenario?

Als er een procesverandering plaatsvindt wordt de richting gevolgd van een bestaand proces naar een nieuw proces zoals weergegeven is in figuur 5 (zie hoofdstuk drie). Om te veranderen moet rekening gehouden worden met verander- en implementatiemanagement. Verander- en implementatiemanagement wordt besproken in hoofdstuk 9.

Ook moet het nieuwe proces worden vastgelegd. De procesanalyse is uitgevoerd en vastgelegd in dit adviesrapport. Nu moet er een procesherontwerp worden gemaakt om het nieuwe proces vast te leggen, dit kan in de vorm van een flowchart en een bijbehorende beschrijving. Dit kan het best worden opgesteld door de medewerkers in samenwerking met de teamleiders/adviseur specialisten. Op deze manier blijven de medewerkers betrokken bij het proces.

8.1 Organisatorische consequenties

Organisatorisch zullen er een aantal zaken veranderen.

De werkplekken van de TD'ers zullen anders ingericht moeten worden. De werkplekken hebben geen computer en telefoon meer nodig. Op de werkplek zal één computer aanwezig zijn voor het GBS systeem en één algemene computer, om dingen op internet op te zoeken met betrekking op de werkzaamheden, en één algemene telefoon.

Er zullen meer overleggen plaats moeten vinden, zowel pandoverstijgend als pandintegraal tussen de verschillende diensten. Vooral tijdens en na de implementatie is het belangrijk om kennis pandoverstijgend te delen. Overleggen met andere diensten op een locatie is nodig voor een afstemming tussen de verschillende diensten. Maar ook na de implementatie moet overleg worden met andere TD afdelingen binnen SSO-FB.

Door het invoeren van de PDA verandert de werkwijze en het procesverloop voor de medewerkers van de TD. De TD'ers zullen moeten wennen aan de nieuwe werkwijze met nieuwe hulpmiddelen. Communicatie en ondersteuning is belangrijk hierbij. Onder communicatie wordt ook verstaan het luisteren naar en begrijpen van de medewerkers. De medewerkers moeten betrokken worden bij de invoering van de PDA. Dit moet door bijvoorbeeld de medewerkers te betrekken bij de werkoverleggen.

Om Planon Facility Mobile te implementeren en om het proces beheersbaar te houden zullen er nieuwe taken ontstaan. Het implementeren van de PDA moet begeleid worden. Dit kan een taak zijn voor een medewerker van de afdeling A&P die hierin de leiding moet nemen en toezicht moet houden. Na de implementatie moet het algehele proces beheersbaar blijven, hiervoor moet iemand binnen SSO-FB verantwoordelijk worden, een proceseigenaar.

De beheersbaarheid van de processen kan geoptimaliseerd worden door een beschrijving te voegen bij de flowcharts in Vivaldi. Deze zullen echter wel besproken moeten worden in werkoverleggen. Hiervoor zal iedere TD afdeling een beschrijving moeten maken van de processen waar de TD bij betrokken is, zo ook voor onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel niet-planmatig. Al deze beschrijvingen kunnen in een pandoverstijgend overleg besproken worden.

De flowchart van het proces: onderhouden gebouw + installatie + vaste voorzieningen huurdersdeel niet-planmatig moet veranderd worden. Deze moet aangepast worden aan de nieuwe situatie. De flowchart kan een afgeleide worden van figuur 8 (hoofdstuk zes). De uitwerkingen van de flowchart moeten opgeslagen worden samen met een beschrijving (in Vivaldi). Op deze manier wordt kennis behouden en kennis gedeeld.

Er moet een veranderstrategie worden ontwikkeld om de verandering in te voeren. Twee elementen van de veranderstrategie zijn communicatie en de pilot.

8.2 Personele consequenties

De personele consequenties beslaan tegelijkertijd ook de culturele consequenties. Bij het invoeren van Planon Facility Mobile wordt er weerstand verwacht bij het personeel van de TD. De redenen hiervoor is dat de TD al een aantal veranderingen meegemaakt heeft en het invoeren van een nieuw elektronisch apparaat waar nog niet mee gewerkt is. Dit zorgt voor weerstand waarop een juiste manier mee om gegaan moet worden. De TD heeft de laatste jaren een aantal veranderingen meegemaakt. Zo is Planon ingevoerd, wordt tegenwoordig alles geregistreerd en is het nieuwe fenomeen pandoverstijgend werken van de grond. Er zijn zelfs een aantal medewerkers die al zolang bij het ministerie werken dat zij de invoering van de computer hebben meegemaakt. De meeste van deze medewerkers willen hun werk doen zonder teveel/grote veranderingen. De oplossing moet worden geïmplementeerd met een pilot. De pilot is van doorslaggevende waarde. Als deze pilot geslaagd is kan de PDA SSO-FB breed worden ingevoerd.

De weerstand van het personeel is een lastig element bij een verandering, maar de onderzoeker is ervan overtuigd dat als de medewerkers goed ingelicht worden en ondersteund worden dat de weerstand minder zal zijn. Communicatie is hierbij belangrijk.

Door de invoering van de PDA wordt het aandachtsgebied leiderschap uit het INK managementmodel interessanter. Sturing op prestaties is duidelijker en inzichtelijker. De doorlooptijden zijn correcter en zullen beter vergelijkbaar zijn om de afdelingen pandoverstijgend te vergelijken. De adviseur specialisten zullen meer taken moeten vervullen in het begin. De adviseur specialist moet vooral tijdens de implementatie en het begin van de algehele invoering veel aandacht besteden aan de medewerkers. De competenties van de medewerkers is hierbij belangrijk. Door het sturen op houding en gedrag zal de implementatie gemakkelijk zijn. Hierbij is aandacht voor Human Dynamics (hoofdstuk 3) belangrijk. Bij het implementatieproces moeten de medewerkers zich betrokken voelen bij het proces, waardoor de motivatie groter zal worden.

Het invoeren van de PDA heeft tot gevolg dat de medewerkers van de TD elkaar minder zullen zien. De medewerkers zijn nu gewend om elkaar vaak te zien, de adviseur specialist en de teamleider moeten zorgen dat de medewerkers blijven communiceren en elkaar blijven zien. Dit kan bijvoorbeeld door de dag te starten met een plenaire bijeenkomst (met koffie) en vaste koffie en thee pauzes.

Een ander belangrijk gegeven is dat er met de efficiëntieslag een mogelijkheid bestaat om hetzelfde werk te verrichten met minder personeel. Op een kleine locatie is dit niet van belang, maar op de twee grote locaties (Plesmanweg en de Koningskade) kan dit interessant zijn. Dit heeft echter nog nader onderzoek nodig om hier een definitief oordeel over te geven. Dit zal niet onderzocht worden door de schrijver van dit adviesrapport.

8.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties van de aanbeveling weergegeven. De financiële consequenties worden verdeeld in exploitatiekosten (jaarlijks) en investeringskosten (eenmalig). De meerwaarde van de consequenties kunnen grotendeels worden uitgedrukt in financiële cijfers, maar een deel van de meerwaarde zal worden beschreven, bijvoorbeeld de uiteindelijk kwaliteitsverbetering kan niet worden uitgedrukt in financiële cijfers.

Aller eerst wordt er een korte analyse gemaakt van de TD, waarbij gekeken wordt naar aantal fte's, omvang werkweek, loonkosten e.d. Hierna worden de kosten van de pilot weergegeven. Hierbij zal de meerwaarde worden beschreven en niet worden uitgedrukt in financiële cijfers, omdat de meerwaarde hiervan onmogelijk kan worden uitgedrukt in financiële cijfers.

Na de pilot wordt de algehele invoering van de PDA voorzien van kosten en baten. Waarna een beschrijving plaatsvindt van de baten welke niet uit te drukken zijn in financiële cijfers. Hierbij kan gedacht worden aan kwaliteitsverbetering en eigenwaarde medewerkers. In de pilot worden investeringskosten gemaakt welke ook terug komen in de kosten en baten van de algehele invoering. Dit is aangegeven in de tabellen.

