

Op WEG NAAR EEN EXCELLEREND BEDRIJF

**EN HOE FACILITY SERVICES DAAR AAN KAN
BIJDRAGEN**

Karien van Bemmelen
Opleiding Facility Management
Haagse Hogeschool



OP WEG NAAR EEN EXCELLEREND BEDRIJF

EN HOE FACILITY SERVICES DAAR AAN KAN BIJDRAGEN

Karien van Bemmelen
Afstudeeropdracht
Mei 2007

Haagse Hogeschool
Sector Economie en Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider	Dhr. W.J.M. van der Es
Medebeoordelaar	Dhr. H.J.R. Bonthond
Opdrachtgever	Luchtverkeersleiding Nederland Stationsplein Zuid-West 1001 1117 CV Schiphol-Oost
Bedrijfsmentor	Dhr. J.J. Haring General Manager Facility Services
Periode onderzoek	februari 2007 – mei 2007
Datum	18 mei 2007



Auteursreferaat

Onderzoek ter verbetering van de organisatie van **Facility Services** bij de **Luchtverkeersleiding Nederland** (LVNL). De onderzoeksvraag luidt: "Hoe kan een nieuw evaluatieplan, voor Facility Services, worden samengesteld, op basis van het onlangs door LVNL voorgeschreven INK-managementmodel, zodat op een efficiënte wijze inzicht wordt verkregen in de huidige **organisatiestatus** van FS en waarmee ook **verbeterpunten** inzichtelijk gemaakt worden?"

Een evaluatieplan voor FS op basis van het **INK-managementmodel** is opgesteld. Tevens is het nieuwe evaluatieplan uitgevoerd, over het jaar 2006, om aan te tonen dat het nieuwe plan bruikbaar is en komt tot verbetervoorstellen.

Door het uitvoeren van de **positiebepaling** is het **kwaliteitsniveau** van FS vastgesteld en zijn verbetervoorstellen/doelen helder geworden. Door het uitvoeren van het evaluatieplan en te werken aan de verbeterdoelen kan FS bijdragen aan het excelleren van de gehele organisatie.

In het bijlagenboek: achtergrondinformatie, het evaluatiedraaiboek en de resultaten uit de **evaluatie** (o.a. het uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoek).

Indexreferaat

FM, scriptie, zelfstandig bestuursorgaan, INK-managementmodel, kwaliteitszorg, klanttevredenheidsonderzoek, organisatieontwikkeling, enquête, interview, positiebepaling, evalueren



Managementsamenvatting

Door reorganisatie hebben er veranderingen plaatsgevonden in het hoofdproces van Facility Services. Het hoofdproces van FS moet jaarlijks beoordeeld worden op haar functioneren (het evalueren). Het bestaande evaluatieplan moest door herinrichting van het hoofdproces worden aangepast.

Aanleiding voor de afstudeeropdracht was een wijziging van het LVNL beleid. De evaluatiemethodieken moeten voortaan middels het INK-managementmodel worden uitgevoerd omdat dit model een instrument is om de organisatie steeds beter te laten functioneren. De onderzoeksvraag luidde:

“Hoe kan een nieuw evaluatieplan, voor Facility Services, worden samengesteld, op basis van het onlangs door LVNL voorgeschreven INK managementmodel, zodat op een efficiënte wijze inzicht wordt verkregen in de huidige organisatiestatus van Facility Services en waarmee ook verbeterpunten inzichtelijk gemaakt worden?”

Voor dit onderzoek is theoretisch- en empirisch onderzoek gedaan. Met name heeft verdieping plaatsgevonden in de kwaliteitszorg en het INK-managementmodel. Met behulp van die kennis is een methode ontwikkeld om dit managementmodel toe te passen voor de evaluatie van FS. Onderzocht is welke data noodzakelijk is om de evaluatie uit te voeren. Vervolgens is detail onderzoek uitgevoerd om de noodzakelijke data beschikbaar te krijgen. Met deze meetgegevens was het mogelijk om het kwaliteitsniveau van FS te bepalen voor het jaar 2006. Het onderzoek heeft ook de verbeterpunten opgeleverd om FS op een hoger kwaliteitsniveau te brengen.

Uit het onderzoek is t.a.v. het INK-managementmodel het volgende geleerd:

- Het is goed te introduceren binnen FS;
- Verbeterpunten zijn te vast te stellen en er kan een prioriteit aan worden gegeven;
- Het is een integrale manier om het kwaliteitsniveau van FS te beoordelen;
- Het is een methodiek om tot de beste te behoren in de markt
- De kwaliteit van de matrices en de gekozen maatstaven bepalen in hoge mate het eindresultaat.

De resultaten:

- FS werkt voornamelijk proces gericht;
- Door het uitvoeren van een 10-tal verbeterpunten zal FS meer systeem gericht werken;
- Als onderstaande aanbevelingen worden uitgevoerd, zijn er geen belemmeringen om het evaluatiemodel jaarlijks uit te voeren.

De aanbevelingen:

- Binnen FS, moet een functionaris als actiehouders aangesteld worden om het belang van kwaliteitszorg te promoten, de positiebepaling uit te voeren en de verbeteracties te bewaken;
- Er moet budgetruimte verkregen worden om verbeteracties uit te voeren;
- Verbeteracties moeten aantoonbare resultaten boeken om draagvlak binnen de organisatie te behouden.

Het evaluatieplan, volgens de methode van het INK-managementmodel, is een goed instrument om het kwaliteitsniveau van FS blijvend te kunnen verbeteren, maar zal pas haar nut kunnen bewijzen als het goed in de organisatie wordt geïmplementeerd. Door het uitvoeren van het evaluatieplan kan FS bijdragen aan het excelleren van de gehele organisatie.



Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerrapport dat is gemaakt in het kader van mijn afstuderen. De Luchtverkeersleiding Nederland heeft mij de gelegenheid gegeven om binnen de afdeling Facility Services mijn afstudeeropdracht te vervullen.

Op TV en in tijdschriften tref je de laatste jaren overal ranglijsten aan met: de 10 beste acteurs, de 10 beste films van de vorige eeuw etc. Blijkbaar hebben dit soort lijstjes een enorme aantrekkingskracht op de gemiddelde lezer en/of tv kijker. We zien het verschijnsel van top 10 lijstjes steeds meer in het bedrijfsleven. Gelijksortige bedrijven worden op hun prestaties gewogen. In het weekblad Elsevier tref je bijvoorbeeld jaarlijks metingen aan van de beste (hoge-)scholen in Nederland, de beste ziekenhuizen, waar drink je het lekkerste kopje koffie, etc. Met rapportcijfers wordt bepaald waar je het beste heen kunt gaan.

Wat lezers ermee doen is niet altijd even duidelijk. Wel is bekend dat bedrijven die op lager geplaatste posities staan, de noodzakelijke acties nemen om het volgende jaar hoger te scoren.

Met het in dit rapport gebruikte INK-managementmodel is het mogelijk om op een gestructureerde en efficiënte wijze aan de gehele organisatie, maar ook aan onderliggende afdelingen, een rapportcijfer te geven voor het functioneren van het bedrijf. Dit rapportcijfer kan een stimulans zijn om hoger op een lijst met vergelijkbare bedrijven te willen komen, dan voorheen. Een prachtig hulpmiddel en ook nog eens echt iets van deze tijd.

Graag wil ik via deze weg mijn dank uitbrengen aan iedereen die, op welke wijze dan ook, een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit rapport, alsook voor de leuke en leerzame tijd die ik gehad heb bij Facility Services.

In het bijzonder dank ik de heer Haring, Hoofd Facility Services, voor zijn bereidwillige begeleiding en zijn invloed om mij op hoog niveau in de organisatie van LVNL te introduceren. Daarom dank ik ook alle proces eigenaren van CS die met mij meegedacht hebben om het KTO-onderzoek op goede koers te houden. Tevens dank ik alle FS-managers die een energieke bijdrage geleverd hebben aan mijn onderzoek, omdat zij regelmatig tijd voor mij vrijgemaakt hebben voor de door mij georganiseerde speciale MT-vergaderingen.

Daarnaast wil ik de heer van der Es, begeleidend docent en de heer Bonthond, medebeoordelaar, bedanken voor de feedback die zij mij hebben gegeven gedurende het afstudeertraject.

In een periode van ± 3 maanden heb ik mij, als student facility management, kunnen verdiepen in de kwaliteitszorg, een specifiek vakgebied. Omdat kwaliteitszorg met veel aspecten van doen heeft, kwam er zeer veel informatie op mij af. Het was vaak moeilijk om de grenzen van het onderzoek goed in beeld te blijven houden. Met veel enthousiasme heb ik gewerkt aan het ordenen van de informatie en het uitvoeren van de opdracht. Met gepaste trots presenteer ik hierbij het eindproduct.

Ik hoop dat u dit rapport met veel interesse zult lezen en spreek de hoop uit dat het door mij gepresenteerde evaluatieplan voor Facility Services zal bijdragen aan een steeds beter functionerende afdeling.

Karien van Bemmelen
Schiphol-Oost, 18 mei 2007



Proloog

Een bedrijf is als een symfonie orkest. Een orkest bestaat uit veel muzikanten. Een aantal muzikanten speelt op de klarinet, anderen op de altviool en weer een andere groep speelt op de cello. Zo zijn er wel 20 groepen te onderscheiden in één orkest. Deze 20 groepen moeten goed met elkaar samenspelen om een mooi muziekstuk ten gehore te brengen, waar de luisteraar met plezier naar kan luisteren.

Elke instrument bespeler zal thuis zijn partituur goed oefenen. Zit het er bij hem voldoende in, dan kan hij gaan samenspelen met zijn collega's die hetzelfde instrument bespelen. Ondanks dat het bij hem thuis goed klonk, blijkt dat het samenspelen met de collega's niet altijd even vlot verloopt. Zij spelen soms wat sneller en wat luider etc. Maar, na flink wat sessies met elkaar geoefend te hebben klinkt het samenspel OK. De groep is klaar voor een eerste try-out met het gehele orkest. Alle ander groepjes die andere instrumenten bespelen hebben dezelfde acties genomen om klaar te zijn voor de eerste try-out. Ondanks dat er goed geoefend is door alle groepjes afzonderlijk, blijkt het samenspel helemaal niet goed te zijn. De dirigent heeft zijn handen vol om elke groep op tijd en met de juiste snelheid en volume zijn bijdrage te laten leveren. Na veel oefenen, met elkaar, maar ook in groepjes apart en thuis alleen, blijkt iedereen op de juiste toon te zitten, de juiste snelheid te hebben en elke noot op het juiste volume te spelen. Het muziekstuk klinkt nu als een harmonisch geheel. Ook de presentatie van alle leden op het podium is geoefend én de concertzaal is in feestelijke stemming. Alle bezoekers zijn feestelijk gekleed. De bezoekers hebben flink in de buidel getast maar zijn tevreden, beleven een goede sfeer in de zaal met een prachtig muziekstuk en een perfecte uitvoering. De klant is tevreden, de orkestleden zijn voldaan, en alle inkomsten en uitgaven zijn gedekt. Er zijn meer dan voldoende financiële middelen overgehouden. Een volgende voorstelling kan worden voorbereid.

De moraal van het verhaal:

Met de bestaande kwaliteitszorgsystemen wordt elke proces afzonderlijk bekeken. Als we de vergelijking trekken met het orkest, dan bestudeert ISO de kwaliteit waarmee de individuele klarinet het muziekstuk speelt zoals dat op de partituur staat. Op vergelijkbare wijze doet ISO dat ook voor de andere delen van het proces (de altviool, de contrabas etc.). Het kan zijn dat iedere afdeling het perfect voor elkaar heeft, maar dat het eindproduct niet optimaal is. (Het muziekstuk klinkt niet harmonisch)

Middels het INK-managementmodel worden alle processen afzonderlijk bekeken, maar ook het samenspel van alle processen en hoe het overkomt bij de klanten en of het bedrijf zelf wel in balans is. Middels het INK-managementmodel kan zelfs een cijfer bepaald worden voor de goede kwaliteit (uitvoering).

Is het een perfecte voorstelling dan spreken we van een excellerend orkest. Klinkt het wel aardig samen, spelen alle groepen op zichzelf perfect maar kan het samenspel nog verbeterd worden, dan spreken we van een goed samenspelend orkest (keten georiënteerd). Het is ook mogelijk dat het allemaal nog niet zo geweldig klinkt, maar dat de meeste groepen hun prestaties wel perfect neerzetten, dan begint het steeds meer op een goed muziekstuk te lijken. De systemen zitten er dan wel goed in (systeem georiënteerd)

Zijn de muzikanten vooral nog bezig om de samenwerking met de groepjes te verbeteren en hun individuele prestaties zijn goed, dan vinden we dat het proces goed uitgevoerd wordt (proces georiënteerd). Concentreren alle instrumentalisten zich nog op hun eigen prestatie en nog wat minder op de groep en nog helemaal niet op de gehele orkestpresentatie dan spreken we van een op eigen activiteit gerichte prestatie (activiteit georiënteerd). Is de uitvoering excellent dan krijg je een 5, keten georiënteerd een 4, etc, etc.



Inhoudsopgave

Inleiding	9
1. De organisatie	11
1.1. Luchtverkeersleiding Nederland	11
1.1.1. Organisatiekenmerken	11
1.1.2. Cultuur	12
1.2. Facilitaire organisatie	12
1.3. De reorganisatie	14
1.4. Tot slot	14
2. Methode van onderzoek	15
2.1. Doelstelling	15
2.2. Probleemstelling	15
2.3. Subvragen	15
2.4. Onderzoeksaanpak	16
2.4.1 Theoretisch onderzoek	16
2.4.2 Empirisch onderzoek	16
2.5. Tot slot	17
3. Theoretisch kader	18
3.1. Evalueren	18
3.2. Kwaliteitszorg	19
3.3. Kwaliteitsmethodieken	20
3.4. Ervaringen, afkomstig uit de literatuur, over het INK-managementmodel	22
3.5. INK-managementmodel	23
3.5.1 Historie	23
3.5.2 Beschrijving	23
3.5.3 Toepassingsgebieden	24
3.6. Tot slot	25
4. Onderzoeksdata	26
4.1. De huidige situatie	26
4.2. Waarom het INK-managementmodel?	27
4.3. Evalueren bij andere bedrijven	28
4.4. Methode van de positiebepaling	29
4.4.1 Invulling van de organisatiegebieden	30
4.4.2 Invulling van de resultaatgebieden	31
4.5. Tot slot	34
5. Verzamelen van de meetgegevens	35
5.1. Meetgegevens organisatiegebieden	35
5.1.1 Verbeterdoelen uit de organisatiegebieden	37
5.2. Meetgegevens resultaatgebieden	38
5.2.1 Verbeterpunten uit de resultaatgebieden	41
5.2.2 Verbeterpunten uit de audit	42
5.3. Tot slot	42



6. Conclusies uit de meetgegevens	43
6.1 Verwerking van de data in het spinnenwebmodel	43
6.2 De profielschets van de organisatiegebieden	44
6.3 De profielschets van de resultaatgebieden	45
6.4 Tot slot	45
7. Implementatie van de verbeterpunten	46
7.1 Verbeteracties organisatieaspecten	46
7.2 Verbeteracties resultaatmaatstaven	48
7.3 Tot slot	48
8. Conclusies en aanbevelingen	49
Literatuuropgave	51



Inleiding

In het kader van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient een student in de laatste periode van de studie een afstudeeropdracht uit te voeren waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem van een organisatie centraal staat. Het eindproduct vormt een adviesrapport waarin verslag gelegd wordt van het uitgevoerde project.