Analyse TD	
Omvang werkweek	36 uur
Loonkosten medewerkers per uur ⁷⁰	➤ Schaal 4 € 31.235 per jaar = € 16,69 per uur ➤ Schaal 5 € 34.060 per jaar = € 18,20 per uur ➤ Schaal 7 € 40.608 per jaar = € 21,70 per uur ➤ Schaal 10 € 54.826 per jaar = € 29,29 per uur
Aantal gebruikers PDA/mobiele telefoon/computer (welke in aanraking komen met het project)	16 personen
Kosten werkplek (desktop PC) ⁷¹	€ 1480 per jaar
Kosten gereedschapskarren	+/- €500
Kosten PDA ⁷²	+/- € 600
Kosten Planon Mobile Manager	€ 7.110
Kosten licentie Planon Mobile	€ 770
Kosten mobiele telefoon ⁷³	€ 90 per jaar
Kosten GPRS abonnement	+/- €25 per maand
*Bij vernieuwing van de PDA wordt er uitgegaan van dezelfde regeling als bij mobiele telefoons. Als een mobiele telefoon stuk is kan er een nieuwe aangevraagd worden. Er is hier een standaard van drie jaar aangenomen.	

Tabel 5 Analyse TD

Het project zal uitgevoerd worden door een projectgroep. Deze projectgroep zal onder leiding staan van een projectleider welke werkzaam is bij A&P en in het cluster onderhoud actief is. De projectgroep zal verder bestaan uit een teamleider (TD), een adviseur specialist, een functioneel beheerder en een medewerker van ICT. Er wordt geschat dat de projectleider ongeveer 60 uur nodig heeft voor dit project, de teamleider en de adviseur specialist ongeveer 40 uur, de ICT medewerker 20 uur en de functioneel beheerder ongeveer 55 uur.

De implementatie duurt ongeveer zestien maanden, waarbij de meeste activiteiten in de eerste vijf maanden plaatsvinden.

8.3.1 De pilot

Hieronder worden de financiële consequenties van de pilot weergegeven.

Pilot kosten	Toelichting	Kosten
<i>Middelen</i>		
PDA	Aantal gebruikers * kosten	€ 3.600
Planon Mobile Manager	Eenmalig	€ 7.110
Licenties	Aantal gebruikers * kosten	€ 4.620
Technische en functionele implementatie	Eenmalige ondersteuning (gebaseerd op zes dagen)	€ 5.520
Communicatiekosten	Aantal gebruikers * kosten	€ 300
Onderhoudskosten per jaar	Voor updates en helpdesk ondersteuning	€1.515
Gereedschapskarren	Aantal per locatie * kosten	€3.500
<i>Personeel</i>		
Projectgroep	Projectleider: 60 uur * €29,29= €1.757,40 Teamleider: 40 uur * €29,29= €1.171,60 Adviseur specialist: 40 uur * €21,70= € 868 Functioneel beheerder: 55 uur * €21,70= € 1193,50 Projectmedewerker ICT: 20 uur * €29,29= €585,80 Totaal:	€ 5.576,30
Totaal		€26.165

Tabel 6 Kosten pilot

De meerwaarde (opbrengsten) van de pilot wordt beschreven in het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 9 implementatieplan). De belangrijkste meerwaarden van de pilot is het geleidelijk invoeren van een verandering, om grote weerstand te voorkomen, en het "testen" van het project. Naast deze meerwaarde zal de pilot een kleine efficiëntie behalen voor de medewerkers welke zullen gaan werken met de PDA.

⁷⁰ Handleiding overheidstarieven 2007

⁷¹ Service Level Agreement SSO intern

⁷² <http://pda.startpagina.nl/>

⁷³ Service Level Agreement SSO intern

In de pilot worden zes medewerkers voorzien van een PDA (één voor de Plesmanweg, één voor de Koningskade, één voor de Nieuwe Uitleg en Jan van Nassaulaan samen en drie voor de HURL locaties) en duurt zes maanden. Er is gekozen voor zes maanden om de medewerkers (van de pilot) te laten wennen aan het nieuwe apparaat, op deze manier komt na de evaluatie een reëel beeld naar voren en kan er beslist worden of SSO-FB de PDA geheel gaat invoeren.

De medewerkers welke meewerken aan de pilot moeten zorgvuldig worden gekozen. Er moet daarom overleg plaatsvinden tussen het projectteam en de teamleiders en adviseur specialisten. De keuze van de medewerkers die meewerken aan de pilot is belangrijk, omdat deze mensen als voorbeeld dienen voor de rest. Het is daarom belangrijk om te kiezen voor enthousiasten, leergierige medewerkers.

8.3.2 Invoering PDA

Hieronder worden de financiële consequenties weergegeven van de algehele invoering van de PDA bij de TD. De financiële consequenties worden verdeeld in investeringskosten, exploitatiekosten en opbrengsten. De gedetailleerde efficiëntie kan bijvoorbeeld in kaart worden gebracht door een projectgroep. Deze projectgroep kan de efficiëntie per locatie en de totale efficiëntie berekenen.

Kosten invoering PDA	Toelichting	Kosten alle locaties
Investeringskosten		
<i>Middelen</i>		
➤ PDA*	Aantal gebruikers*kosten	€ 8.000
➤ Planon Mobile Manager	Eenmalig software	€ 7.110
➤ Licenties*	Aantal gebruikers*kosten	€ 13.090
➤ Communicatiekosten	Aantalgebruikers * kosten	€ 480
➤ Technische en functionele implementatie	Eenmalige ondersteuning (gebaseerd op zes werkdagen)	€ 5.520
➤ Gereedschapskarren*	+/- 11 (de grote locaties 3 en de kleine locaties 1) * kosten gereedschapskarren	€5.500
<i>Personeelskosten</i>		
➤ Projectgroep	Projectleider: €1.757,40 Teamleider: €1.171,60 Adviseur specialist: € 868,00 Functioneel beheerder: € 1193,50 Projectmedewerker ICT: € 585,80 <i>Totaal:</i>	€ 5.576,30
Totale investeringkosten		€50.576
Exploitatiekosten		
PDA	Vervanging PDA iedere drie jaar: prijs PDA* aantal gebruikers/3	€2.667 per jaar
Onderhoudskosten per jaar	Voor updates en helpdesk ondersteuning	€3.030 per jaar
Totale exploitatiekosten		€5.607 per jaar
	Totale investeringskosten	€50.576
	Totale exploitatiekosten	€5.607 p/j
	Totale kosten eerste jaar	€56.183

Tabel 7 Kosten algehele invoering PDA

Opbrengsten algehele invoering PDA	Toelichting	Opbrengsten
<i>Werkplekopbrengsten</i>		
Computer	€1480*13 ⁷⁴ computers	€ 19.240 per jaar
<i>(Hulp)middelen opbrengsten</i>		
Mobiele telefoons	€90*16 mobiele telefoons	€ 1.440 per jaar
<i>Personele opbrengsten</i>		
Efficiëntie tijd in salariskosten		€ 20.000 per jaar
	Totale opbrengsten per jaar	€40.680

Tabel 8 Opbrengsten algehele invoering PDA

⁷⁴ 4 computers koningskade, 4 computers Plesmanweg, 2 computers Nieuwe uitleg, 3 computers HURL

Het berekenen van de opbrengsten is een moeilijke en tijdrovende activiteit. Het berekenen van de opbrengsten betreffende de hulpmiddelen is inzichtelijk te maken, maar de opbrengsten (efficiëntie) van personeelskosten in kaart brengen is moeilijk. Dit komt vooral door het grote verschil in soorten werkzaamheden en de grootte van de locaties. Hieronder wordt een globale schets gemaakt van de mogelijke efficiëntie die behaald kan worden bij het invoeren van de PDA.

Er worden gemiddeld 55 werkbonden per dag afgemeld⁷⁵. Dit betekent dat de TD op alle locaties ongeveer 55 activiteiten per dag doen. Uit observatie en vergelijking met de nieuwe situatie (Figuur 8) is gebleken dat er ongeveer per werkbond vijf minuten kan worden bespaard aan tijd en dus aan arbeidsloon. In totaal betekent dit een besparing van ongeveer €20.000* per jaar aan arbeidskosten. Deze tijdsbesparing wordt niet in ieder pand behaald. Op de kleinere locaties wordt naar alle waarschijnlijkheid minder efficiëntie bereikt dan op de grotere locaties.

Er is een besparing van ongeveer 4,5 uur per dag (5 minuten per werkbond*55 werkbonden). Er zitten 260 werkdagen in een jaar wat betekent dat er een besparing is van 1170 uur per jaar. De gemiddelde salariskosten per uur van een TD'er zijn ongeveer €17. Dit betekent een besparing van €76 per dag. Dit is op jaarbasis €20.000.