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek ter verbetering van de organisatie van Facility Services bij Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL).

De opdracht is uitgevoerd in opdracht van LVNL en heeft plaats gevonden bij het directoraat Corporate Services (CS) op de facilitaire afdeling.

LVNL is de organisatie die in Nederland tot een hoogte van 7,3 kilometer verantwoordelijk is voor het regelen van het vliegverkeer van de burgerluchtvaart. Prioriteit heeft de veiligheid van ieder die bij het vliegen betrokken is. Belangrijk is daarbij dat de LVNL door de toegenomen zorg voor het milieu het luchtverkeer zo efficiënt mogelijk afhandelt.

Om o.a. deze doelstellingen zo goed mogelijk te verwezenlijken streeft de LVNL naar voortdurende kwaliteitsverbetering van de gehele organisatie.

Onderdeel van het facilitaire proces is de jaarlijkse procesevaluatie.

In voorgaande jaren is gebleken dat de procesevaluaties, noodzakelijk voor ISO certificering, binnen alle processen van LVNL om meer eenduidigheid qua uitwerking vraagt. Het proces Bedrijf Ontwerpen en Verbeteren (BOV) heeft in 2006 besloten dat vanaf 2007 de bevindingen en verbeterpunten uit de evaluatie gerapporteerd moeten worden naar de aandachtsvelden van INK-managementmodel. Door het toepassen van dit managementmodel kan de organisatie de processen gezamenlijk steeds beter laten functioneren. Op deze manier wijst het de weg naar een excellerende organisatie.

Alle ondersteunende processen binnen LVNL zijn thans binnen één directoraat ondergebracht; Corporate Services.

Door reorganisatie in het hoofdproces van FS was de huidige methode van evalueren niet meer passend. Er moest een nieuw evaluatieplan komen.

Omdat de organisatie het besluit heeft genomen het INK-managementmodel te hanteren als uitgangspunt voor het verbeteren van de organisatiekwaliteit, moet het INK-managementmodel ook als uitgangspunt genomen worden voor het evaluatieplan van FS.

Naar aanleiding van de hierboven genoemde punten, de onlangs uitgevoerde reorganisatie én de eis dat het INK managementmodel toegepast moet worden om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren, is de afstudeeropdracht tot stand gekomen.

De opdracht is tweedelig. Allereerst moet een evaluatieplan voor FS op basis van het INK-managementmodel gemaakt worden. Onderzocht moet worden hoe dit op te stellen evaluatieplan kan bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie van Facility Services.

Tevens moet het nieuwe evaluatieplan uitgevoerd worden, over het jaar 2006, om aan te kunnen tonen dat het nieuwe plan bruikbaar is en komt tot verbetervoorstellen.



Om de afstudeeropdracht concreet te maken is de volgende probleemstelling opgesteld: *“Hoe kan een nieuw evaluatieplan, voor Facility Services, worden samengesteld, op basis van het onlangs door LVNL voorgeschreven INK managementmodel, zodat op een efficiënte wijze inzicht wordt verkregen in de huidige organisatiestatus van Facility Services en waarmee ook verbeterpunten inzichtelijk gemaakt worden?”*

Om structuur te geven aan de opzet van het onderzoek zijn subvragen opgesteld. De antwoorden op de subvragen zijn de noodzakelijke stappen die genomen moeten worden om de opdracht te realiseren en deskundige adviezen te geven. De subvragen worden weergegeven in hoofdstuk 1.

In hoofdstuk 1 wordt in de LVNL organisatie beschreven en Facility Services, waar het onderzoek wordt uitgevoerd.

Hoofdstuk 2 beschrijft de opzet van het onderzoek en de wijze waarop de onderzoeksopdracht wordt uitgevoerd.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de theorie beschreven die nodig is voor het uitvoeren van de opdracht. De kern van het hoofdstuk is kwaliteitszorg en de beschrijving van het toe te passen INK-managementmodel.

In hoofdstuk 4 treft men de onderzoeksresultaten. Hiervoor zijn o.a. externe (facilitaire) organisaties bezocht en zijn intern in de LVNL organisatie gesprekken gevoerd.

Tevens worden tips beschreven van INK specialisten die aangegeven hebben waarop gelet moet worden bij het opstellen van een nieuw evaluatieplan op basis van het INK-managementmodel.

Tot slot wordt in hoofdstuk 4 inhoud gegeven aan het nieuwe evaluatieplan voor FS.

In hoofdstuk 5 worden de meetgegevens verzameld voor de uitvoering van de evaluatie. Vervolgens wordt de kwalitatieve status van de Facilitaire organisatie bepaald uit de ingevulde matrices op de vijf organisatiegebieden en de maatstaventabel van de vier resultaatgebieden. Deze negen gebieden geven de kwaliteit weer van de organisatie van Facility Services.

In hoofdstuk 6 vindt de conclusie plaats op de uitgevoerde positiebepaling. Deze wordt grafisch weergegeven. In hoofdstuk 7 wordt de implementatie van de verbeterpunten beschreven. Waarna in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek worden uitgewerkt. In de hoofdstukken wordt verwezen naar bijlagen, deze zijn opgenomen in het bijgaande bijlagenboek.

Dit rapport is bestemd voor de General Manager van FS en haar managers, alsook voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Het nieuwe evaluatieplan is met name bestemd voor de functionaris die de interne kwaliteitsevaluatie van FS periodiek moet gaan uitvoeren.



1. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt kennis gemaakt met de organisatie van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL). Dit bedrijf heeft een zeer belangrijke functie in het regelen van het luchtverkeer in Nederland. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het bedrijf een goed georganiseerd geheel is en wil voldoen aan de hoogst te stellen eisen.

Aan de hand van intranet, brochures en door interne inventarisatie wordt in de volgende paragrafen de organisatie van LVNL en de FS organisatie toegelicht.

1.1 Luchtverkeersleiding Nederland¹

Boven Nederland vinden op drukke dagen zo'n 1750 vliegtuigbewegingen plaats. Op Schiphol loopt het aantal binnenkomende en vertrekkende vluchten in spitsuren op tot 118. Dat zijn er bijna twee per minuut. Al die vliegtuigen worden van seconde tot seconde op vluchtbewegingen gecontroleerd en begeleid door luchtverkeersleiders van LVNL.

Internationaal gezien is LVNL een kleine organisatie met haar 955 medewerkers (in 2006). Toch neemt LVNL een vooraanstaande positie tussen de andere Europese luchtverkeersleidingen in, omdat het in staat is om het vliegverkeer in een complexe omgeving als Schiphol in het kleine Nederland te leiden. Op dit moment vormt Luchthaven Schiphol de vierde luchthaven van Europa.

De kernactiviteit van LVNL is: het leveren van luchtverkeersleiding in het Nederlandse civiele luchtruim en op de luchthavens van Amsterdam, Rotterdam, Maastricht en Groningen.

Sinds 1 januari 1993 is LVNL een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en bovendien een rechtspersoon met een wettelijke taak (RWT). Hierdoor is LVNL niet hiërarchisch ondergeschikt aan de Minister van Verkeer en Waterstaat, maar moet zij wel verantwoording afleggen aan de minister over haar prestaties. Verdere beschrijving van de LVNL is te vinden in de bijlage².

1.1.1 Organisatiekenmerken

De leiding van de organisatie streeft naar Operational Excellence³. Zij heeft dit gedefinieerd als het leveren van een kwalitatief hoogwaardig product (snelle afhandeling van de aankomst- en vertrekbewegingen met de hoogste graad van veiligheid), dat voorziet in de behoefte van de klanten, tegen de laagst mogelijke kosten. De strategie wordt vertaald in de volgende doelstellingen: procesverbetering, kwaliteitsverbetering en reductie van het aantal fouten. Dit alles tegen zo laag mogelijke kosten.

LVNL is een lijn-staforganisatie, die onder leiding staat van het bestuur. Het bestuur geeft leiding aan de vier directoraten: Mainport Schiphol, Regional Unit, Corporate Development en Corporate Services. Tevens vallen de twee stafafdelingen Legal Affairs en Corporate Communications direct onder het bestuur. Aan het hoofd van ieder directoraat staat een directeur. Onder deze directoraten vallen diverse afdelingen, waar General Managers leiding aan geven. Op hun beurt sturen deze General Managers weer de managers van de onderafdelingen aan. Zie in de bijlage het LVNL organogram⁴.

¹ Bron: internet: www.lvnl.nl

² Zie bijlage 1, Verdere beschrijving van de organisatie

³ Bron: Luchtverkeersleiding Nederland, In search of Operational Excellence

⁴ Zie bijlage 2, Organogram LVNL



De Canadese organisatiedeskundige Henry Mintzberg heeft verschillende organisatietypes benoemd, waarmee de organisatiestructuur duidelijk gemaakt kan worden⁵. LVNL is volgens Mintzberg te typeren als een professionele bureaucratie, waar standaardisatie van kennis en vaardigheden het belangrijkste coördinatiemechanisme is.

Het primaire proces van LVNL is sinds 2000 succesvol ISO-gecertificeerd. Dit betekent dat de organisatie voldoet aan de eisen van een internationaal erkende standaard t.w. de ISO 9001:2000 norm. Als onafhankelijke certificeringsorganisatie voert Det Norske Veritas elke drie jaar een audit uit om vast te stellen of LVNL nog steeds voldoet aan de eisen van deze norm.

1.1.2 Cultuur

Het ministerie is de taakgever die ook de financiële middelen verstrekt. De gebruikers (de klanten) betalen dus niet aan de LVNL voor de afname van het product. De LVNL is formeel gesproken alleen verantwoording verschuldigd aan het Ministerie, die als tegenprestatie goed geïnformeerd wil zijn over het uitvoeren van de taak.

Binnen LVNL heerst een taakgerichte cultuur. In een taakgerichte cultuur bepalen formele taken en vastgestelde communicatie- en gezagslijnen de omgang tussen medewerkers. Procedures en zakelijke argumenten domineren de besluitvorming. Sterke punten van deze cultuur zijn slagvaardigheid, voorspelbaarheid en doelmatigheid. Het geringe aanpassingsvermogen in het kader van veranderingen is een zwakte⁶. Het is in deze organisatie lastig om veranderingen door te voeren. Veel medewerkers zijn al voor langere periode werkzaam bij LVNL. Ze zitten vast in hun eigen procedures en werkwijzen en vinden het moeilijk om deze te wijzigen. In de organisatie heerst een prettige werksfeer. De omgang tussen medewerkers is meestal informeel.

Er wordt voornamelijk delegerend leiding gegeven in de organisatie. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de processen is laag in de organisatie neergelegd. De taak van het management is daarom met name een controle functie.

Dit soort organisaties heeft vaak een 'extreme' gelaagdheid⁷. Voor iedere verantwoordelijkheid een nieuwe leidinggevende.

De reorganisatie heeft voor onrust gezorgd. Medewerkers werden onzeker over taken die ze moesten uitvoeren.

In een taakgerichte cultuur beperkt iedere functionaris zich tot zijn eigen taak. Vaak ontbreekt het beeld van het geheel en de betekenis van zijn bijdrage aan het geheel. Men doet wat hen gevraagd wordt. Als er grote veranderingen zijn dan is de functionaris zijn vastigheid kwijt en wordt onzeker.

Een taakgerichte cultuur kan het best vergeleken worden met een symfonie orkest. Er wordt één muziekstuk gespeeld. Elk instrument (afdeling) speelt zijn eigen partituur (=taken) tezamen wordt het een harmonisch klinkend geheel (=eindproduct). Men denkt, dat als iedereen maar zijn instrument goed bespeelt en de partituur lijdzaam volgt, dat het genieten wordt.

1.2 Facilitaire organisatie

Facility Services is opgenomen in het directoraat Corporate Services (CS).

Facility Services is, vanzelfsprekend, een ondersteunende dienst van LVNL. Het dient de organisatie te voorzien van de benodigde huisvesting, infrastructuur en werkplekken met bijbehorende dienstverlening, zoals vervoer, catering, onderhoud, schoonmaak, IT en beveiliging.

⁵ Bron: Boek: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management

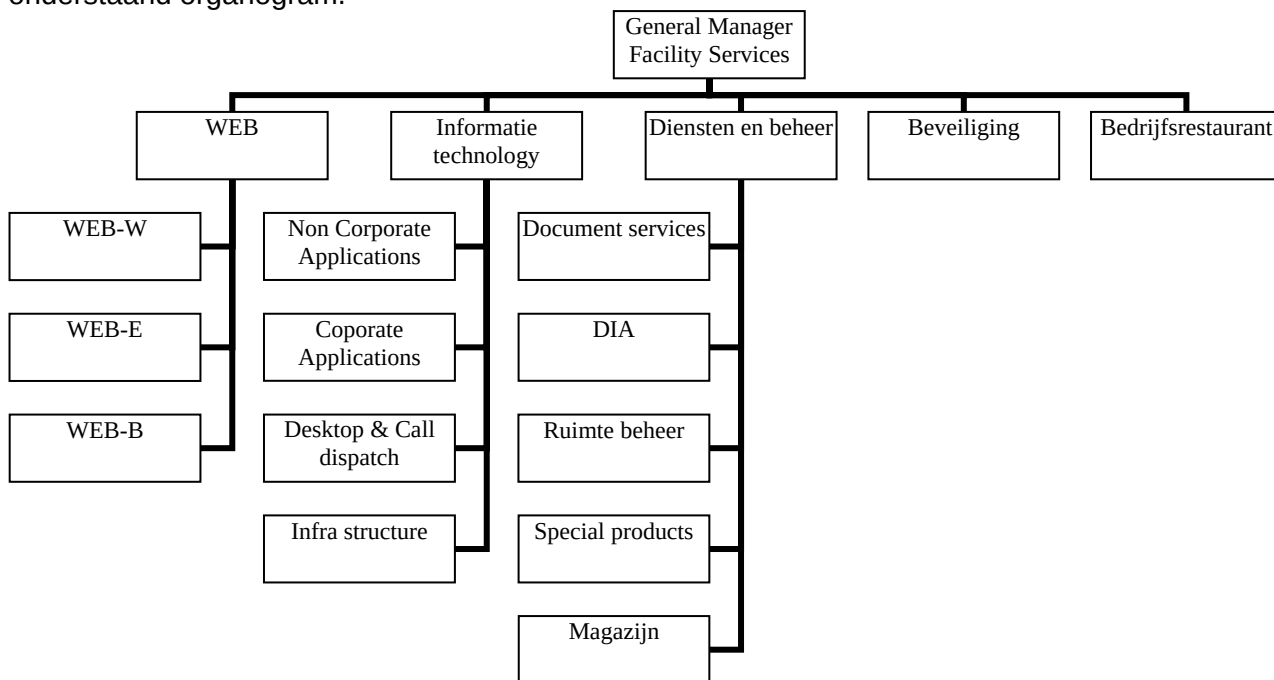
⁶ Bron: Internet: www.twynstraguddekennisbank.nl

⁷ Bron: Boek: De strategische functie typologie, functioneel denkraam voor management



Het streven naar Operational Excellence is ook de strategie van Facility Services. Het streven naar een optimale dienstverlening is het belangrijkste doel. In dat kader is het ook belangrijk dat er een goed evaluatieplan opgesteld wordt waarmee de status van het FS, en daarmee ook de dienstverlening, gemeten kan worden.