Er zijn ook opbrengsten welke niet geheel definieerbaar zijn. Hierbij kan gedacht worden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door het gebruik van de PDA bespaart het ongeveer 200 vellen papier per dag.

Het invoeren van de PDA bij de TD kan voor veel (tijd) winst zorgen bij SSO-FB. Het break-even punt⁷⁶ is ongeveer na anderhalf jaar. Hierna wordt er winst gemaakt door SSO-FB.

8.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de bedrijfskundige consequenties in kaart gebracht.

Op organisatorisch vlak gaat er veel veranderen voor de medewerkers van de TD. De aanbevelingen in hoofdstuk zeven moeten eerst uitgevoerd worden. Hierna kan de PDA ingevoerd gaan worden. Op organisatorisch vlak verandert de werkplek, werkwijze en het proces.

Door een verandering ontstaan ook personele consequenties. Weerstand is de meest belangrijke consequentie, hierop moet goed geanticipeerd worden door het management (teamleiders en adviseur specialisten)

Er zijn geen negatieve financiële consequenties bij het invoeren van de PDA bij de TD. De investeringskosten van de pilot zijn: €26.165. De kosten voor de algehele invoering zijn voor het eerste jaar €56.183. De opbrengsten zijn voor het eerste jaar zijn ongeveer €40.680. Dit betekent dat de investeringskosten binnen twee jaar achterhaald zijn.

De efficiëntieslag heeft ook een maatschappelijk voordeel, namelijk het bezuinigen op papier. Met de komst van de PDA zal SSO-FB per dag ongeveer 200 vellen papier sparen, wat ten goede komt aan het milieu.

⁷⁵ Afgemelde werkbonden berekend in Planon op basis van de eerste drie maanden

⁷⁶ <http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Pres-BBM-A/sld039.htm>

9. Implementatie plan

Om de implementatie van de PDA in te voeren zal er een implementatieplan worden beschreven. De financiële, personele en organisatorische consequenties zijn beschreven en hier zal rekening mee moeten worden gehouden bij de implementatie van de PDA bij de TD van SSO-FB. In dit hoofdstuk zal, in de vorm van een schema, het implementatieplan worden weergegeven. Omdat communicatie belangrijk is bij een project (implementatie) is een communicatieplan opgenomen in het schema (tabel 9). De projectgroep is beschreven, de pilot is beschreven en er zijn aanbevelingen gegeven waar rekening mee gehouden moet worden tijdens de implementatie.

Fase	Tijd	Wat	Wie	Communicatie
Vorbereidingsfase	Eerste maand	Opstellen projectgroep, door projectleider	Projectleider uit cluster onderhoud (TD)	Startoverleg, overeenstemmen met afdelingshoofden
Vorbereidingsfase	Eerste maand	Plan van aanpak	Project team	Communiceren met projectgroep en Planon
Beslisfase	Eerste maand	Go/no go	MT	Overleg met projectleider
Vorbereidingsfase	Tweede maand	Vervolggesprek (overleg) met Planon	Projectgroep met Planon	Overleg met Planon
Vorbereidingsfase	Tweede maand	Vaststellen hulpmiddelen en kosten	Projectgroep in overleg met Planon	Overleg projectgroep
Inkooptraject	Derde maand	Inkopen hulpmiddelen (inkooptraject)	Projectleider, toestemming van MT	Projectgroep in werkoverleg
Implementatie	Vierde en vijfde maand	Inrichten Planon Mobile	Functioneel beheerders met Planon	Projectgroep in werkoverleg
Implementatiefase pilot	Vijfde maand	Presentatie geven voor TD'ers	Projectgroep	Presenteren voor TD'ers
Implementatiefase pilot	Vijfde maand	Presentatie Planon voor de pilot	Planon	Presenteren/ondersteunen TD'ers
Implementatiefase pilot	Zesde maand t/m achtste maand	Uitvoeren pilot	Projectgroep	Twee wekelijks overleg
Implementatiefase pilot	Negende maand	Evalueren pilot	Projectgroep in samenwerking met Planon	Evaluatiegesprek projectgroep
Beslisfase	Negende maand	Go/no go door	MT	Overleg met projectleider
Implementatiefase	Tiende maand	Presentatie Planon	Planon	Presentatie voor TD'ers
Implementatiefase	Tiende maand	Invoeren gehele project	Projectgroep in samenwerking met Planon	Maandelijks bijeenkomst tot laatste evaluatie
Evaluatiefase	Half jaar na invoering	Evalueren totaal	Projectgroep in samenwerking met Planon	Evaluatie bijeenkomst

Tabel 9 Implementatieplan

Ruim 70% van de veranderingen mislukken. Tegenwoordig vinden veel veranderingen plaats binnen organisaties. Deze veranderingen worden doorgevoerd door het management om de organisatie te verbeteren, professionaliseren en te innoveren. De reden dat ruim 70% van de veranderingen mislukken kan worden uitgelegd in drie punten:

- Het management wil veranderen om het veranderen en ziet er niet de noodzaak van in
- De veranderingen worden niet goed georganiseerd en beheert
- Het veranderingsproces moet geoperationaliseerd worden in werkplannen, vaak ontstaan gebrekkige werkplannen⁷⁷.

Deze drie punten zijn van belang bij het implementeren van de PDA bij de TD.

⁷⁷ Bakker, C.G e.a, Integraal kwaliteitszorg en verbetermanagement. Blz 259

Eerst zal het MT van SSO-FB overtuigd moeten worden van de noodzaak van veranderen (behalen van meer efficiëntie en klantgerichtheid) hierna moet het veranderproces goed georganiseerd en beheerd worden door de projectgroep. Als laatst moet er aandacht worden besteed aan werkplannen die de basis vormen voor het operationeel veranderen.

9.1 Projectgroep opstellen

Bij het starten van het project moet er een projectgroep opgericht worden. De projectgroep zal worden gestuurd door een projectleider. De projectleider wordt gekozen aan de hand van de clusters bij A&P. A&P geeft adviezen en doet projecten voor SSO-FB en is verdeeld in clusters. Een medewerker A&P uit het cluster onderhoud zal worden gekozen als projectleider. Deze projectleider moet een projectgroep beginnen met een teamleider (TD), een adviseur specialist, een projectmedewerker ICT en een functioneel beheerder. Op deze manier wordt het een projectgroep welke dicht op de operationele werkvloer staat. Met als voordeel dat de implementatie van dichtbij ingevoerd en gemonitord kan worden.

Na het samenstellen van de projectgroep moet er een plan van aanpak gedefinieerd worden door de projectgroep. Deze moet goedgekeurd worden door het MT en dan kan het inkooptraject en later het implementatietraject beginnen.

9.2 Pilot

Het implementeren van de PDA zal weerstand opwekken bij de medewerkers van de TD. Om een grote weerstand te vermijden zijn communicatie en het beginnen met een pilot belangrijk. Er zal duidelijk gecommuniceerd moeten worden door de projectgroep onderling en naar de TD'ers. Dit kan door middel van overleggen en informele één op één gesprekken.

De PDA zal moeten worden ingevoerd middels een pilot. Één medewerkers per pand krijgt een PDA aangewezen om deze te gebruiken gedurende zes maanden. Deze medewerker wordt gekozen door de projectgroep. Er moet hierbij gelet worden op machtspositie van de van de medewerker, leergierigheid van de medewerker en de potentie om kennis over te dragen. Om het project te laten slagen is het belangrijk wie er gekozen wordt voor de pilot.

Om misverstanden te voorkomen moet de projectgroep een presentatie geven aan de TD'ers met de belangrijke zaken betreft het project.

Het invoeren van de PDA heeft het bijkomende voordeel dat er op dit moment wordt gewerkt aan één TD pandoverstijgend. Om de medewerkers te laten wennen aan de PDA moet de pilot van start gaan voordat het pandoverstijgend werken volledig wordt ingevoerd. Bij het volledig invoeren van het pandoverstijgend werken is de PDA dan deels geïntegreerd in de werkwijze van de medewerkers.

9.3 Aanbevelingen

In het implementatieschema zijn de belangrijkste actiepunten te vinden betreft het implementeren van de PDA. Hieronder worden een aantal aanbevelingen gedaan waarop gelet moet worden bij de implementatie:

- Bij invoer van de PDA zal iemand van Planon een dag assisteren bij de TD om de medewerkers te ondersteunen
- Beheersbaar maken van de processen door procesbeschrijving, procesvastlegging en up-to-date houden van de procesbeschrijvingen
- Na invoering; eerste jaar ieder half jaar evalueren
- Betrek Planon in het implementatieproces
- Werkoverleg pandoverstijgend is noodzakelijk
- Let op bij keuze voor het soort PDA; telefoonfunctie, fotofunctie, duurzaamheid, gemakkelijk in gebruik. De PDA moet bij de doelgroep passen
- Om de efficiëntieslag compleet te maken moeten er gereedschapskarren ingekocht worden: er zal moeten worden onderzocht hoeveel gereedschapskarren er (precies) ingekocht moeten worden.

9.4 Samenvatting

De implementatie van Planon Facility Mobile zal weerstand opwekken bij de medewerkers. De projectgroep zal hier wijs mee om moeten gaan. Er moet duidelijk gecommuniceerd worden en de

medewerkers moeten bewust worden van het gemak. De projectgroep zal bestaan uit een projectleider (A&P), teamleider, adviseur specialist, ICT projectmedewerker en een functioneel beheerder. De projectgroep moet een tweewekelijks overleg inplannen. Het project zal ongeveer zestien maanden duren, waarbij de meeste activiteiten plaats vinden in de eerste vijf maanden. Het is belangrijk dat er bij de implementatie gedacht wordt aan het betrekken van Planon bij de implementatie, dat er na invoering nog twee maal geëvalueerd moet worden, dat de processen vastgelegd worden en dat de pilot medewerker zorgvuldig wordt gekozen.

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de.: Basisboek Methoden en Technieken. 2^e dr. Houten: Stenfert Kroese, 1995. ISBN 90 207 2589 0
- Bakker, C.G. e.a. Integraal kwaliteitsmanagement en verbetermanagement. 1^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. 2006. ISBN 90 010 5083 2
- Bastiaan, M.H. e.a.: Leidraad voor juridische auteurs. 4^e verbeterde druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90 13 02022
- Bekkering, T. Glas, T. Klaassen, D en Walter, J: Management van processen. 2^e druk. Utrecht: het Spectrum 2004. ISBN 90 274 1759 8
- Bijl, H v/d. Broekhuis, M en Gieskes, J: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e druk. Deventer: kluwer 2004. ISBN 90 14 0889 1
- Bouter, R: Handleiding voor afstudeeropdracht 2006-2007. 12^e herziende druk. Leiden: MicrowebEdu 2006. ISBN 90 73077 09 5
- Kok, H.B. Kloos, J.: Brugboek Marketing voor Facilitaire dienstverleners. 1^e dr. Den Haag: Academic Service 2005. ISBN 90 395 2355
- Krimpen, J van: Facility management in perspectief, Deventer:Kluwer 2003. ISBN10: 90 130 0043 6
- Ramaekers, S en Otten, J : Bussiness process redesign. 1^e druk. Deventer: Kluwer 1996. ISBN 90 267 2252 4
- Thuis, P: Toegepaste organisatiekunde. 3^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. 2003. ISBN 90 018 6039 7

Syllabi

- Mante, Y.A. Schriftelijke Rapportage Handleiding. Den Haag: HHS, opleiding FM. 2003. nr. 2318
- Genet, C.M. Methoden van onderzoek en de markt. Den Haag: HHS, opleiding FM. 2003. nr.

Internet

- Anneke Wolff. INK managementmodel.
<http://www.isisq5.nl/downloadfile.asp?ID=1180> (03/04/07)
- Carrieretijger. Motiveren van werknemers.
<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren> (23/04/07)
- Communicatiecoach. Interne communicatie.
http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_strategie_art_ic.htm (02/05/07)
- Effactory. Ziekteverzuim.
<http://www.effactory.nl/Medewerkersonderzoek/U-wilt/Een-lager-ziekteverzuim.asp> (01/05/07)
- Floor Management Jargon, 7S model.
<http://www.floor.nl/management/7s-model.html> (15/02/07)
- INK. Kenmerken INK managementmodel.
<http://www.ink.nl/public/?dirID=18> (03/04/07)
- INK. Beschrijving INK managementmodel.
<http://www.ink.nl/public/?dirID=23> (03/04/07)
- Jasper Goossens, break-even point
<http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Pres-BBM-A/sld039.htm> (17/05/07)
- Kennizz. Management artikelen
<http://www.kennizz.nl/doc/mbproc.php> (05/03/07)
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat
<http://www.verkeerenwaterstaat.nl> (12/02/07)
- MobielABC. Levensduur en mankementen van GSM-telefoons
<http://www.mobielabc.com/gsm/levensduur.php>
- Ouke J Pijl 2 Reflect. Procesmanagement.
<http://www.2reflect.nl/index.htm> (17/04/07)
- PDA. Startpagina overzicht

- <http://pda.startpagina.nl/> (03/04/07)
- Planon. Test Planon Facility Mobile
http://www.Planon.nl/Planon_internet_C01/Default.asp?CustID=605&ComID=5&ModID=113&ItemID=121&SessionID=-1&bottest= (28/03/07)
- rcs-consultancy. Deming Cirkel.
<http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/demingcirkel.html> (10/04/07)
- Renco Bakkers en Joris de Bie. Human Dynamics.
<http://www.bpmconsult.nl/page.php?id=9> (10/04/07)
- VenW intranet. Over SSO.
<http://intranet.minVenW.nl/sso/oversso/index.aspx> (12/02/07)
- Vlaanderen. Klantgerichtheid.
http://www2.vlaanderen.be/personeelopleiding/vormingsweb%20visueel%20gehandicapten/com_waarde_klant.htm (08/05/07)
- Wikipedia. 7S model.
http://nl.wikipedia.org/wiki/7S_Model (15/02/07)
- Wikipedia. Divergeren.
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Divergeren> (27/02/07)
- Wikipedia. Efficiëntie.
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Effici%C3%ABntie> (04/04/07)
- Wikipedia. Handheld
http://nl.wikipedia.org/wiki/Handheld_computer (04/03/07)
- Wikipedia. NEN 2748.
http://nl.wikipedia.org/wiki/NEN_2748 (10/05/07)
- Wikipedia. Visie
http://nl.wikipedia.org/wiki/Visie_%28bedrijfsleven%29 (23/02/07)

Artikelen

- Bakker, R en de Bie, J: Human Dynamics, de onderschattfactor
Op: <http://bpmconsult.nl/page.php?id=9>
- Leeuwen van, H, Management van bedrijfsprocessen: een helicopterview
Op: <http://www.kennizz.nl/doc/helimbpr.php>
- Koop, M.; Varekamp, M: Meer doen en minder vergaderen.
In: Financieel dagblad, 7-02-2007, pg 7
- Leeuwen van, G, Procesmanagement in de praktijk, 05-03-07
Op: <http://www.kennizz.nl/doc/prociprak.php>
- Vergaderen, uur na uur, dag na dag,
In: Weekblad Facilitair en locatiebeheer, 04-01-2007, pg 4
- Eerden van, R, Visie op marktontwikkelingen in Business Process Management
Op: <http://www.kennizz.nl/doc/manumas.php>

VenW publicaties

- Annemiek Beijer MBA, Directie jaarplan 2007, SSO-FB, 2006
- Cindy Gerritzen, Analyse van de herijking Planon Facility Office, 23-02-2007
- Drs. Ing. Angelique van Dooren, Zelfevaluatie SSO-FB, 2006
- Internet spiegel Intern klanttevredenheidsonderzoek VenW. Facilitaire producten en diensten, januari 2007
- J. Haasnoot: Onderzoeksresultaten Technische Dienst voor het departementaal sharen
- SSO, Product en diensten catalogus 2006
- SSO, Service Level Agreement 2006

Software

- Planon managementinformatiesysteem
- Vivaldi documentbeheersysteem

Bijlagen

Bijlagen

1. Begrippen en afkortingen
2. Interviews analyse TD SSO-FB
3. Observatielijst
4. Processen
5. Score tabel toetsing scenario's

1. Begrippenlijst en afkortingen

Begrippenlijst en afkortingen

Begrippen

Organisatie

Pandoverstijgend Het ministerie werkt met verschillende locaties. Om van dit nadeel een voordeel te maken wil SSO-FB per dienst één grote groep creëren welke voor alle locaties werken

Departementen Departementen zijn de verschillende ministeries

Procesmanagement

Procesbeschrijving Zoals de term al aangeeft: het beschrijven van een (bedrijfs)proces, waarbij men zich terdege moet realiseren dat een volledige vastlegging volstrekt onzinnig is, zo niet onmogelijk.