De General Manager FS is het hoofd van de afdeling. Hij geeft leiding aan vijf onderafdelingen en twee stafafdelingen. De managers binnen deze onderafdelingen sturen elk de werknemers aan die onder hun verantwoordelijkheid vallen. In totaal bestaat de afdeling uit 90 medewerkers. De organisatie opbouw is weergegeven in onderstaand organogram.



Figuur 1: Het FS organogram

Als we weer kijken naar de analogie van het orkest, zoals beschreven op de vorige pagina, dan is FS degene die er voor moet zorgen dat alle orkestleden op de goede plek kunnen zitten, de muziekstandaard aanwezig is, de temperatuur oké is, etc. Als tijdens de uitvoering iets mis gaat, zorgen zij er voor dat het snel hersteld wordt opdat niemand er verder iets van merkt en men kan blijven genieten van het muziekstuk. Van de facilitaire organisatie wordt ook verwacht dat ze voorbereid is op alle mogelijke calamiteiten, zodat deze snel en deskundig opgelost kan worden. Na afloop van de voorstelling heeft dat namelijk geen zin meer!

Dit is ook de rol van FS bij de LVNL. Facility Services moet op alle eventualiteiten voorbereid zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat alle werkzaamheden in procedures en instructies verwerkt zijn. Op alle eventualiteiten moet een snel en passende aanpak zijn om het hoofdproces soepel te laten verlopen. Taken zijn toegewezen aan functionarissen. Ieder speelt hier ook zijn eigen taak.

Het verschil met de andere organisatiedelen is wel dat de aard van de problemen, die FS medewerkers op zich af krijgen, een grote diversiteit kent en dat problemen onverwachts ontstaan. FS medewerkers moeten een flexibele werkhouding en klantgerichtheid als competenties hebben.

Binnen Facility Services is dan ook sprake van een taakgerichte cultuur⁸. Doordat hier veel gebruik gemaakt wordt van werkinstructies en procedures, is iedereen vervangbaar. Verdere FS beschrijving is te lezen in de bijlage⁹.

⁸ Bron: Boek, Strategische functie typologie

⁹ Zie bijlage 3, Verdere FS beschrijving

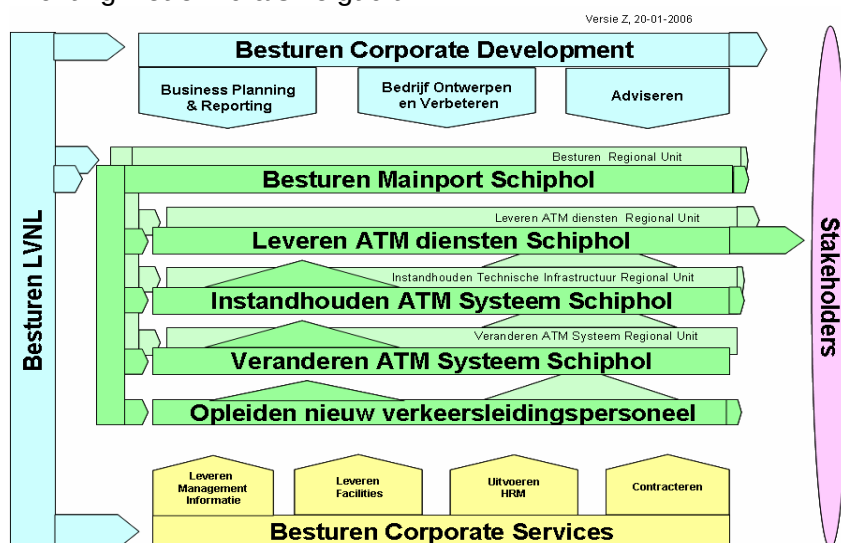


1.3 De reorganisatie¹⁰

Eind 2005 is de topstructuur van LVNL gewijzigd. De inrichting van de LVNL organisatie veranderde van een hiërarchische (lijngerichte)- naar een procesgerichte structuur. (De processen in de organisatie zijn lijdend)

De vernieuwde inrichting van de topstructuur gaf een eerste aanzet tot het procesmatig (her)inrichten van de bestuurlijke- en ondersteunende processen. Alle ondersteunende processen moesten binnen één directoraat ondergebracht worden (Corporate Services) en alle bestuurlijke processen moesten binnen één directoraat ondergebracht worden (Corporate Development)¹¹. Vóór de herinrichting bevonden de ondersteunende en bestuurlijke afdelingen zich onder verschillende directoraten.

De procesinrichting ziet er nu als volgt uit ¹²:



Figuur 2: de procesinrichting van LVNL

Op basis van de wijzigingen¹³ van de topstructuur moest ook de onderliggende organisatie geherstructureerd worden. Dit was toen de gelegenheid om het proces van FS, Real Estate & Infrastructure, nu Leveren Facilities, ook procesmatig in te richten op strategisch (bestuurlijk), tactisch (inrichten) en operationeel niveau. Door de herinrichting moest ook het Globale Proces Schema (GPS) van de facilitaire afdeling aangepast worden. In de bijlage wordt het oude en het nieuwe processchema weergegeven¹⁴.

De reden van de herinrichting was de organisatie efficiënter en (kosten)effectiever te laten werken. Daarom moesten processen worden geoptimaliseerd om de voorgenomen reductie van staf- en lijnfuncties te realiseren.

1.4 Tot slot

De LVNL is dus een organisatie die sinds kort gereorganiseerd is. In een organisatie waar de veiligheid en efficiency van zeer groot belang zijn, wordt als vanzelfsprekend groot belang gehecht aan het optimaliseren van de hoofdprocessen. Facility Services kan daar een zeer belangrijke bijdrage aan leveren. De kwaliteit van de ondersteunende processen en van FS als geheel wil men blijvend kunnen verbeteren. Dat is de scope van dit onderzoek.

¹⁰ Bron: internet: <http://lvnl-intranet.nl>

¹¹ Zie bijlage 4, Informatie over CD en CS

¹² Zie bijlage 5, Het oude processchema

¹³ Zie bijlage 6, Verdere beschrijving voor de reden van verandering

¹⁴ Zie bijlage 7, GPS schema's, de oude en de nieuwe situatie



2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de doelstelling beschreven als ook de hoofdprobleemstelling, de subvragen en wijze waarop het gehele project wordt uitgevoerd.

2.1 Doelstelling¹⁵

Omdat de aard van het eindproduct al vast stond (het evaluatieplan), is de opdracht in de vorm van een doelstelling geformuleerd. Het realiseren van de doelstelling is bepalend voor het welslagen van de opdracht. Het vormt tevens de basis voor de gestelde probleemstelling. (zie par. 2.2) De doelstelling van het onderzoek is: Het maken van een evaluatieplan voor het facilitair bedrijf, opgesteld volgens de aandachtsvelden van het INK-managementmodel. Het evaluatieplan moet vervolgens uitgevoerd worden om aan te kunnen tonen of het plan bruikbaar is en komt tot verbetervoorstellen.

2.2 Probleemstelling

De doelstelling zorgt voor de volgende probleemstelling:

“Hoe kan een nieuw evaluatieplan voor Facility Services worden samengesteld, op basis van het onlangs door LVNL voorgeschreven INK managementmodel, zodat op een efficiënte wijze inzicht wordt verkregen in de huidige organisatiestatus van Facility Services en waarmee ook verbeterpunten inzichtelijk gemaakt worden?”

2.3 Subvragen

De probleemstelling wordt onderzocht door deze te vertalen in concrete subvragen. Deze vragen geven structuur aan het onderzoeksproces en zijn de treden van een trap die uiteindelijk leiden tot het beantwoorden van de probleemstelling, cq.opdracht. De volgende subvragen zijn opgesteld:

1. Hoe is Facility Services georganiseerd en wat is haar functie binnen LVNL?
2. Hoe verloopt de huidige communicatie binnen FS?
3. Wat zijn de klanten/gebruikers van FS?
4. Welke producten en diensten biedt FS?
5. Hoe verlopen thans de processen van FS?
6. Hoe heeft Facility Services haar jaarlijkse procesevaluatie tot op heden uitgevoerd?
7. Hoe voeren soortgelijke organisatie hun procesevaluatie uit?
8. Wat zijn de kaders die gelden binnen LVNL voor een procesevaluatie?
9. Wat is het INK-managementmodel en wat houdt het in?
10. Hoe kan het model bij de facilitaire organisatie het best worden toegepast?
11. Op welke wijze beoordeelt het INK-managementmodel een beoordeling van de kwaliteit van FS?
12. Op welke wijze levert dit INK-managementmodel punten op ter verbetering?
13. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties (personele, financiële en organisatorische) voor het aanpakken van evt. verbeterpunten?

¹⁵ Bron: Boek: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007



2.4 Onderzoeksaanpak¹⁶

De kennis en kunde van de kwaliteitszorg is een vakgebied op zich. Als student facility management is daar weinig ervaring mee. Om kennis te vergaren en antwoord te geven op de onderzoeksvraag moet daarom eerst onderzoek gedaan worden.

Voor de start van het onderzoek is een werkplan opgesteld. In dit werkplan is opgenomen op welke manier en hoe antwoord verkregen gaat worden op de subvragen en de probleemstelling. Het plan zal echter tijdens het onderzoek regelmatig bijgesteld worden. Dit werkplan en de terugkoppelmomenten (bestemd voor docentbegeleiders, stagebegeleider) zijn in de bijlage opgenomen.¹⁷

Er zijn twee vormen van onderzoek; theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek¹⁸. Beiden vormen zullen gebruikt worden in dit onderzoek. In de volgende paragrafen wordt de rol die deze onderzoeksvormen hebben, bij de uitvoering van het onderzoek, beschreven.

2.4.1 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het verzamelen van bestaande informatie. Voor, maar ook tijdens het onderzoek zal veel gelezen moeten worden in relevante boeken, tijdschriften, vakbladen, internetsites en scripties gerelateerd aan het onderwerp kwaliteit.

In hoofdstuk 3 wordt het relevant theoretisch kader weergegeven inzake INK managementmodel.

Door literatuuronderzoek zal een goed beeld verkregen worden over kwaliteitszorg, evalueren, het INK-managementmodel en de manieren waarop deze toegepast kan worden.

2.4.2 Empirisch onderzoek

Bij het empirisch onderzoek worden gegevens verworven door middel van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gebruikt.

Bij empirisch onderzoek, kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende methoden om data te verzamelen, te weten:

- Bestaande gegevens gebruiken
- Observeren
- Interviewen

Het doel van het empirisch onderzoek is het vastleggen van de huidige situatie, de organisatiekenmerken en cultuur alsook het verrichten van extern onderzoek.

In de beginperiode wordt veel gezocht naar bestaande gegevens.

Een belangrijk document wat uitgebreid bestudeerd moet worden, is het huidige evaluatieplan. Voordat een nieuw evaluatieplan opgesteld kan worden, is inzicht in het huidige van groot belang.

Voor het uitvoeren van het evaluatieplan moet contact gelegd worden met personen die verantwoordelijk zijn voor de desbetreffende aspecten.

Om de uitvoering van de evaluatie mogelijk te maken moeten bestaande gegevens verzameld en geanalyseerd worden.

Observaties zullen beperkt blijven tot wat rondleidingen en prestaties. In de beginperiode zal meegedaan worden aan een introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers. Op deze manier wordt een beter beeld verkregen van de organisatie en

¹⁶ Bron: Boek: Baarda & de Goede, Basisboek kwalitatief onderzoek

¹⁷ Zie bijlage 8, Het werkplan en de terugkoppelmomenten

¹⁸ Bron: Boek: C. Genet, Methoden van onderzoek en de markt



haar medewerkers. Tevens zal de mogelijkheid benut worden wanneer bij de externe bedrijfsbezoeken rondleidingen gegeven worden.

Interviewen¹⁹ leent zich goed voor het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis.

Door het uitvoeren van intern en extern onderzoek zal veel informatie worden verkregen voor het maken en uitvoeren van het nieuwe evaluatieplan.

Intern zullen gesprekken gevoerd worden met enkele medewerkers binnen FS, proces eigenaar van het proces BOV en General Manager Facility Services.

Ook door gesprekken te voeren met kwaliteitsfunctionarissen van andere bedrijven, het verrichten van extern onderzoek, zal een beeld ontstaan over hoe die organisaties hun facilitaire proces evalueren. De antwoorden die hieruit verkregen zullen worden kunnen een bijgedragen leveren voor het maken van het nieuwe evaluatieplan.

Tevens zullen enkele deskundigen op het INK vakgebied geraadpleegd worden. Hun ervaring zal misschien helpen om het evaluatieplan zo volledig mogelijk op te zetten. De gesprekken zullen bijna allemaal afgenomen worden door gebruik te maken van half gestructureerde interviews.

Bij een halfgestructureerd interview wordt er vooraf een aantal open vragen geformuleerd. Wanneer de antwoorden daar aanleiding toe geven, kan er dieper op in worden gegaan met aanvullende vragen.

Voor het uitvoeren van de evaluatie zal gebruik gemaakt worden van kwantitatief onderzoek. Dit levert concrete onderzoeksresultaten op die vergelijkbaar zijn met eerdere of toekomstige metingen.

Er zullen vergaderingen en bijeenkomsten gepland moeten worden met het Management Team en andere medewerkers binnen FS, die betrokken moeten worden bij de uitvoering van de evaluatie.

Tevens zal er een klanttevredenheid enquête uitgevoerd worden onder een selecte groep medewerkers binnen LVNL. Deze enquête heeft als doel de klantgerichtheid en effectiviteit van de ondersteunende afdelingen te meten. De enquête zal verstuurd worden naar ongeveer 90 medewerkers binnen LVNL, van elke afdeling minimaal 1 leidinggevende en 2 medewerkers.