Procesmodellering Deze term kan gezien worden als synoniem voor procesbeschrijving en heeft onze voorkeur. Met “model” wordt aangegeven dat het gaat om een abstractie van de werkelijkheid, waarbij het doel van de beschrijving bepaalt hoe de vastlegging plaatsvindt.

Procesanalyse Een analyse van het bestaande of toekomstige bedrijfsproces. Vindt normaliter plaats op basis van een afbeelding van het bedrijfsproces. De analyse kan zich richten op allerlei (kwaliteits)aspecten, b.v. de effectiviteit, de efficiency, de doorlooptijd, beveiliging van informatie, juistheid van gegevensvastlegging, etc.

Procesherontwerp Uitgaande van een bestaand bedrijfsproces wordt een ontwerp (afbeelding / schema) voor een nieuw bedrijfsproces gemaakt met als doel het verbeteren van het bestaande bedrijfsproces.

Procesontwerp Idem als procesherontwerp, maar er wordt niet uitgegaan van een bestaand bedrijfsproces. Dit kan het geval zijn bij een totaal nieuwe organisatie of een andere definitie van de bestaande bedrijfsprocessen.

Processimulatie Op basis van een afbeelding van het gewenste toekomstige bedrijfsproces wordt nagebootst hoe het toekomstige bedrijfsproces zich zal gedragen op het onderzochte aspect (of aspecten).

Verandermanagement Dit betreft de “real life” overgang van de huidige situatie naar de nieuwe situatie, met de nodige wijzigingen wat betreft medewerkers (gedrag, activiteiten), structuur (functies, taken), leiderschap, inzet van middelen etc.

Implementatiemanagement Deze term kan gezien worden als synoniem voor verandermanagement, en drukt tevens uit dat er reeds een afbeelding is gemaakt van het toekomstige bedrijfsproces.

Human Dynamics

Human Dynamics is ontstaan als een component binnen de Six Sigma-programma's van Philips (€ 10 mln. kostenbesparing per jaar wereldwijd) vanuit de constatering dat statistiek en projectmanagement niet toereikend zijn voor het welslagen van verbeterprojecten. Human Dynamics richt zich op beheersing van de intermenselijke dynamiek van verandertrajecten en daarmee op de persoonlijke effectiviteit van projectleiders om implementatie van verbeteringen daadwerkelijk te realiseren.

PDA

Handheld

Een handheld device of een handheld computer is een elektronisch apparaat (een computer) waarvan de afmetingen zodanig zijn dat het in de hand van de gebruiker past. Deze relatief recente klasse van toestellen probeert tegemoet te komen aan de vraag om toegang tot informatie en communicatie altijd en overal mogelijk te maken¹

Afkortingen

A&P	Adviezen en Projecten
BO	Backoffice
BUZA	Ministerie van Buitenlandse zaken
EFQM	European Foundation for quality Management
FO	Frontoffice
FTE	Fulltime-equivalent
GBS	Gebouw Beheersysteem
GPRS	General Packet Radio Service
INK	Instituut Nederlands Kwaliteit
KPI	Kritische prestatie indicator
PDO	Product- en diensten overzicht
RGD	Rijksgebouwendienst
SLA	Service Level Agreement
SSO	Shared Service Organisatie
SSO-FB	Shared Service Organisatie Facilitair Bedrijf
VenW	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Handheld_computer

2. Interviews analyse technische dienst VenW

- Adviseur technische dienst Koningskade
- Adviseur technische dienst Plesmanweg
- Adviseur technische dienst Nieuwe Uitleg
- Teamleider technische dienst Hoofddorp en Utrecht

Interview adviseur specialist TD Koningskade

Uitleg opdracht

Vragenlijst

TD

Uit hoeveel personen bestaat de TD?
Kunt u iets over de cultuur vertellen van de TD
Wat wordt er verwacht van de TD?
Is er een SLA overeengekomen?

Processen (efficiëntie)

Hoe verloopt een hoofdproces bij de TD? (van klant tot terugkoppeling klant) Wordt dit ook zo gedaan? (Vivaldi)
Welke processen kunt u onderscheiden bij de TD?
Waar denkt u dat de bottlenecks (knelpunten) zich bevinden, zijn die er überhaupt wel? En wordt daar wat aan gedaan?
Waar in het proces zou eventueel een efficiëntieslag zitten?
Worden de KPI's gehaald?
Worden de processen zoals beschreven in Vivaldi gecontroleerd tijdens bijvoorbeeld de werkoverleggen?

Klantgerichtheid

Hoe verloopt het klantcontact?
Worden er klant tevredenheidsonderzoeken gehouden?
Zijn hier cijfers van inzichtelijk?
Wordt hier iets mee gedaan?

Planon

Wat zijn de activiteiten van de TD m.b.t. Planon?
Loopt men hier tegen zaken aan
Wat is u mening t.o.v. Planon
Wat zou er verbeterd kunnen worden?

Uitwerking vragenlijst

Geïnterviewde: Cor Kleijn, adviseur specialist TD.

Datum: 15-03-2007

TD

De TD bestaat uit vijf personen. De adviseur specialist van de afdeling is sinds zijn aanstelling bezig om de groep terug op de rails te krijgen. Hij heeft veel aandacht besteed aan hechtheid creëren binnen de groep. De groep moet met elkaar kunnen praten en kunnen samen werken. Daar was eerst geen sprake van. Dit heeft de adviseur specialist gedaan in samenwerking met de teamleider en de locatie manager. Volgens de adviseur zijn er al duidelijke veranderingen te herkennen. Doordat de groep heel divers is, met een aantal introverte personen, is het lastig om de groep te laten communiceren met elkaar. De organisatie verwacht dat de TD op tijd is en dat men verantwoordelijk is voor de werkzaamheden van externen. Op doorlooptijden wordt de afdeling afgerekend en is daarom heel belangrijk.

Processen

De processen verlopen zoals verwacht wordt en zoals vastgelegd is in Vivaldi. Er zijn vier verschillende processen te herkennen, namelijk: niet-planmatig onderhoud, planmatig onderhoud, vergaderservice en orders vanuit het GBS systeem. De knelpunten binnen de processen zijn te vinden in de samenwerking tussen medewerkers en de verantwoordelijkheid die gedragen wordt voor externen. De KPI's zijn afgelopen maand voor 92% gehaald waar het een half jaar geleden nog 30% was. Er is een duidelijke stijgende lijn te herkennen. De processen zoals gegeven in Vivaldi worden niet gecontroleerd. Wel is de intentie er om dit wel te gaan doen.

Klantgerichtheid

Het contact tussen personeel en klant verloopt naar behoren. Er wordt iedere twee jaar een klanttevredenheidonderzoek gedaan. De resultaten zijn nog niet bekend van het laatste onderzoek. De resultaten van de klanttevredenheidonderzoeken worden verwerkt in de maandrapportages en deze worden besproken tijdens het teamoverleg.

Planon

Alle orders en meldingen gaan via Planon en worden omgezet naar acties voor de medewerkers. De activiteiten m.b.t. Planon verlopen goed. Er is veel gewerkt door de adviseur specialist om Planon erin te krijgen. Nu wordt er goed gewerkt in Planon en worden de doorlooptijden bijna altijd gehaald.

Interview adviseur specialist TD Plesmanweg

Uitleg opdracht

Vragenlijst

TD

Uit hoeveel personen bestaat de TD?
Kunt u iets over de cultuur vertellen van de TD?
Wat wordt er verwacht van de TD?
Is er een SLA overeengekomen?

Processen (efficiëntie)

Hoe verloopt een hoofdproces bij de TD? (van klant tot terugkoppeling klant) Wordt dit ook zo gedaan?
Welke processen kunt u onderscheiden bij de TD?
Waar denkt u dat de bottlenecks (knelpunten) zich bevinden, zijn die er überhaupt wel? En wordt daar wat aan gedaan?
Waar in het proces zou eventueel een efficiëntieslag zitten?
Worden de KPI's gehaald?

Klantgerichtheid

Hoe verloopt het klantcontact?
Worden er klant tevredenheidsonderzoeken gehouden?
Zijn hier cijfers van inzichtelijk?
Wordt hier iets mee gedaan?

Planon

Wat zijn de activiteiten van de TD m.b.t. Planon?
Loopt men hier tegen zaken aan?
Wat is u mening t.o.v. Planon
Wat zou er verbeterd kunnen worden?

Uitwerking vragenlijst

Geïnterviewde: Hans de Bruin, adviseur specialist beveiliging, techniek en BHV.

Datum: 01-03-2007

TD

De TD van de Plesmanweg bestaat uit 5 fte's operationeel en 1 fte op tactisch niveau. De TD wordt operationeel aangestuurd door de adviseur specialist Hans de Bruin. Deze adviseur werkt op tactisch niveau. De adviseur is verantwoordelijk voor de aansturing en kwaliteitsborging van de TD. Tevens voert de adviseur gesprekken met RGD, locatiemanager, teamleiders en externen.

De cultuur van de TD op de Plesmanweg kan beschreven worden als een hechte groep met hoge betrokkenheid van de medewerkers waar elementen als: open communicatie en initiatief nemen aanwezig zijn bij de medewerkers. De TD heeft als groep (of uit naam van de teamleider) geen SLA afgesloten met SSO. SSO is echter wel een SLA overeengekomen met haar klanten.

Processen

Het proces begint in Planon. Hier werken de medewerkers met filters. Iedere medewerker van de TD heeft zijn eigen filter en pikt op deze manier direct "zijn" opdrachten eruit. Vanaf dit punt worden de opdrachten in behandeling gezet in Planon en uitgevoerd. Na het uitvoeren van de opdracht wordt de opdracht afgemeld of in de wacht gezet als de opdracht nog niet klaar is. Na het afmelden wordt de werkbbon uitgedraaid en afgeleverd bij de adviseur.

De KPI's van de TD op de Plesmanweg worden voor 80% gehaald op dit moment. De haalbaarheid van de KPI's geven een stijgende lijn aan. De aanleiding hiervan is onbekend. De bottlenecks zitten in Planon en worden onder het kopje Planon dan ook besproken. De efficiëntieslag kan dat ook verwezenlijkt worden in Planon.

Klantgerichtheid

Het klantcontact verloopt informeel. Soms iets teveel naar inziens van de adviseur. De sfeer met de klant is goed. Terugkoppeling naar klant kan verbeterd worden. Als er een actie is verricht door een TD'er zou er eigenlijk een korte terugkoppeling plaats moeten vinden op initiatief van de TD'er. Klanttevredenheidsonderzoeken worden eens per jaar gehouden. De resultaten worden door gecommuniceerd naar de adviseur. Deze resultaten worden in het teamoverleg besproken. De team overleggen vinden maandelijks plaats eens per maand tevens zijn er dagelijks bilerale overlegjes.

Planon

Medewerkers van de TD halen hun werkbbonnen uit Planon en moeten de werkbbonnen ook afmelden in Planon. Aan de hand van het ingevulde in Planon wordt er gekeken of de doorlooptijden behaald worden. In Planon worden de werkbbonnen ook uitgedraaid om de actie af te ronden.

Zaken waar tegenaan gelopen wordt in Planon:

Er wordt niet altijd direct afgemeld, waardoor doorlooptijden niet gehaald worden

Klant zou bij status: wachtstand, ook geïnformeerd moeten worden

Er zijn te weinig licenties voor Planon waardoor soms niet ingelogd kan worden op Planon.

Planon is een heel breed programma waar veel in onder gebracht kan worden. Verbeter punten zijn te vinden bij de zaken waar tegenaan gelopen wordt. Tevens staat sedert 2006 de onderhoudsplanung in Planon en zullen daaruit in 2007 ook werkorders worden gegenereerd.

Interview adviseur specialist TD Nieuwe Uitleg en Jan van Nassaustraat

Uitleg opdracht

Vragenlijst

TD

Uit hoeveel personen bestaat de TD?
Kunt u iets over de cultuur vertellen van de TD?
Wat wordt er verwacht van de TD?
Is er een SLA overeengekomen?

Processen (efficiëntie)

Hoe verloopt een hoofdproces bij de TD? (van klant tot terugkoppeling klant) Wordt dit ook zo gedaan?
Welke processen kunt u onderscheiden bij de TD?
Waar denkt u dat de bottlenecks (knelpunten) zich bevinden, zijn die er überhaupt wel? En wordt daar wat aan gedaan?
Waarom het proces zou eventueel een efficiëntieslag zitten?
Worden de KPI's gehaald?

Klantgerichtheid

Hoe verloopt het klantcontact?
Worden er klant tevredenheidsonderzoeken gehouden?
Zijn hier cijfers van inzichtelijk?
Wordt hier iets mee gedaan?

Planon

Wat zijn de activiteiten van de TD m.b.t. Planon?
Loopt men hier tegen zaken aan?
Wat is u mening t.o.v. Planon
Wat zou er verbeterd kunnen worden?

Extra vragen

Waar wil men heen met de TD? (wat zijn de doelstellingen)
Wat vindt u van het pandoverstijgend werken.

Uitwerking vragenlijst

Geïnterviewde: Peter Wiersma, adviseur specialist TD, Nieuwe Uitleg en Jan van Nassaustraat.

Datum: 30-03-2007

TD

De TD op de Plesmanweg is verantwoordelijk voor twee locaties. De Nieuwe Uitleg en de Jan van Nassaustraat. De TD bestaat uit twee medewerkers. Deze medewerkers switchen van locatie. De TD kenmerkt zich als een open duo, dat open staat voor klanten en management. De open cultuur is volgens de adviseur specialist een logisch gevolg van het feit dat er gewerkt wordt in een klein gebouw. In een klein gebouw zijn de lijnen korter en kent men elkaar. De communicatie is open en informeel, en tevens een gevolg van de kleine huisvesting.

Er is een SLA overeengekomen waarin staat aangegeven welke producten behoren tot het basispakket en het basisplus pakket. Soms is het lastig om te bepalen of een product binnen het basisplus pakket of binnen geen pakket valt.

Processen (efficiëntie)

De processen zoals beschreven in Vivaldi worden nageleefd op de Nieuwe Uitleg en de Jan van Nassaustraat. De bottlenecks bevinden zich vooral bij de externe. Als er een klacht binnen komt en het moet worden opgelost door externen duurt het wat langer voordat de klacht verholpen is. De communicatie op dat moment tussen de service desk/ TD en de klant is niet optimaal. Tevens is de communicatie tussen de service desk en de klant niet optimaal waardoor het proces inefficiënt kan worden en minder klantvriendelijk.

Klantgerichtheid

De adviseur specialist waakt over op klantvriendelijkheid. Voor hem is het heel belangrijk dat de klant gezien wordt als een klant. Hij waakt ook voor teveel klantvriendelijkheid. Hij vindt dat zijn afdeling klantvriendelijk maar ook professioneel over moet komen. Er wordt eens per twee jaar klanttevredenheid onderzoeken gedaan. Bij de voor laatste editie werd niet goed gescoord door de TD. De reden hiervoor was een nieuwe klant die net een organisatieverandering had doorgemaakt en naar een ander locatie moest (lees: Nieuwe Uitleg). In het begin was alles fout wat gedaan werd voor de nieuwe klanten. Nu is daar verandering in gekomen en de adviseur ziet de nieuwe uitkomsten van de laatste editie met vol goede moed tegemoet. Op de vraag: hoe heeft u dit bereikt? Antwoordde de adviseur; "gewoon door blijven gaan en kwaliteit leveren".

Planon

Alle werkbonnen worden uit Planon gehaald, weer afgemeld en uitgeprint. Ook worden de vergaderlijsten uitgedraaid. Een bottleneck is het uitdraaien van de maandrapportage. In de maandrapportages moet worden verantwoord wat de medewerkers uitvoeren. Omdat er van de vergaderservice geen werkbonnen zijn kunnen deze uren niet verantwoord worden in de maandrapportage. Ook de communicatie terug naar de klant is een bottleneck. De mening van de geïnterviewd over Planon is zeer positief. Vooral gebruiksvriendelijk. Wat er verandert zou kunnen worden is duidelijkere werkorders (door de service desk).

Extra vragen

De adviseur specialist betreft KIKS², de elementen van de missie van SSO-FB, in de doelstellingen voor de TD. Ook zo weinig mogelijk 'nee verkopen' is doelstelling van de TD.

Pandoverstijgend werken zou een grote kans zijn voor SSO-FB, maar zou niet totaal moeten worden ingevoerd. Er zal één persoon per locatie altijd op z'n plaats moeten blijven. De reden hiervoor is dat deze persoon het GBS systeem goed kent, het pand goed kent en weer wat de installaties nodig hebben als er iets kleins aan mankeert.