2.5 Tot slot

In dit hoofdstuk is de doelstelling van het onderzoek beschreven als ook de hoofdprobleemstelling, de subvragen en wijze waarop het gehele project zal worden uitgevoerd. Dit vormt de basis voor de start van het onderzoek.

Allereerst wordt theoretisch onderzoek verricht. Hiervan wordt verslag gedaan in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 het empirisch onderzoek uitgewerkt.

De hoofdstukken 5, 6, 7 en 8 worden geheel besteed aan het uitvoeren van het onderzoek en de evaluatie a.d.h.v. het INK-managementmodel.

¹⁹ Bron: Boek: Baarda & de Goede, Basisboek kwalitatief onderzoek



3. Theoretisch kader

Eind 2006 is het besluit genomen om het INK-managementmodel in de gehele organisatie toe te passen. In 2005 is het model toegepast door het uitvoeren van een positiebepaling op directieniveau. Omdat dit bruikbare informatie opleverde, zag men veel toegevoegde waarde in het gebruik van dit model.

Het theoretisch kader richt zich dan ook vooral op het INK-managementmodel, de beschrijving en het toepassen ervan.

Zelf zal ook geconcludeerd moeten worden of het INK-model een goede keuze is, daarom wordt in het theoretisch kader ook onderzoek verricht naar de begripsbepaling van andere kwaliteitsmethodieken, in vergelijking (of combinatie) met het INK-managementmodel. Tevens wordt het begrip evalueren beschreven en wordt ingegaan op wat kwaliteitszorg is en wat het belang ervan is.

Na bestudering van dit hoofdstuk kan antwoord gegeven worden op de volgende vragen: Wat is kwaliteitszorg? Welk kwaliteitsmethodieken gebruikt men en wat is de beperking hiervan? Wat is het INK-managementmodel en is dit model beter dan de andere kwaliteitsmethodieken?

3.1 Evalueren

Evalueren²⁰ is een hulpmiddel om de werkzaamheden binnen een bedrijf steeds beter te laten verlopen. Onder werkzaamheden wordt in dit verband verstaan, het maken van een product, maar bijvoorbeeld ook de samenwerking tussen afdelingen van een bedrijf. Het beoordelen van de kwaliteit van het gemaakte product levert informatie op om dit product beter te maken. Zo ook kan men middels evalueren de samenwerking tussen de afdelingen beoordelen op haar doelgerichtheid.

Door het evalueren van processen kunnen lessen worden getrokken ter verbetering van het onderzochte. Evalueren is in die zin het vaststellen van de waarde van iets. Tegen het begrip evalueren kan men op verschillende wijzen aankijken. Zo zijn in de literatuur de volgende uitspraken te vinden:

- Evalueren is een beheersings- en sturingsmiddel. Middels evaluaties is vast te stellen hoe goed of slecht een proces verloopt²¹.
- Evaluatie wordt gekenmerkt als 'waardebepaling', een waarde kan worden omschreven als een concreet kenmerk van de onderzoekseenheid c.q. object²².
- Systematisch gegevens verzamelen om verklaringen te vinden voor ontwikkelingen en gebeurtenissen, incidenteel en werkend vanuit een verwachting²³.
- Door middel van onderzoek wordt de waarde bepaald van een bepaalde maatregel²⁴.
- Het is het meten van de effectiviteit en de efficiëntie van interventies. 'Effectiviteit' verwijst naar de mate waarin een programma zijn doelstellingen heeft bereikt. 'Efficiëntie' is een maatstaf van relatieve effectiviteit.

In het kader van dit onderzoek wordt de volgende definitie van evalueren gebruikt: Middels de methode van evalueren is concreet vast te stellen hoe goed of slecht een proces verloopt om vooraf gesteld doelstellingen te behalen.

²⁰ Bron: Boek: Kwaliteitszorg in de praktijk

²¹ Bron: Boek: Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, 2000.

²² Bron: Kramers 1976.

²³ Bron: internet: <http://www.chiro.be>

²⁴ Bron: Boek: Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek methoden en technieken



Redenen om te evalueren

Grofweg zijn er twee belangrijke redenen om te evalueren:

Ten eerste om te verbeteren (een bestaand project bijstellen, op punten die na meting minder succesvol blijken te zijn) en ten tweede om te leren.

Vanuit de veranderkunde wordt dit bevestigd door Lewin, die zegt: 'een verandering wordt op een bepaald moment niet meer als echt nieuw ervaren, maar veeleer als verbetering'²⁵. Het komt erop neer dat evalueren informatie kan verhelderen en structureren met betrekking tot de alternatieven; het reduceren van de alternatieven en het partieel of volledig rangschikken van de alternatieven.

Een evaluatie is geschikt als methodiek die relevante informatie genereert ten behoeve van het managementniveau.

Productevaluatie versus procesevaluatie

Er is een duidelijk onderscheid te maken tussen product en procesevaluatie.

Een productgerichte evaluatie heeft betrekking op (onderdelen van) het programma van eisen, een plan of ontwerp, een bestek of een gerealiseerd product.

Een voorbeeld hiervan is het toetsen van een programma van eisen op overeenstemming met de wensen en eisen van de gebruikers, wet en regelgeving, resultaten uit onderzoek en het beschikbare budget.

Een procesgerichte evaluatie heeft betrekking op het tot stand komen van een proces als geheel, van initiatief tot en met gebruik en beheer of op onderdelen van het proces, bijvoorbeeld samenwerking tussen afdelingen of medewerkers onderling.

Een proces kan een product maken. Het proces is dus zelf ook onderwerp van evaluatie, niet alleen het product dat ze voortbrengt.

Bij een productevaluatie kijkt men in hoeverre de wensen van de klant/gebruiker worden waargemaakt. Bij een procesevaluatie bepaalt men de mate van efficiency waarmee een proces verloopt.

In het kader van het onderzoek worden zowel proces als product evaluaties uitgevoerd.

3.2 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg²⁶ is een onderwerp dat sterk in de belangstelling staat. Steeds meer organisaties of onderdelen daarvan zien de meerwaarde ervan in en beschikken bijvoorbeeld over een ISO certificaat om daarmee aan te kunnen geven dat de organisatie haar kwaliteit belangrijk vindt en steeds verbeterd.

Continue verbeteren is het hart van kwaliteitszorg. Organisaties die het verbeteren beheersen, zijn de winnaars van morgen. Continue verbeteren, TQM (Total Quality Management), kwaliteit en ISO, zijn allemaal begrippen die vallen onder de paraplu van kwaliteitsmanagement.

Kwaliteit is niet zozeer een wetenschap maar een bedrijfsfilosofie met een aantal basisprincipes. Een algemene visie op kwaliteitszorg laat zich in één zin samenvatten: 'Kwaliteit is een integraal klantgedreven proces, dat door middel van geleidelijke verandering de organisatie in een ambitieus evenwicht met zijn omgeving brengt'. De essentie van kwaliteitszorg is het systematisch beïnvloeden van de kwaliteit van alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering en het werken aan verbetering.

²⁵ Bron: Boek: Cozijnsen, A.J. en Vrakking, J.: Ontwerp en invoering, 2002.

²⁶ Bron: Boek: Kwaliteitszorg 'het beheersen van het verbeteren'



De basisprincipes zijn de volgende:²⁷

- Klantgerichtheid: de klant staat centraal;
- Procesdenken: processen zijn belangrijker dan afdelingen;
- Continue verbeteren: verbeteren is een noodzakelijke voorwaarde om te overleven;
- Balans tussen innovatie en regelgeving; vertrouwen op de verantwoordelijkheid van de medewerkers;
- Lange termijn denken: niet te snel willen scoren, maar werk aan de toekomst;
- Evenwicht tussen regels en gedrag: regels zijn nodig, maar gedrag is belangrijker.

Al deze principes komen in meer of mindere mate voor in organisaties die werken aan kwaliteit, aan kwaliteitsverbetering.

Uit onderzoek van PA Consulting blijkt dat het voor bedrijven lonend is om kwaliteitszorg door te voeren. Bedrijven die namelijk al meerdere jaren op structurele wijze aan kwaliteitsmanagement doen, melden positieve resultaten op de volgende gebieden:

- Verbeterde bedrijfsresultaten
- Kostenbesparing
- Toegenomen klanttevredenheid
- Toegenomen tevredenheid van de medewerkers.

Er zijn dan zowel interne als externe redenen om kwaliteitszorg op te starten. Uiteindelijk zal de reden altijd te maken hebben met de noodzaak van verbetering om te kunnen blijven voortbestaan.

Uit vakliteratuur blijkt dat externe redenen de aanleiding vormden om te starten met kwaliteitszorg. De volgende argumenten werden genoemd:

De opdrachtgever eist het, verbeteren van procesbeheersing, borgen van blijvende verbeteringen, verhogen van klantgerichtheid, vergroten van marktaandeel, verlagen van de faalkosten, concurrentie doet het ook, vergroten van het rendement, handhaving van de marktleiderschap, verbetering van bedrijfsproces(sen) en verbeteren van de productkwaliteit.

Om goed aan kwaliteit te werken is het belangrijk een structuur te kiezen die het streven naar kwaliteitsverbetering ondersteunt. Daarom wordt in organisaties vaak een afdeling opgenomen die de kwaliteitszorg als taak heeft.

3.3 Kwaliteitsmethodieken

Kwaliteitsmethodieken die in Nederland een brede toepassing kennen zijn o.a. het INK-managementmodel, ISO 9001:2000, de Balanced Scorecard en Six Sigma²⁸. Deze methodieken zijn erop gericht om het lerende aspect van een organisatie te stimuleren door continue te verbeteren. De methodieken vullen elkaar vaak goed aan.

In deze paragraaf worden de ISO, Balanced Scorecard en Six Sigma methodieken tegen het licht gehouden (in relatie tot het INK-managementmodel.)

ISO²⁹

ISO staat voor International Standardisation Organisation. ISO richt zich op certificatie. Het gebruik van ISO-systemen wordt vooral afgedwongen door klanteisen en wetgeving. ISO schrijft geen aanpak voor maar stelt eisen aan het kwaliteit managementsysteem.³⁰

²⁷ Bron: Boek: Kwaliteitszorg 'het beheersen van het verbeteren'

²⁸ Bron: Internet: www.Trivisionadvies.nl

²⁹ Zie bijlage 9, Verdere beschrijving over ISO

³⁰ Bron: Internetartikel: INK of ISO of..? www.kennizz.nl



*Balanced Scorecard*³¹

De Balanced Scorecard (BSC) is een managementsysteem dat een beknopt overzicht geeft van de prestaties van een organisatie. De kerngedachte achter de scorekaart is het operationaliseren van de missie en strategie van de onderneming in concrete en meetbare indicatoren. In de BSC worden vijf invalshoeken onderkend: de financiën, de klant, de interne organisatie, het leer- en groeivermogen van de organisatie. En de volgende vijf vragen staan centraal:

1. Hoe zien onze klanten ons?
2. Waarin moeten we ons onderscheiden?
3. Op welke interne gebieden moeten we excelleren?
4. Zijn we in staat voortdurend te verbeteren en te vernieuwen?
5. Hoe zien onze aandeelhouders ons?

Six Sigma^{32/33}

Six Sigma is een kwaliteitsmanagementmethode die gebruikt kan worden om de kwaliteit van processen binnen een organisatie te managen en te verbeteren. Kort gezegd; door het verkorten en versimpelen van bedrijfsprocessen worden fouten gereduceerd. Hierdoor wordt de kwaliteit verbeterd. Six Sigma is een methode om deze processen in beeld te brengen, te meten, te analyseren, te verbeteren en verkorten en te bewaken.

Het verschil

ISO is klantgericht terwijl het INK klant, medewerker, management, leverancier, maatschappij- en aandeelhouder gericht is. Het INK managementmodel is gericht op alle stakeholders en stimuleert een organisatie om de resultaten voor alle stakeholders te optimaliseren. Tevens legt ISO 9001 een 'lat', waaraan voldaan moet worden. Bij het INK managementmodel is elk niveau (fase) goed.

De Balanced Scorecard (BSC) stelt dat bij het sturen van een organisatie er een evenwicht moet zijn tussen de verschillende perspectieven (klanten, stakeholders, bedrijfsvoering en innovatie). De perspectieven kunnen vergeleken worden met de resultaatgebieden van het INK-model. Een groot verschil is dat de BSC weinig handvatten biedt voor organisatieontwikkeling. Beide instrumenten zijn heel goed samen te gebruiken.

Het INK model is een managementmodel dat gebruikt kan worden voor het inrichten, aansturen en evalueren van de organisatie. Six Sigma is een techniek om zwakke plekken en problemen in de organisatie te identificeren en op te lossen. Er worden met het INK-model geen handvatten geboden om globale ontwikkelpunten om te zetten in eenduidige, concrete verbeteracties. De Six Sigma methodiek biedt hierin wel de nodige houvast. Daar staat tegenover dat Six Sigma zich vooral richt op de kosten en kwaliteit en minder rekening houdt met de mening en beleving van klanten, medewerkers en leveranciers.

³¹ Zie bijlage 9, Verdere beschrijving over de balanced scorecard

³² Bron: internet: www.Trivisionadvies.nl

³³ Zie bijlage 10, Verdere beschrijving over Six Sigma



3.4 Ervaringen, afkomstig uit de literatuur, over het INK-managementmodel

Voor- en tegenstanders over het gebruik maken van managementmodellen.³⁴

Voorstanders van het gebruik van managementmodellen noemen de volg. voordelen: systematisch werken, de samenhang die het aanbrengt, het spreken van een zelfde taal om elkaar beter te begrijpen en het ordeningsprincipe dat er van uit gaat. Daarnaast is een voordeel van een model dat het sneller ergens de aandacht op vestigt vanwege het visuele karakter en dat een model sterk vereenvoudigt en daardoor complexe zaken helder weet weer te geven. Uiteindelijk geeft een managementmodel aanzet tot *doen*.

Tegenstanders van het gebruik van managementmodellen zullen specifieke nadelen opsommen die volgens hen zo kenmerkend bij het gebruik van managementmodellen. Zij betogen dat middel en doel vaak worden verward, het model zou het doel zijn in plaats van het hulpmiddel. Een ander punt dat zij noemen is het feit dat managers door het gebruik van een model hun creativiteit verliezen en als gevolg daarvan op hun automatische piloot gaan draaien. Verder zouden modellen de blik kunnen vernauwen, vertroebelen of zelfs verblinden. Ook zouden de managementmodellen, volgens hen, zekerheid suggereren, terwijl in werkelijkheid slechts sprake is van schijnzekerheid.

Voor en nadelen over het gebruik maken van het INK-managementmodel

Een sterk punt van het INK-managementmodel is dat het een gezamenlijke taal heeft ontwikkeld waardoor mensen binnen een organisatie kunnen praten over de kwaliteit van de organisatie, zonder te vervallen in clichés³⁵. Kwaliteit wordt gezien als een intersubjectief begrip; er kan alleen overeenstemming over worden bereikt door met elkaar in gesprek te zijn. Op deze wijze worden verscheidene lagen uit de organisatie betrokken in het gesprek over en de verbetering van de kwaliteit. Hierdoor is het INK-managementmodel een veelgebruikt model. Niet alleen voor kwaliteitsontwikkeling maar ook voor organisatieveranderingsprocessen.