² Klantgerichtheid, innovatief, kostenbewust en samenwerkingsgericht

Interview Teamleider Hoofddorp Utrecht

Uitleg opdracht

Vragenlijst

TD algemeen

Hoeveel mensen TD en voor hoeveel mensen?

SSO-FB heeft een beleid, missie strategie. Wat zijn de doelstellingen van de TD? (waar wil de TD heen?)

Is er een SLA overeen gekomen met de klanten?

Processen

Waar bevinden zich knelpunten binnen de processen? En wat wordt hieraan gedaan?

Waarom zou het proces een eventuele efficiëntieslag zitten?

Worden de doorlooptijden gehaald door de TD?

Worden de processen zoals beschreven in Vivaldi gecontroleerd tijdens bijvoorbeeld de werkoverleggen?

Klantgerichtheid

Hoe verloopt het klantcontact?

Er worden klanttevredensheidsonderzoeken gedaan, wordt er iets gedaan met de resultaten?

Planon

Wordt er gebruik gemaakt van Planon?

Zo ja, waar wordt tegenaan gelopen?

Wat zou verbeterd kunnen worden?

Extra vragen

Wat zijn de doelstellingen van de TD?

Uitwerking vragenlijst

Geïnterviewde: Lonneke de Vries, teamleider Hoofddorp en Utrecht

Datum: 12-04-2007

TD

Binnen de TD in Hoofddorp en Utrecht werken mensen met combinatie functies. De adviseur specialist van de TD is tevens adviseur specialist van de repro en soms medewerker TD tegelijk. Er werken in totaal twee medewerkers van de TD in Hoofddorp en één medewerker in Utrecht. Deze medewerker is er alleen op maandag en is tevens veredeld adviseur specialist.

Er wordt veel samen gewerkt op de locaties. Dit heeft twee redenen: de eerste reden is de invloed van de teamleider en de tweede reden is de combinatie functies. De teamleider drinkt alvorens de werkdag begint een kop koffie met de medewerkers. Tijdens deze bijeenkomst worden taken verdeelt en wordt er besproken wat er die dag gaat gebeuren.

Er is een SLA overeengekomen tussen SSO en haar klanten, maar er wordt echter nog teveel gewerkt naar eigen werkwijze.

Processen (efficiëntie)

Het knelpunt bij de processen zijn de doorlooptijden. Vooral het afmelden van de werkbonnen wordt niet consistent gedaan door de medewerkers.

De processen op zich geven geen problemen of knelpunten.

Om de samenwerking te optimaliseren zou er meer aandacht moeten komen voor communicatie. De teamleider is zich hiervan bewust.

Klantgerichtheid

De medewerkers van de TD zijn op beide locaties klantgericht. Echter wordt dit gedaan op eigen manier. De nazorg is een punt wat aandacht nodig heeft.

Planon

Planon wordt niet optimaal gebruikt en de werkbonnen worden niet structureel afgemeld. In Utrecht wordt er nog niet gewerkt met Planon.

Extra vragen

De doelstellingen van de TD zijn bekend bij de teamleider. Echter worden deze doelstellingen niet altijd doorgecommuniceerd. De doelstellingen hebben betrekking op uitvoeren van hotelconcept en het verlagen van ziekteverzuim.

De doelstellingen zijn een afgeleiden van de visie en de doelstellingen uiten zich in een werkplan.

3. Observatielijst

Observatielijst

Processen

Procesverloop

Planon

Bottlenecks

Cultuur

Hulpmiddelen

Overig

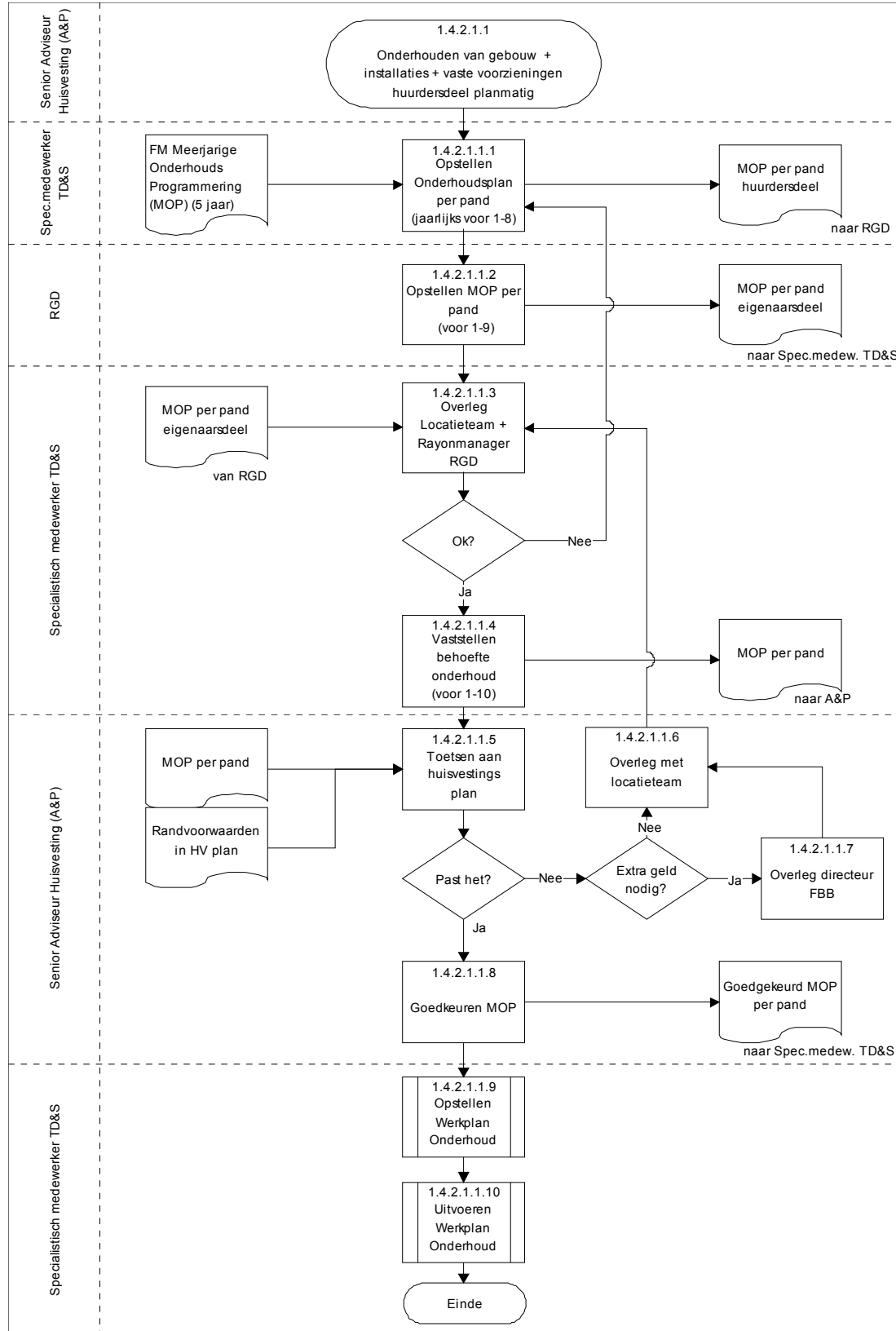
4. Processen

- Planmatig onderhoud
- Niet-planmatig onderhoud door bewoner pand
- Niet-planmatig onderhoud door GBS systeem

1.4.20.11 Planmatig onderhoud

SSO-FBB

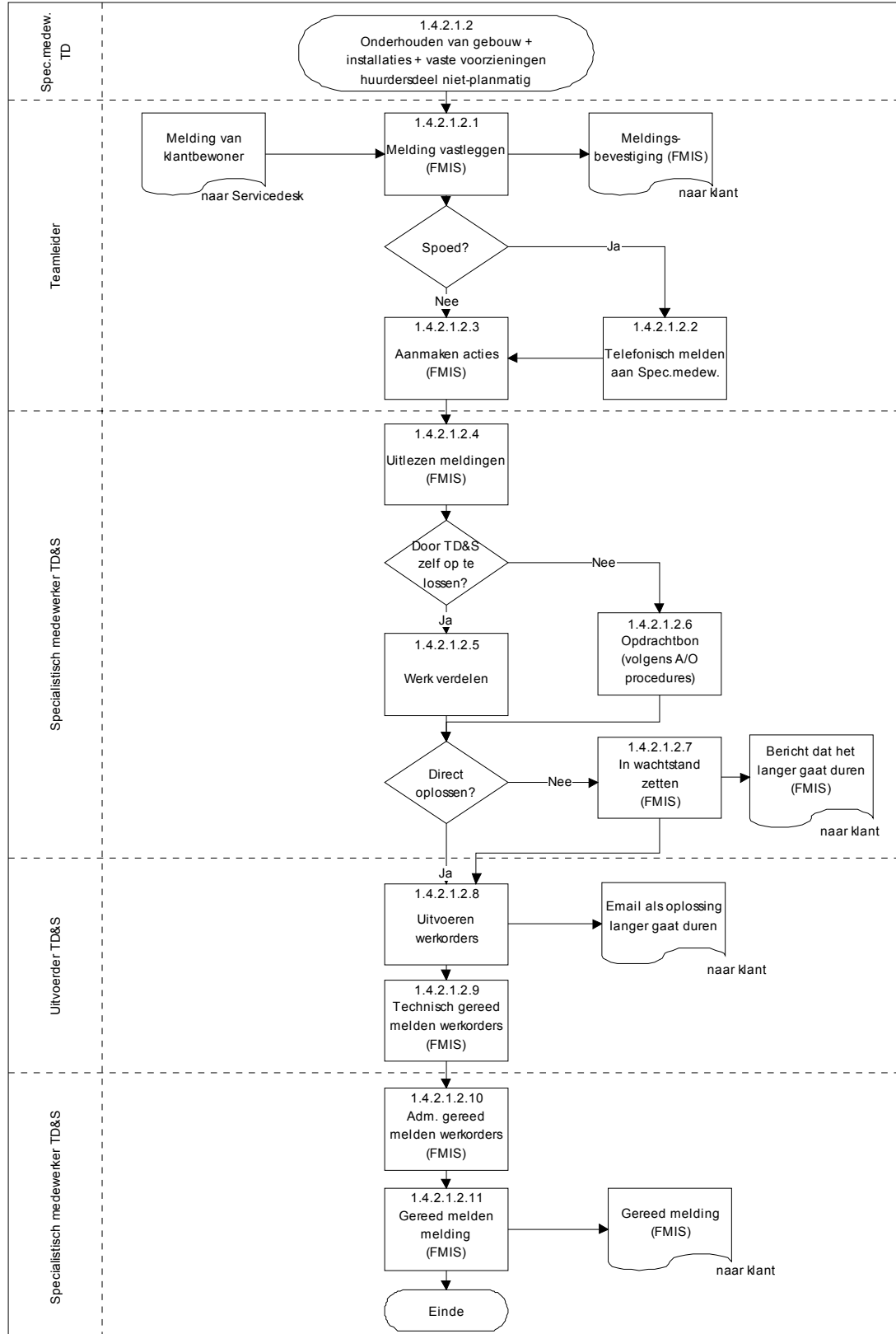
Printdatum: 14-5-20



1.4.20.12 Niet-planmatig onderhoud (melding door klantbewoner)

SSO-FB

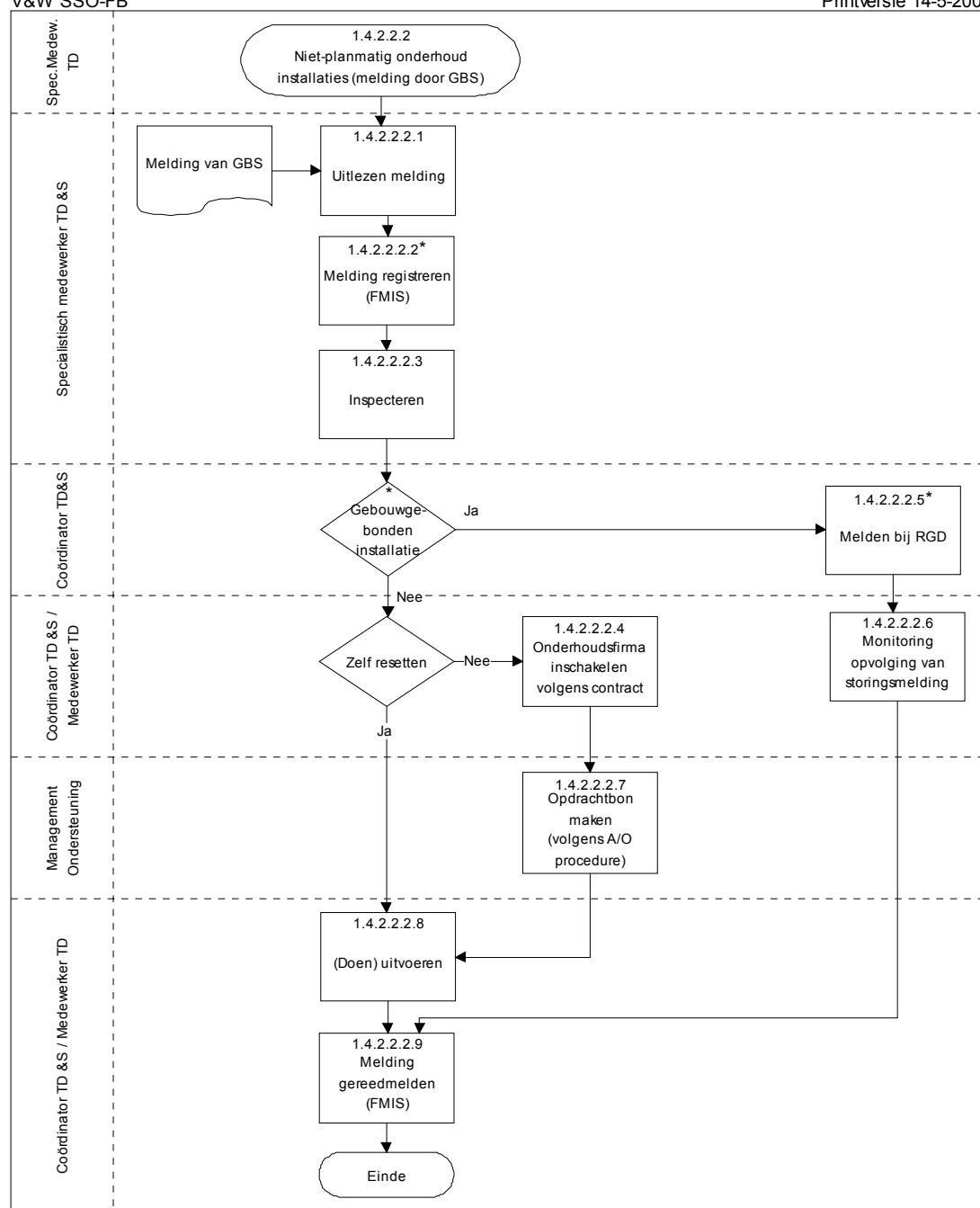
Printdatum 14-5-2007



1.4.20.22 Niet-planmatig onderhoud installaties (melding door GBS)

V&W SSO-FB

Printversie 14-5-2007



5. Score tabel toetsing scenario's

In het tabel hieronder worden schaalcijfers (1-3) toegekend aan de scenario's.
De schaalcijfers 1-3 hebben de volgende waarden:

- 1: voldoet niet aan de eis
- 2: voldoet gedeeltelijk aan de eis
- 3: voldoet geheel aan de eis

Perspectief	Eis	Score #1	Score #2	Score #3
Strategie en beleid	KIKS, maatschappelijk ondernemen en professionele houding	1	1	2
Leiderschap	Aansturing, monitoren, beheersbaarheid	2	3	3
Management van medewerkers	Professionaliteit personeel, investeren in ontwikkeling personeel en cultuur: creëren van flexibiliteit en initiatief bij personeel	1	2	3
Management van middelen	Innovatief en professioneel, maar wel scheppen van efficiëntie en effectiviteit	1	1	3
Management van processen	Efficiënt inrichten van processen	2	3	3
Waardering medewerkers	Waardering voor werk, betrokkenheid en motivatie creëren	3	3	3
Waardering klanten	Vergroten van klantgerichtheid en effectiviteit	2	2	2
Waardering bestuur en financiers	Creëren van een efficiënte en klantgerichte dienstverlening van de TD	2	2	2
Waardering maatschappij	Maatschappelijk ondernemen en zuinig omgaan met het milieu	1	1	2
Verbeteren en vernieuwen	Beheersbaar houden van de processen, continu verbeteren	1	2	2

Tabel 10: scores scenario's