Een punt van zwakte van het INK-managementmodel is verbonden aan het integrale karakter ervan. Het model heeft de pretentie de gehele werkelijkheid van organisaties 'af te dekken'. Hierdoor is het complex geworden. Door te werken met negen velden en vijf ontwikkelingsfasen, vraagt het model veel van de organisaties die ermee werken. Het communiceren over hoe het model werkt, welke techniek erachter zit en de vertaling van algemene termen in het model naar de specifieke context van de organisatie is lastig. De ervaring leert dat organisaties eerst door taaie technische en semantische discussies heen moet.

De valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel³⁶

Hieronder worden de meeste voorkomende valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel weergegeven. In de bijlage wordt beschreven hoe het mogelijk is om niet in die valkuilen terecht te komen.³⁷

1. Organisaties zouden alleen kunnen excelleren als zij blijven streven naar de hoogste fase in het INK-managementmodel.
2. Het INK-managementmodel zou bij de organisatieontwikkeling een te eenzijdige nadruk leggen op rationele besluitvorming bij verandering en niet op gedragsaspecten in relatie tot veranderen.
3. Het INK-managementmodel wordt de norm voor veranderen.
4. Organisaties gebruiken het INK-managementmodel als de oplossing voor de problemen die zich in de organisatie voordoen.
5. Het INK-managementmodel is erg abstract en is multi-interpretabel.

³⁴ Bron: Internet www.managementboek.nl, artikel van auteur: Drs P. de Roode

³⁵ Bron: Boek: Sigma, drs. M.A. Mintinga en Dhr. N.J. Lagerveld

³⁶ Bron: Artikel: valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel, door Ronald Stevens

³⁷ Zie bijlage 11, Beschrijving om uit de valkuilen van het INK-managementmodel te blijven



3.5 INK-managementmodel

Voor het nieuwe evaluatieplan moet de structuur van het INK managementmodel gebruikt worden. Daar is literatuuronderzoek voor gedaan.

3.5.1 Historie³⁸

Het EFQM, European Foundation for Quality Management, is in 1988 opgericht door een veertiental vooraanstaande Europese multinationale ondernemingen om de grondbeginselen van Total Quality Management te bevorderen. (Total Quality Management, in het Nederlands: Integrale Kwaliteitszorg. TQM is een bedrijfsfilosofie, waarbinnen het erop neer komt dat alles wat een organisatie doet, gericht moet zijn om alle belanghebbenden op een zo efficiënt mogelijke manier tevreden te stellen.)

Het EFQM heeft een tweetal doelstellingen:

- Versnellen van het bewustzijn dat kwaliteit een belangrijke strategische optie is ten einde concurrentievoordeel te behalen;
- Stimuleren en ondersteunen van de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit.

In het kader van deze twee doelstellingen is het EFQM-model ontwikkeld.

Het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische zaken en heeft op basis van het EFQM-model een afgeleid model, het INK-managementmodel, ontwikkeld.

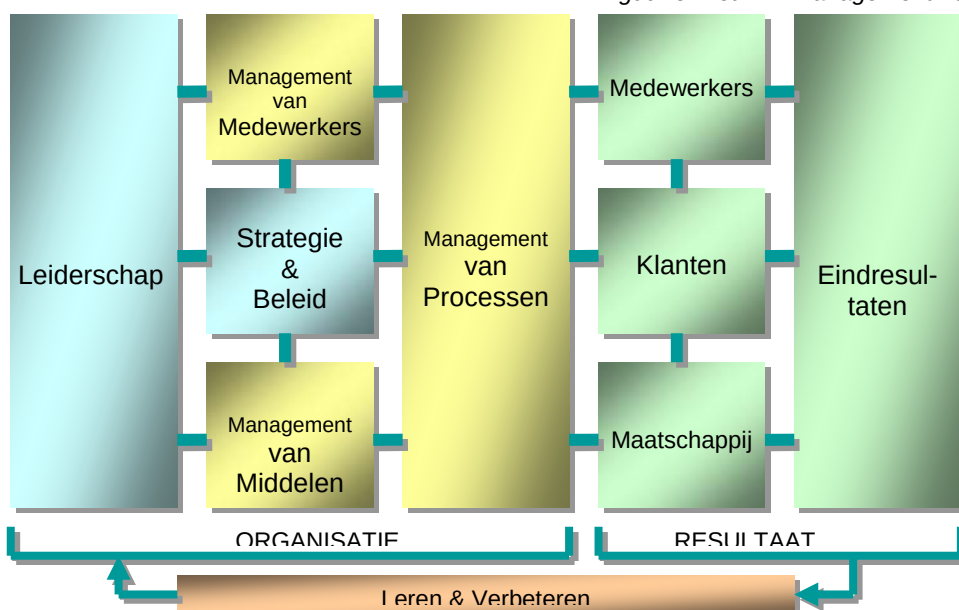
Het is een model waarmee organisaties een diagnose kunnen stellen van de feitelijke situatie inzake de kwaliteitsbeheersing en- besturing van de organisatie. De analyse van de huidige situatie is bedoeld om daarmee aanknopingspunten te vinden om de situatie te verbeteren. Het model kan daarbij dienen ter ondersteuning om keuzes te maken en lopende verbeteracties te inventariseren.

Het model biedt houvast maar vormt daarbij geen strak keurslijf. Het eigen initiatief en de specifieke werkomgeving krijgen nog de nodige ruimte.

3.5.2 Beschrijving³⁹

Het INK-managementmodel bestaat uit negen aandachtsgebieden, die in hun onderlinge samenhang bepalend zijn voor het succes van de organisatie. Onderscheid wordt gemaakt tussen de wijze hoe goed een organisatie functioneert en is ingericht (organisatiegebieden) en hoe goed de organisatie of bedrijfsonderdeel presteert (resultaatgebieden). De feedbacklus geeft aan dat de organisatie op basis van de resultaten verbeteringen in gang dient te zetten binnen de organisatiegebieden. Het INK-managementmodel wordt hieronder weergegeven.

Figuur 3: Het INK-managementmodel



³⁸ Bron: Boek: www.ink.nl

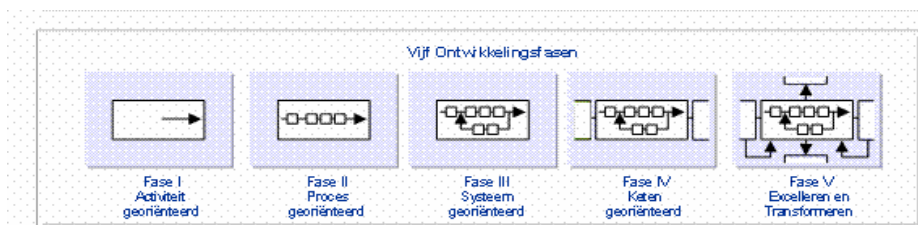
³⁹ Bron: Boek: Handleiding positiebepaling Ondernemingen

Het model is gebaseerd op vier uitgangspunten⁴⁰:

1. De **negen aandachtsgebieden** bestaan uit vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden: De organisatiegebieden zijn Leiderschap, Strategie en Beleid, Medewerkers, Middelen, Processen. De resultaatgebieden zijn Waardering door medewerkers, Waardering door klanten en leveranciers, Waardering door de maatschappij, Eindresultaten (eindproducten).

2. Met behulp van het INK-managementmodel kan worden vastgesteld in welke **ontwikkelfase** de organisatie zich op dat moment bevindt.

Fase 1: Activiteit georiënteerd: Ieder voor zich probeert zijn werk zo goed mogelijk uit te voeren. (het resultaat telt), Fase 2: Proces georiënteerd: Het primaire proces wordt beheerst, afhankelijkheden komen in beeld. (effectief en efficiënt), Fase 3: Systeem georiënteerd: Op alle niveaus vindt systematische samenwerking plaats. (afstemming tussen alle processen), Fase 4: Keten georiënteerd: Samen met partners streeft men naar maximale toegevoegde waarden. (afstemming op leverancier en klant) Fase 5: Excelleren en transformeren: de aandachtsgebieden worden continu verbeterd en is in de cultuur verankerd.



Figuur 4: de vijf ontwikkelingsfasen

3. **Voortdurend verbeteren** is de brandstof waarop een organisatie draait.

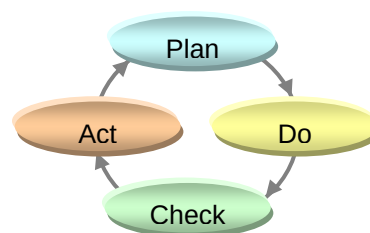
In het INK-managementmodel is de motor voor verandering de zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act-cirkel' van dr. Edwards Deming:

Plan: Plannen van activiteiten en het stellen van doelen

Do: Uitvoeren van geplande activiteiten

Check: Nagaan in hoeverre afspraken en doelen zijn gerealiseerd

Act: Analyse van afwijkingen en aanpassen van het proces



Figuur 5: Plan-Do-Check-Act Cirkel

4. In het INK-managementmodel zit een **focus in het streven naar excellentie**. Een excellente organisatie is bij het INK-managementmodel onderverdeeld in vijf fundamentele succesbepalende factoren, te weten: leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking.

3.5.3 Toepassingsgebieden⁴¹

Het gebruik van het INK-managementmodel kan op vier verschillende manieren worden ingezet om de bedrijfsvoering te versterken: (In de bijlage wordt hier dieper op ingegaan⁴²).

⁴⁰ Bron: Boek: Handleiding positiebepaling Ondernemingen

⁴¹ Bron: internet: www.ink.nl

⁴² Zie bijlage 12, De toepassingsgebieden



Bewustmaking

In de bewustmakingsfase moet worden vastgesteld of de veranderingsbereidheid groter is dan de te overwinnen weerstand en welke maatregelen eventueel nodig zijn om de veranderingsbereidheid te vergroten.

Diagnose

Het INK-managementmodel bevat vier verschillende methoden om een organisatiediagnose uit te voeren:

- A. Quick-scan;
- B. Positiebepaling;
- C. Zelfevaluatie-rapport;
- D. Audit.

Verbeteren

Bewustmaking en diagnose geven meestal zoveel ideeën voor verbetering en vernieuwing, dat de organisatie daar vaak jaren mee vooruit kan. De oorspronkelijke taak van het INK 'stimuleren van de verbetering van de bedrijfsvoering in Nederland' is daarmee uitgevoerd. Organisaties moeten het dan verder op eigen kracht oppakken of zich daarin laten ondersteunen door externe deskundigen.

Besturen

Bij de start van een verbetertraject zal dit veelal in de vorm van een project worden gegoten en als losstaande activiteit naast de normale bedrijfsvoering worden gemanaged. Naarmate het uitvoeren van verbeterprojecten meer voorkomt en een grotere reikwijdte krijgt, is het beter als deze worden verbonden aan bestaande methoden voor planning en vastlegging. Het INK-managementmodel wordt dan als besturingselement gebruikt.

3.4 Tot slot

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden wat evalueren inhoudt, wat het belang van kwaliteitszorg is en welke kwaliteitsmethodieken in Nederland in de regel toegepast worden. Vervolgens is een overall kwaliteitszorg methodiek gepresenteerd, het INK-managementmodel. Toepassing van dit model kan een goed beeld geven van het niveau van kwaliteitszorg van de hele organisatie. Uit de literatuur die voor dit onderzoek bestudeerd is, wordt het volgende duidelijk:

- Evaluatie middels het INK-managementmodel is aanvullend op ISO. Het komt dus niet in de plaats van de ISO kwaliteitszorg.
- Het resultaat van het evalueren middels de methode van het INK-managementmodel levert een gegeven op dat iets zegt over de kwaliteit van de organisatie als geheel.
- Door het INK-managementmodel kunnen uiteindelijk alle processen in samenhang bekeken en beoordeeld worden.
- Door gebruik van INK managementmodel kan de efficiency van de gehele organisatie verbeterd worden.
- Met het INK-managementmodel kan de organisatie groeien van een organisatie waarbij de medewerkers gericht zijn op het maken van een activiteit/product naar een organisatie waar alle medewerkers gericht zijn op het realiseren van de gezamenlijke activiteiten of producten van de organisatie.

Met bovenstaande input wordt in hoofdstuk 4, 5,6,7 en 8 het INK-managementmodel toegepast bij Facility Services.

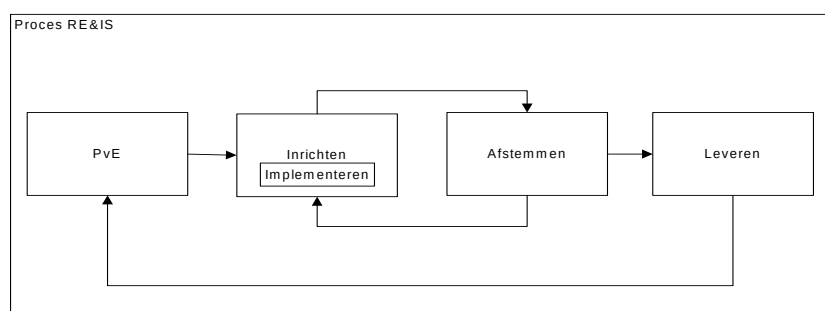


4. Onderzoeksdata

Allereerst zijn gegevens verzameld uit het bedrijf over de werkwijze tot op heden t.a.v het evalueren van processen. Er zijn gesprekken gevoerd met interne medewerkers en is een beter beeld verkregen waarom gekozen is het voor het INK-managementmodel. Vervolgens is onderzocht hoe het nieuwe evaluatieplan ingericht en uitgevoerd moet gaan worden.

4.1 De huidige situatie

Vóór eind december 2003 moesten de ondersteunende bedrijfsprocessen zodanig ingericht worden zodat certificering conform ISO 9001-2000 ook voor de FS processen mogelijk was.⁴³ De bedrijfsprocessen moeten conform de ISO-9001 beschreven worden. Daarom is ook het proces evalueren en verbeteren van processen beschreven. Voor de reorganisatie noemde men dit proces 'Verzorgen Real Estate & Infrastructure (RE&IS)'. Na de reorganisatie heet het proces Leveren Facilities. Voor het proces Real Estate & Infrastructuur heeft Marloes Roos, stagiaire van de Haagse Hogeschool, in 2003, een evaluatieplan opgesteld. Dit evaluatieplan heeft zij gemaakt door toepassing van het hier onderstaande, Globale Proces Schema (GPS). Het globale proces schema heeft de deelprocessen; Programma van Eisen, inrichten c.q implementeren, afstemmen en leveren.



Figuur 6: GPS Proces Real Estate & Infrastructure

Om op deze deelprocessen te kunnen sturen werden kritische succesfactoren (KSF) opgesteld. Van elk van de kritische succesfactoren is nagegaan op welke wijze deze meetbaar gemaakt konden worden. Daarom zijn er achter de KSF, kritische prestatie indicatoren (KPI) opgesteld, ook wel meetfactoren (tevredenheidfactor) genoemd. Aan de hand van deze KPI's werd het mogelijk om conclusies te trekken over hoe de deelprocessen scoorden. Periodiek moesten de audits uitgevoerd worden zodat het proces beheerst en eventueel bijgestuurd kon worden zodat FS voortdurend aan de gestelde eisen voldeed en prestaties op bepaalde gebieden kon verbeteren. In de bijlage wordt het de structuur van het huidige evaluatieplan weergegeven⁴⁴.

Door de evaluatiedocumenten van de verschillende deelprocessen te analyseren werd duidelijk waar de knelpunten en verbeteracties lagen binnen dat deelproces. De output van deze deelprocesevaluaties vormden gezamenlijk de input voor de evaluatie op Toplevel. De resultaten uit de evaluaties werden uiteindelijk jaarlijks gerapporteerd naar het proces Bedrijf Ontwerpen en Verbeteren (BOV).

De evaluaties middels deze bestaande methode hebben aangetoond dat alle processen in deelprocessen werden geoptimaliseerd. Een gevolg daarvan is dat de

⁴³ Bron: scriptie M. Rook: Plan-do-check-act

⁴⁴ Zie bijlage 13, Overzicht structuur huidig evaluatieplan



deelprocessen wel optimaal kunnen verlopen, maar dat dit niet noodzakelijkerwijs inhoudt dat de hoofdprocessen ook optimaal in samenhang met elkaar verlopen. Het INK-managementmodel voorziet wél in een aanpak die ervoor zorgt dat zowel de hoofdprocessen als de deelprocessen in samenhang kunnen worden geoptimaliseerd.

Er is ook een interview afgenomen met de functionaris die de evaluatie altijd heeft uitgevoerd. Er is gesproken over het huidige evaluatieplan, de gang van zaken en evt. knelpunten. Vervolgens is geïnventariseerd wat de wensen zijn omtrent het nieuwe evaluatieplan. In de bijlage worden de resultaten uit dit interview weergegeven⁴⁵.

4.2 Waarom INK-managementmodel?

De proceseigenaar van het proces 'Bedrijf Ontwerpen en Verbeteren' staat bovenaan de afdeling BOV. Deze proces eigenaar heeft aangegeven dat de evaluaties eenduidiger moeten worden én dat deze vanaf 2007, volgens de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel moeten worden uitgewerkt.

De vragen die tijdens het gesprek gesteld zijn, waren:

1. *Waarom is gekozen voor INK managementmodel?*
2. *Welk doel streeft men na met het INK managementmodel?*
3. *Worden er eisen gesteld aan de fase waar de org./afd.naar toe moet groeien?*
4. *Wat wordt er gedaan met de resultaten?*

Gekozen is voor het INK managementmodel omdat het alle aspecten betreft die van belang zijn in een organisatie. De andere modellen waren te beperkt. Het INK-managementmodel is het meest uitgebalanceerd. Door het toepassen van de aandachtsgebieden van het INK model, krijg je een beter afgewogen geheel en daarmee een goede statusbepaling van het kwaliteitsniveau.

Om iedereen te wijzen op het belang van kwaliteitsmanagement wil de BOV dat iedereen binnen LVNL zich meer bewust wordt van het belang van een evaluatie. Ook wil BOV dat in een breder kader gedacht wordt. Dit is mogelijk door het INK managementmodel te promoten.

Tevens werkt het voor het verschaffen van een gemeenschappelijke taal, dit zorgt ervoor dat alle afdelingen samen, een beter geheel kunnen vormen (denk aan het reeds genoemde voorbeeld, in hoofdstuk 1, van het beter samenspelen in het orkest)

Een onderdeel binnen de ISO is de directiebeoordeling. Door het jaarlijks uitvoeren van een directiebeoordeling van het bedrijfsmanagementsysteem en een positiebepaling middels het INK-managementmodel leveren een belangrijke bijdrage aan de verbetering van het managementsysteem en de verdere ontwikkeling daarvan. In 2005 is deze naar tevredenheid uitgevoerd en er is voor gekozen om dit jaarlijks te herhalen. De positiebepaling is toen uitgevoerd op directieniveau binnen de LVNL. Hier hebben de directieleden aan deelgenomen en de belangrijkste proceseigenaren. Deze positiebepaling van LVNL is, eind maart, weer herhaald.

Organisatiebreed streeft men een groei na naar fase 4 (keten georiënteerd). In de vorige audit zat de organisatie tussen fase 2 (proces georiënteerd) en fase 3 (systeem georiënteerd).

Het streven is naar fase 4 omdat LVNL in een sector van in totaal 3 partijen opereert. (partij 1: de luchtvaartmaatschappijen, partij 2: Luchthaven Schiphol (Amsterdam Airport Schiphol -AAS), partij 3: Luchtverkeersleiding Nederland).

Om de diensten het meest optimaal te verrichten hebben deze drie partijen elkaar hard nodig. Er moet dus een goede afstemming zijn. Het is belangrijk dat ze als keten

⁴⁵ Zie bijlage 14, Interview assistent facility manager



professioneel samenwerken. Een belangrijk verbeterpunt hierbij bleek, dat het sectorbeleid éénduidig moet worden vastgelegd. Met de uitslagen uit de evaluaties, door het uitwerken van de aandachtsgebieden binnen het INK model, kan de organisatie haar afdelingen beter op elkaar afstemmen. Door een betere afstemming is het mogelijk om in samenhang te optimaliseren en als gehele organisatie te excelleren.

4.3 Evalueren bij andere bedrijven

Er is onderzoek uitgevoerd bij, selecte groep van 6, facilitaire afdelingen die zijn aangesloten bij de branchevereniging FMN. Het zijn allen bekende bedrijven met een grote facilitaire afdeling. Een aantal bedrijven waarbij het onderzoek is uitgevoerd zitten in de benchmarkgroep waar de facilitaire afdeling van LVNL ook in zit. Door het uitvoeren van dit onderzoek is een beeld verkregen over hoe andere facilitaire afdelingen hun proces evalueren, wat ze evalueren, en wat dus evt. ook mogelijkheden kunnen zijn voor Facility Services. Zie de resultaten uit dit onderzoek in de bijlage.⁴⁶

Conclusies die getrokken kunnen worden uit de bedrijfsbezoeken:

- Alle bedrijven zijn ISO 9001 gecertificeerd
- Geen van de bedrijven past het INK-managementmodel toe
- Alle bedrijven voeren evaluaties uit
- Bij alle bedrijven wordt het facilitaire evaluatieprocessen niet in samenhang bekeken met de andere hoofdprocessen
- Schiphol groep en de Nederlandse Bank hebben zelfs nog geen standaard evaluatiemethode
- De andere bedrijven hebben wel een standaard evaluatiemethode maar niet volgens een bepaald kwaliteitsmodel.
- Op managementniveau is de LVNL dus vernieuwend bezig omdat zij het INK managementmodel willen invoeren binnen de gehele organisatie

Door de bedrijfsbezoeken is de indruk verkregen dat het gebruik maken van het INK-managementmodel binnen een facilitaire organisatie een vrij nieuwe ontwikkeling is. De meeste geïnterviewden kenden het INK wel uit de literatuur maar hadden het nog niet toegepast gezien. Daarom zijn ook gesprekken gevoerd met INK-specialisten. In de bijlage worden de opmerkingen van deze specialisten weergegeven.⁴⁷

Zij gaven aan dat het belangrijk is dat alle niveaus in de organisatie een gedegen voorlichting krijgen over het INK-managementmodel. Er moet een groot draagvlak ontstaan in de organisatie voor het verbeteren van alle processen en het werken met het INK managementmodel. Belangrijk daarbij is ook dat men zich verantwoordelijk voelt voor de veranderingen/verbeteringen en deze dus ook nastreeft. Er moeten dus actiehouders zijn die een goede waarde bepaling (=evaluatie) nastreven.

Tevens is het uiteindelijk mogelijk geweest om toch in contact te komen met bedrijven die wél het INK-managementmodel hanteren en een positiebepaling uitvoeren. Door contacten die de INK specialisten hebben in het werkveld, zijn uiteindelijk een drietal bedrijven benaderd via de email. De antwoorden die verkregen zijn op de vragen, die gaan over het toepassen van het INK-model en het uitvoeren van de positiebepaling, worden in de bijlage weergegeven⁴⁸.

⁴⁶ Zie bijlage 15, Resultaten uit extern onderzoek

⁴⁷ Zie bijlage 16, Tips van INK specialisten

⁴⁸ Zie bijlage 17, Informatieverzameling over het toepassen van het INK-managementmodel en uitvoering van de positiebepaling



4.4 Methode van de positiebepaling

Het INK-managementmodel heeft een aantal toepassingsmogelijkheden. Voor het uitvoeren van de evaluatie van FS zal het INK-managementmodel gebruikt worden als diagnosemodel. Dit gaat gebeuren door het uitvoeren van de positiebepaling binnen Facility Services.

Door het uitvoeren van de positiebepaling wordt de fase waarin de afdeling zich bevindt vastgesteld. Bovendien kunnen door het uitvoeren van de positiebepaling op snelle wijze verbeterpunten worden geïnventariseerd voor het verder ontwikkelen van de afdeling. Hierdoor krijgt FS een feitelijk beeld van haar sterke en zwakke punten en kan de weg naar excelleren worden aangetoond.

De volgende aspecten worden geëvalueerd in de positiebepaling.

Bij de eerste vijf organisatiegebieden gaat het om het toetsen van:⁴⁹

Leiderschap: De manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering.

Management van medewerkers: De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut.

Strategie en beleid: De manier waarop de onderneming haar missie uitvoert door middel van heldere uitgewerkte strategieën en hoe deze vertaald worden in concreet beleid, plannen en budget.

Management van middelen: 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 onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. Daarnaast wordt er gekeken hoe er samengewerkt moet worden met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

Management van processen: De manier waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Deze vervolgens samenhangt en tenslotte de verschillende processen in kaart brengt.

Bij de vier resultaatgebieden gaat het om het achterhalen van:

Klanten en leveranciers: De mate waarin klanten en leveranciers de inspanning van de organisatie beoordeeld om aan hun eisen en wensen te voldoen.

Medewerkers: De mate waarin de medewerkers, de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn, ervaren, beleven en waarderen

Maatschappij: De inspanning op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), Milieu, Werkgelegenheid, opleiding, Duurzaamheid, Maatschappelijke betrokkenheid.

Bestuur en financiers: De mate waarin de organisatie in staat is haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren.

De positie van de organisatiegebieden (dit zijn met name de bedrijfskundige acties) wordt bepaald door het invullen van matrices (vragentabel).

In de handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel, worden matrices weergegeven die bestemd zijn voor een totale organisatie.

Na een eerste check, met de General Manager, bleken deze vragen niet voldoende geschikt te zijn voor een facilitair proces. Door contact gemaakt te hebben met CKJ Consultancy en Stevens Consultancy, is de hand gelegd op matrices die wel gericht zijn op een facilitair proces. Op basis van de twee ontvangen documenten is een combinatie gemaakt naar de invulling van de matrices die gebruikt zal worden bij de positiebepaling binnen FS met de MT-leden. Zie hiervoor de bijlage⁵⁰.

⁴⁹ Bron: Boek: Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel

⁵⁰ Bijlage 19, het nieuwe evaluatieplan



De positie van de resultaatgebieden wordt bepaald door indirecte en directe maatstaven. Deze maatstaven zijn zelf vastgesteld in overleg met de opdrachtgever en zijn bepalend voor het succes of falen van de organisatie.

De maatstaven moeten in de matrix van het resultaatgebied waartoe zij behoren, ingevuld worden. Vervolgens moet de maatstaf op de volgende 5 punten beoordeeld worden. Door dat te doen, kan ook voor de resultaatgebieden vastgesteld worden in welke fase zij verkeren.

1. Zijn gegevens beschikbaar; (feitenmateriaal)
2. Is er een trend in ontwikkeling? (of er sprake is van een negatieve, gelijkblijvende of positieve ontwikkeling)
3. Prestatie t.o.v. de doelstelling (Zijn de doelstellingen gehaald? Is het resultaat beter, slechter of in overeenstemming met de doelstelling?)
4. Vergelijking met de belangrijkste concurrenten (hoe is de prestatie t.o.v. de belangrijkste concurrent?)
5. Vergelijking met de beste organisaties (Wat is de prestatie wanneer deze worden vergeleken met de beste organisaties)

Hoe hoog de resultaatgebieden scoren hangt af van twee factoren; men moet over de benodigde informatie beschikken én uit die informatie moeten positieve resultaten blijken.

4.4.1 Invulling van de organisatiegebieden

De positiebepaling van de organisatiegebieden moet uitgevoerd worden door het managementteam van FS. De vragen in de matrices zijn per organisatiegebied uitgewerkt.

Op de horizontale as staan de ontwikkelingsfasen van de organisatie.

Op de verticale as staan drie deelgebieden van het betreffende aandachtsgebied.

Deze zijn van belang om tot een goed geheel te komen.

Inhoudelijk zijn de matrices gericht op een facilitaire afdeling en gaan over de hieronder weergegeven aspecten:

Leiderschap: Deelgebieden: richten, inrichten en verrichten.

- De vragen die onder het deelgebied richten vallen, zijn gericht op hoe de leiding de koers bepaalt en richting geeft aan de organisatie.
- De vragen die onder het deelgebied inrichten vallen, zijn gericht op hoe de leiding de inrichting van de organisatie afstemt op de plannen voor lange en korte termijn.
- De vragen die onder het deelgebied verrichten vallen, zijn gericht op hoe de leiding zich inspant om de organisatie te verbeteren en daarbij haar medewerkers betreft en stimuleert.

Strategie en Beleid: Deelgebieden: oriënteren, creëren en implementeren.

- De vragen die onder het deelgebied oriënteren vallen, zijn gericht op hoe FS informatie verzamelt en deze gebruikt bij het ontwikkelen van beleid.
- De vragen die onder het deelgebied creëren vallen, zijn gericht op hoe FS haar beleid bepaalt, de resultaten meet en evalueert.
- De vragen die onder het deelgebied implementeren vallen, zijn gericht op hoe FS de doelstellingen in plannen en budgetten tot uitvoering leiden.

Management van Medewerkers: Deelgebieden: organiseren, investeren en respecteren.

- De vragen die onder het deelgebied organiseren vallen, zijn gericht op hoe FS het personeelsmanagement afstemt op strategie en beleid, de vereiste organisatiestructuur, en de kernprocessen.



- De vragen die onder het deelgebied investeren vallen, zijn gericht op hoe FS de op de toekomst gerichte behoefte aan kennis en vaardigheden vaststelt en zorgt dat deze beschikbaar zijn en blijven.
- De vragen die onder het deelgebied respecteren vallen, zijn gericht op hoe de individuele leidinggevers binnen FS omgaan met hun medewerkers en hen bij zaken betrekken, stimuleren, erkennen en waarderen.

Management van Middelen: Deelgebieden: Geld, Kennis en technologie, materiaal en diensten.

- De vragen die onder het deelgebied geld vallen, zijn gericht op hoe de organisatie haar financiële middelen verwerft, toewijst, gebruikt en beheert.
- De vragen die onder het deelgebied kennis en technologie vallen, zijn gericht op hoe vanuit strategie en beleid de noodzakelijke kennis en technologie wordt binnengehaald, verspreidt, toegepast en geborgd en hoe intellectueel kapitaal beheerd en beschermd wordt.
- De vragen die onder het deelgebied materiaal en diensten vallen, zijn gericht op hoe deze middelen worden ingezet voor het maximaliseren van de toegevoegde waarde van de eigen processen en in samenwerkingsverbanden met andere organisaties.

Management van processen: Deelgebieden: identificeren en ontwerpen, invoeren en beheersen en doorlichten en verbeteren.

- De vragen die onder het deelgebied identificeren en ontwerpen vallen, zijn gericht op hoe de organisatie haar processen vastlegt in relatie tot hun bijdrage aan de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen.
- De vragen die onder het deelgebied invoeren en beheersen vallen, zijn gericht op hoe FS haar processen beheerst om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering zeker te stellen.
- De vragen die onder het deelgebied doorlichten en verbeteren vallen, zijn gericht op hoe er continue aandacht wordt geschonken aan het optimaliseren van de bestaande processen en hoe de processen veranderen om zo steeds betere prestaties te bereiken.

4.4.2 Invulling van de resultaatgebieden

De positie van de resultaatgebieden wordt bepaald door de maatstaven te toetsen op de vijf punten⁵¹.

De maatstaven moeten van belang zijn voor de aansturing van Facility Services.

In de handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel worden voorbeelden gegeven van maatstaven die gebruikt kunnen worden. Deze zijn beoordeeld op relevantie voor Facility Services.

Getracht is om het evaluatieplan zo volledig mogelijk te maken. Wanneer nodig, kan de organisatie zelf nog maatstaven toevoegen in matrices van het evaluatieplan.

De resultaatgebieden zijn ingericht met de hieronder weergegeven maatstaven.

Uitgegaan is van gegevens die op dit moment beschikbaar zijn of met enige inspanning beschikbaar konden komen.

Klanten (en leveranciers)

Bij de evaluatie van dit aandachtgebied gaat het om het inzicht verkrijgen in de perceptie van de (interne)klant met betrekking tot het product/dienst, de uitvoering en het gedrag van de medewerkers

De maatstaven zijn: Klanttevredenheidsonderzoek (*directe maatstaf*) en de klachten & storingen (*indirecte maatstaf*) die door de klanten gemeld worden bij de Service Desk.

⁵¹ Bron: Boek: Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel



Klanten zijn in dit verband alle afdelingen binnen LVNL. Omdat bijna al het contact met de leveranciers via de afdeling contracting verloopt, wordt deze groep niet meegenomen in de evaluatie binnen Facility Services.

Het gaat om het vaststellen van in welke fase van ontwikkeling de maatstaven zich bevinden. Tevens zal achterhaald moeten worden of uit het klanttevredenheids-onderzoek⁵² en uit het aantal klachten en storingen over het jaar 2006, positieve resultaten blijken. Wanneer dit niet het geval is, zullen verbeteracties opgesteld moeten worden.

In de bijlage wordt verslag gedaan van een klanttevredenheidsonderzoek dat uitgevoerd is, door mij, binnen heel Corporate Services. Een onderdeel daarvan is het klanttevredenheidsonderzoek Facility Services. Het KTO is meegenomen in de positiebepaling.

INTERMEZZO

KTO Corporate Services

Als aanvullende opdracht is gevraagd een klanttevredenheidsonderzoek op te stellen en uit te voeren. Het gaat om een klanttevredenheidsonderzoek dat zich niet alleen beperkt tot het facilitaire proces, maar alle processen binnen Corporate Services meeneemt.

Binnen Corporate Services, waar alle ondersteunende diensten zijn ondergebracht, is behoefte ontstaan aan een integraal opgezet klanttevredenheidsonderzoek (KTO).

Uit dat KTO moet een conclusie getrokken kunnen worden over hoe de klant de ondersteunende afdelingen beoordeelt. Uit deze beoordeling moet een gezamenlijke, en een score per afdeling, te herleiden zijn.

Het moet mogelijk zijn om conclusies trekken en eventuele verbeterpunten achterhalen. Voor deze afstudeeropdracht richt het zich specifiek op Facility Services. Deze is voor het evaluatieplan namelijk van belang.

Een voordeel van een integraal CS klanttevredenheidsonderzoek is dat de klant nu slechts één enquête onder ogen krijgt.

Door informatie te vergaren over de vier afdelingen en gesprekken te voeren met de proces eigenaren is helder geworden op welke diensten ze getoetst moeten worden.

Het doel van het KTO is om de effectiviteit en de klantgerichtheid te meten van heel Corporate Services.

Het meten van de klanttevredenheid wordt gedaan door het afnemen van een enquête. Deze enquête is opgenomen in de bijlage⁵³.

De enquête wordt afgenomen bij de klanten van CS. Omdat dit alle medewerkers zijn binnen LVNL is gekozen voor selecte groep⁵⁴. Om een representatief beeld te krijgen worden binnen alle afdelingen van LVNL, steekproefsgewijs, minimaal 2 medewerkers en één leidinggevende van de afdeling gevraagd de enquête in te vullen⁵⁵. De begeleidende brief, en de reminder hierop, die naar klanten gestuurd zijn, zijn opgenomen in de bijlage^{56 57}.

De resultaten van het gehele klanttevredenheidsonderzoek zijn opgenomen in de bijlage⁵⁸. In hoofdstuk 7 worden de verbeteracties voor FS weergegeven.

⁵² Het opzetten van dit KTO is een extra opdracht

⁵³ Zie bijlage 19, De enquête voor het KTO is opgenomen in het nieuwe evaluatieplan

⁵⁴ Bron: Boek: Baarda & de Goede, Basisboek kwalitatief onderzoek

⁵⁵ Zie bijlage 22, De steekproefcalculator

⁵⁶ Zie bijlage 20, De begeleidende brief

⁵⁷ Zie bijlage 21, Reminder voor het invullen van de enquête

⁵⁸ Zie bijlage 23, De resultaten uit het KTO



Medewerkers

De *directe maatstaven* verkrijgt men uit informatie die direct van de medewerker verkregen wordt. Hierbij gaat het bijv. om de informatie uit functioneringsgesprekken met de medewerkers, de mening over de mogelijkheden tot benutting van capaciteiten, de ontplooiingskansen, scholingsmogelijkheden, communicatie met de leiding, communicatie tussen afd. onderling, communicatie binnen de afdeling (taakafstemming).

Voor het meten van de *directe maatstaven* wordt gebruik gemaakt van de medewerkerstevredenheid. Deze meting wordt ongeveer één keer per jaar afgenomen door een extern bedrijf, Effectory, en beslaan veel van de hierboven beschreven voorbeelden.

De *indirecte maatstaven* zijn in overleg met de general manager vastgesteld, zijnde: ziekteverzuim, ongevallen, incidenten, gevaarlijke situaties en RSI klachten.

Bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt de mening van de medewerkers die werkzaam zijn binnen Facility Services gemeten. Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre het bedrijf en de afdeling voldoet aan de behoeften en verwachtingen van de medewerkers.

Bij de indirecte maatstaven gaat het erom of het ziekteverzuimpercentage, het aantal ongevallen, incidenten, gevaarlijke situaties en RSI klachten acceptabel zijn. Wanneer de directe en indirecte maatstaven niet acceptabel gevonden worden, dienen verbeteracties opgezet te worden.

Maatschappij (/omgeving FS)

Hierbij gaat het om de vraag: 'Wat doet een organisatie aan de behoeften en verwachtingen van de wereld om zich heen?'

Voor Facility Services is de vraag specifiek: Wat doet FS aan de behoeften en verwachtingen van de wereld om zich heen?

FS werkt voor interne klanten en voert overleg met externe partijen om voor LVNL gevraagde faciliteiten in te kopen.

FS treedt namens LVNL op een tweetal maatschappelijke punten naar buiten.

Enerzijds is dat voor de levering aan LVNL van gas, elektra en water, anderzijds is dat voor contacten waaruit maatschappelijke betrokkenheid (LVNL/FS) blijkt.

De levering van gas, elektra en water aan LVNL vindt plaats onder toezicht van FS.

FS kan een belangrijke bijdrage leveren op de wijze waarop LVNL omgaat met deze vormen van energie. Deze zijn vertaald in de Arbo doelstellingen van LVNL.

Voor het onderzoek bij FS is besloten de volgende *directe maatstaven* toe te passen: Elektra- water- en gasverbruik en papierverbruik.

De maatschappelijke betrokkenheid van FS blijkt o.a. uit de vele stagiaires die bij FS de gelegenheid krijgen om een onderzoek/opdracht uit te voeren.

Als *indirecte maatstaf* worden de stageplaatsen voor scholen beschouwd.

Uiteindelijk gaat het erom vast te stellen in welke fase van ontwikkeling deze maatstaven zich bevinden en welke verbeteracties genomen moeten worden om te verbeteren.



Bestuur en financiers

Het gaat hier om zowel financiële als operationele resultaten. Een organisatie moet zich afvragen in hoeverre zij haar doelstellingen (financieel en operationeel) weet te realiseren.

Voor het onderzoek bij FS is besloten, voor de volgende maatstaven:

Voor *de operationele maatstaf*: Het ATM Programma van Eisen en voor *de financiële maatstaven*: Marktconformiteit, planning en begroting.

Door het uitvoeren van benchmarks (vergelijkingen) met facilitaire kostenkengetallen uit de markt wordt inzicht verkregen in de mate van marktconformiteit. Het vergelijken wordt gedaan op basis van de kostenstructuur volgens de NEN 2748. De NEN 2748 geeft een indeling om facilitaire kosten te rubriceren en eenduidig te registreren en geeft een begripsomschrijving van termen voor facilitaire voorzieningen.

FS verzamelt haar eigen kengetallen, deze worden vervolgens vergeleken met de kengetallen van verschillende organisaties door NFC.

Ook hierbij gaat het om het vaststellen van de fase van ontwikkeling van deze maatstaven en het achterhalen van resultaten om eventueel verbetervoorstellen te kunnen doen.

4.5 Tot slot

In dit hoofdstuk is onderzocht welke gegevens beschikbaar moeten zijn voor het uitvoeren van een positiebepaling van Facility Services binnen LVNL.

Binnen het kader van dit onderzoek is vastgesteld dat er voldoende gegevens beschikbaar zijn om een positiebepaling te doen. De bepaling moet gezien worden als een test-case die in de loop der tijd uitgebreid kan worden als men meer ervaring heeft met de uitvoering van de INK positiebepaling.

Dit hoofdstuk heeft het in de doelstelling van het onderzoek gevraagde evaluatieplan opgeleverd. Deze wordt weergegeven in de bijlage.⁵⁹

⁵⁹ Zie bijlage 19, Het nieuwe evaluatieplan



5. Verzamelen van meetgegevens

De evaluatie kan uitgevoerd worden wanneer er feitenmateriaal aanwezig is. Feitenmateriaal maakt het mogelijk om deze te spiegelen aan een gewenste situatie. De conclusies hieruit maakt een organisatie bewust wat de huidige situatie is en geeft aan of er mogelijkheden cq. wensen zijn tot verbetering. De positie van Facility Services over het jaar 2006 wordt geanalyseerd aan de hand van de aspecten die benoemd zijn in hoofdstuk 4. Na de metingen wordt beoordeeld of FS voldoet aan de gewenste situatie.

In paragraaf 5.1 worden de feiten uit de evaluatie van de organisatiegebieden over het jaar 2006 weergegeven. In paragraaf 5.2 worden de feiten uit de evaluatie van de resultaatgebieden over het jaar 2006 weergegeven. Tevens zijn de maatstaven uit de resultaatgebieden verder geëvalueerd. Hierbij werd gekeken of de doelstellingen die gehaald moesten worden, ook daadwerkelijk gehaald zijn. Vragen die bij die audit een belangrijke rol hebben gespeeld zijn; waar staan we nu en is dat goed, of verdient dat aanpassing/verbetering. De resultaten uit die audit worden net als de meetgegevens van de positiebepaling, in de bijlage weergegeven ⁶⁰.

5.1 Meetgegevens organisatiegebieden

De matrices zijn individueel ingevuld door alle managementteamleden. Vervolgens werden de individuele scores gezamenlijk besproken zodat er een gezamenlijk oordeel gevormd werd. Op deze manier is een beeld verkregen waar de FS qua ontwikkeling staat. In de bijlage zijn de matrices opgenomen die door de managementleden zijn ingevuld⁶¹.

Uit analyse van de meetgegevens zijn binnen het MT een 7-tal verbeterpunten vastgesteld. De resultaten uit de positiebepaling van de organisatiegebieden worden hieronder, opgesomd weergegeven:

Leiderschap

Richten: Binnen de wettelijke kaders bepaalt de directie wat er gebeurt. De visie van FS is expliciet gemaakt in de vorm van een missie.

De leiding weet wat de belangrijkste relaties van de organisatie verlangen, de aandacht van de leiding is gericht op het interne voortbrengingsproces en het ontwikkelingspotentieel is richtinggevend voor de toekomst. Tradities en ervaringen spelen een belangrijke rol binnen FS en sterke en zwakke punten van FS zijn bij de leiding bekend.

Inrichten: Primaire taken staan bij FS centraal en indeling in klantgroepen is het uitgangspunt voor de inrichting van FS. De leiding stuurt de uitvoering op basis van wat zich voordoet en richt zich vooral op (het verbeteren van) de interne processen. Er is ruimte voor het aanleveren van verbeterideeën, werkgroepen en verbeterteams functioneren op operationeel niveau en verbeterteams opereren over de grenzen van afdelingen en clusters heen.

Verrichten: De leiding draagt bewust verantwoordelijkheid over en de effectiviteit van het leiderschap wordt periodiek beoordeeld d.m.v. functioneringsgesprekken.

Resultaat van het aspect leiderschap ligt onder de grens van proces/systeem georiënteerd.

⁶⁰ Zie bijlage 25, De resultaten uit de interne audit op de maatstaven

⁶¹ Zie bijlage 24, De gezamenlijk ingevulde matrices door MT-leden



Strategie en beleid

Oriënteren: De wensen en eisen die de klant stelt aan product en dienst zijn bekend en de organisatie kent de klantprocessen. Managementinformatie wordt handmatig verzameld uit meerdere bronnen, waar onder een FMIS. Prijs en kwaliteit van producten en diensten zijn bekend en FS vergelijkt de prestaties op prijs en kwaliteit in de markt. Verder voert FS benchmarking uit met andere facilitaire bedrijven in de publieke sector.

Creëren: Het beleid wordt door de actualiteit en persoonlijke voorkeur bepaald en het strategieproces is gestructureerd en gebaseerd op de verzamelde informatie. De klant kent en benadert de specialist rechtstreeks en specialisten verwijzen klanten door naar de servicedesk, indien nodig. FS reageert op aanvragen, klachten en storingen, is reactief en heeft een gestructureerde klantbenadering.

Implementeren: Beleid is in de vorm van een werkplan, planning en capaciteit nader uitgewerkt. Uitvoeringsplannen zijn herkenbaar en consistent afgeleid van beleidsdoelen en wettelijke kaders. De realisatie van het werkplan wordt gemeten en leidt zonodig tot een andere capaciteitsverdeling en er is binnen FS een systeem om de realisatie van de plannen te volgen. Tevens bepalen teams zelf hoe de gestelde doelen bereikt worden. Over de activiteiten van FS wordt zowel intern als extern gecommuniceerd.

Resultaat van het aspect strategie en beleid ligt net onder de grens van proces / systeemgeoriënteerd.

Management van medewerkers

Organiseren: De leiding houdt periodiek functionerings- en beoordelingsgesprekken op basis van het functieprofiel. Medewerkers worden gewaardeerd op hun vakmanschap, bijdrage aan de afdeling en o.b.v. hun kennis en competenties. Tevens zijn de medewerkers trots op hun eilandcultuur en streven ze naar perfectie in hun werk

Investeren: De leiding weet van de medewerkers de opleidingsbehoefte aan de hand van een opleidingsplan en bepaalt samen met de medewerkers de opleidingsbehoefte aan de hand van dat opleidingsplan. Ook zijn er binnen FS functieprofielen met vastgelegd: taken + benodigde kennis en kunde.

Respecteren: De leiding houdt werkoverleg als groep om taken te verdelen en voortgang te bewaken op basis van het werkplan. Discipline in uitvoering van het werk wordt gewaardeerd en erkend. Tevens wordt het meedoen aan verbetergroepen gestimuleerd.

Resultaat van het aspect management van medewerkers ligt geheel in de fase procesgeoriënteerd.

Management van middelen

Geld: De kostprijs van producten en diensten zijn bekend. Het FS budget is gecentraliseerd en gebaseerd op de te verwachten afzet van producten en diensten. Tevens worden er financiële overzichten gemaakt. De opbrengsten en kosten worden per proces of project geregistreerd en vergeleken met financiële kengetallen.

Kennis en technologie: Werkprocessen en know-how zijn in handboeken vastgelegd en op alle managementniveaus binnen FS is de benodigde informatie beschikbaar. Milieumaatregelen worden ad-hoc getroffen en er wordt wel voldaan aan de milieuwetgeving.

Materiaal en diensten: Opdrachten worden gebundeld om het aantal leveranciers en facturen te beperken. Tevens worden leveranciersprestaties periodiek getoetst aan de contractafspraken en deze contracten worden centraal beheerd. Het inkoopbeleid is gestructureerd en het inkoopproces levert managementinformatie op.

Resultaat van management van middelen laat een wisselend beeld zien maar is hoofdzakelijk procesgeoriënteerd.



Management van processen

Identificeren en ontwerpen: De uit te voeren taken zijn bij betrokkenen bekend. Met inbreng van de medewerkers zijn de werkwijze, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd in procedures.

Vakmensen hebben zelf contact met klanten en de medewerkers binnen FS informeren elkaar over klantvraag en wensen. De medewerkers werken binnen projecten afdelingsoverstijgend.

Invoeren en beheersen: Stafafdelingen (beleid en kwaliteit) bepalen de kaders waar binnen gewerkt wordt en de procesverantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement. Er is een producten- en dienstenoverzicht voor de klanten, met onderscheid tussen standaard en maatwerk in ontwikkeling. Tevens werkt FS met een SLA gericht op tijdigheid en betrouwbaarheid van de levering van diensten en producten.

Doorlichten en verbeteren: Verbeterideeën kunnen worden ingediend en de veranderingen lopen planmatig en worden op effectiviteit gemeten. Verbeteringen in werkmethoden worden gecommuniceerd aan betrokkenen en verankerd in aangepaste procedures. Door middel van audits wordt periodiek de procesbeheersing getoetst. De organisatie kan zich toetsen met bedrijven met een ISO certificaat.

De klanttevredenheid wordt structureel gemeten en de organisatie beschikt over een klachtenprocedure. Managementinformatie wordt teruggekoppeld ten behoeve van bijstelling van het beleid.

Het resultaat van management van processen ligt op de grens van proces/ systeem georiënteerd.

5.1.1 Verbeterdoelen uit de organisatiegebieden

Uit de analyse zijn uiteindelijk door het MT, op basis van bovenstaand onderzoek, een zevental verbeterdoelen vastgesteld. Wanneer aan deze doelen gewerkt wordt en in een volgende positiebepaling positief worden beoordeeld, komt de organisatiekant grotendeels in fase 3 terecht en bevindt FS zich de systeem georiënteerde fase.⁶²

Verbeterdoelen 2007/2008:

Leiderschap

- De leiding stuurt op de interne opdrachtgever/opdrachtnemer benadering
- De leiding geeft zelf het goede voorbeeld met een nadruk op goed werken en betrouwbaarheid

Strategie en beleid

- De organisatie is pro-actief op zoek naar klantwensen
- De betekenis van de strategie en het beleid voor het individu wordt doeltreffend gecommuniceerd

Management van medewerkers

- De medewerkers letten op kosten en kwaliteit en kijken over de grenzen van hun afdeling heen
- Medewerkers worden actief betrokken bij het bepalen van doelstellingen en prestatie indicatoren voor het eigen proces(onderdeel)

Management van processen

- Processen zijn vastgelegd in handboeken en worden structureel en integraal beheerd en bijgestuurd

⁶² Zie bijlage 26, grafische weergave met situatie na uitvoering verbeterpunten



5.2 Meetgegevens resultaatgebieden

De positie van de resultaatgebieden is bepaald door de opgestelde maatstaven te toetsen aan de vijf meetpunten.

In de hier onderstaande tabellen wordt aangegeven of de maatstaven positief beoordeeld worden in het jaar 2006 en in welke ontwikkelingsfase ze verkeren.

De conclusies worden onder elk resultaatgebied beschreven. Er is ook dieper onderzoek verricht naar de maatstaven. De resultaten uit die audit worden weergegeven in de bijlage⁶³.

De verbeteracties die naar voren komen uit beide onderzoeken wordt in par. 5.2.1 weergegeven.

1. Klanten	1	2	3	4	5	Score
<i>Directe maatstaven</i>						
Klanttevredenheidsonderzoek	+	+	+	-	-	3
<i>Indirecte maatstaven</i>						
Klachten en storingmeldingen	+	-	-	-	-	1
Totaal aantal punten						4
Gemiddeld aantal punten						2.0

1=Gegevens beschikbaar, 2= Trend in ontwikkeling, 3= Prestatie ten opzichte van doelstellingen, 4=Vergelijking met externe partijen, 5= Vergelijking met excellente organisaties

Klanttevredenheidsonderzoek

Er wordt ongeveer één keer per jaar een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Resultaten van dit klanttevredenheidsonderzoek worden besproken in het MT-overleg. In het MT overleg wordt een lijstje gemaakt met actiepunten. Het uitvoeren van deze actiepunten worden gevolgd door het managementteam. Over de jaren wordt de trend bijgehouden uit het KTO. Er zijn ook doelstellingen geformuleerd, die worden bewaakt door het MT. De klanttevredenheid van FS wordt niet vergeleken met vergelijkbare bedrijven.

Klachten en storingsmeldingen

Klachten en storingen worden dagelijks bijgehouden in Planon. De resultaten van het aantal klachten en storingen worden besproken in het MT-overleg. Wanneer nodig, worden er actiepunten opgesteld. Wanneer aan deze actiepunten niet gewerkt wordt, blijft het een terugkerend agendapunt. Over de jaren wordt de trend in het aantal klachten en storingen niet bijgehouden. Er zijn ook geen doelstellingen geformuleerd voor het aantal klachten en storingen. De prestaties worden niet vergeleken met andere organisaties.

Resultaat van het aspect klanten ligt geheel in fase proces georiënteerd

⁶³ Zie bijlage 25, De resultaten uit de interne audit op de maatstaven



2. Medewerkers	1	2	3	4	5	Score
<i>Directe maatsstaven</i>						
Medew. tevredenheidsonderzoek	+	+	-	-	-	2
<i>Indirecte maatsstaven</i>						
Ziekteverzuim	+	+	-	-	-	2
Ongevallen, incidenten etc.	+	+	-	-	-	2
RSI klachten	+	+	-	-	-	2
Totaal aantal punten						8
Gemiddeld aantal punten						2.0

1=Gegevens beschikbaar, 2= Trend in ontwikkeling, 3= Prestatie ten opzichte van doelstellingen, 4=Vergelijking met externe partijen, 5= Vergelijking met excellente organisaties

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Er wordt minimaal 1 keer in de twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De resultaten uit dit medewerkerstevredenheidsonderzoek worden besproken in het managementteam. Er wordt vervolgens een lijstje gemaakt met actiepunten. Deze actiepunten zijn een terugkerend agenda onderwerp in het MT. De trend over de afgelopen jaren, van de medewerkerstevredenheid, wordt wel bijgehouden. Er zijn geen doelstellingen geformuleerd die gaan over de medewerkerstevredenheid. De medewerkerstevredenheid van FS wordt, in het effectory onderzoek wél vergeleken met vergelijkbare bedrijven.

Ziekteverzuim

Dagelijks wordt door HRM het aantal ziektegevallen bijgehouden. De lijst met het aantal ziektegevallen binnen FS wordt maandelijks besproken in het managementteam. Indien nodig, worden er actiepunten afgesproken. Het uitvoeren van deze actiepunten worden in het volgende MT-overleg besproken. Het managementteam houdt de trend van het ziekteverzuim over de jaren wel bij. Er zijn geen doelstellingen geformuleerd voor het ziekteverzuim. Het ziekteverzuim van FS wordt niet vergeleken met vergelijkbare bedrijven.

Ongevallen, incidenten, gevaarlijke situaties en RSI klachten

Binnen FS wordt melding gemaakt wanneer ergens ongevallen, incidenten, gevaarlijke situaties voordoen. Het aantal meldingen wordt bijgehouden. Jaarlijks worden de cijfers gepubliceerd in het Arbo sociaal jaarverslag.

Wanneer zich teveel ongevallen, incidenten, gevaarlijke situaties en RSI klachten voordoen, worden actiepunten opgesteld om deze te minimaliseren.

De trend in het aantal ongevallen, incidenten, gevaarlijke situaties en RSI klachten worden over de jaren wel bijgehouden. Er worden binnen FS geen arbo en milieudoelstellingen geformuleerd. Het aantal ongevallen etc. binnen FS wordt niet vergeleken met vergelijkbare bedrijven.

Resultaat uit het aspect medewerkers ligt geheel in fase 2, proces georiënteerd.



3. Maatschappij	1	2	3	4	5	Score
<i>Directe maatsstaven</i>						
Energieverbruik	+	+	+	-	-	3
Water en gasverbruik	+	+	-	-	-	2
papierverbruik	+	+	-	-	-	2
<i>Indirecte maatstaven</i>						
Stageplaatsen	+	-	-	-	-	1
Totaal aantal punten						8
Gemiddeld aantal punten						2.0

1=Gegevens beschikbaar, 2= Trend in ontwikkeling, 3= Prestatie ten opzichte van doelstellingen,
4=Vergelijking met externe partijen, 5= Vergelijking met excellente organisaties

Energieverbruik

Door de afdeling WEB wordt het energieverbruik op jaarbasis bijgehouden. De doelstellingen op het gebied van energieverbruik worden besproken met de AMZ coördinatoren (arbo en milieuzorg). Indien nodig worden er actiepunten vastgesteld. Notitiepunt: Het is lastig te bepalen waar de norm ligt aangezien het verbruiksaantal afhankelijk is van veel verschillende factoren. (Bijvoorbeeld: vrije dagen, bezetting, temperatuur, klimaat ed.) Het energieverbruik wordt niet vergeleken met andere organisaties.

Water en gasverbruik

Het water en gasverbruik wordt ook op jaarbasis bijgehouden door de afdeling WEB. De doelstellingen op het gebied van water en gasverbruik worden besproken met de AMZ coördinatoren. Wanneer nodig worden er actiepunten vastgesteld. De AMZ coördinatoren houden de trend op het gebied van water en gasverbruik elk jaar goed bij. Er zijn geen doelstellingen geformuleerd. Het water en gasverbruik wordt niet vergeleken met vergelijkbare organisaties.

Papierverbruik

Het papierverbruik wordt door de medewerkers van het magazijn bijgehouden. Vanwege een verandering in het oracle-systeem, wat gebruikt wordt bij het registreren van o.a. het papierverbruik, is het helaas niet mogelijk om de historie van verbruikscijfers te achterhalen uit het jaar 2005 en eerder. Alleen de verbruikscijfers over het jaar 2006 zijn voorhanden. Trends in ontwikkeling zijn dus helaas niet meer te achterhalen. In 2006 werden er nog geen doelstellingen geformuleerd ten aanzien van het papierverbruik. Het papierverbruik wordt niet vergeleken met vergelijkbare bedrijven.

Stageplaatsen

Het aantal stageplaatsen per jaar wordt bijgehouden door de afdeling HR. Er wordt niet gekeken naar de trend. Wanneer er plaats is en een opdracht, krijgt een stagiaire de mogelijkheid een onderzoeksopdracht te doen. Er wordt wel een doelstelling geformuleerd, zo wil FS min. 2 studenten een stageplek aanbieden binnen FS. Er wordt geen vergelijking gemaakt met de belangrijkste concurrent.

Resultaat van het aspect maatschappij ligt geheel in proces georiënteerde fase



4. Bestuur en financiers	1	2	3	4	5	Score
<i>Directe maatsstaven</i>						
Programma van Eisen	+	+	+	-	-	3
<i>Indirecte maatstaven</i>						
Marktconformiteit	+	+	+	+	-	4
Planning en begroting	+	+	+	-	-	3
Totaal aantal punten						10
Gemiddeld aantal punten						3.3

1=Gegevens beschikbaar, 2= Trend in ontwikkeling, 3= Prestatie ten opzichte van doelstellingen,
4=Vergelijking met externe partijen, 5= Vergelijking met excellente organisaties

Programma van Eisen

Het programma van Eisen instandhouden is voorhanden. Het is een opsomming van de doelstellingen per klantgebied van FS. Elk jaar wordt het plan van eisen geëvalueerd en bekeken in hoeverre het aangepast moet worden om te blijven voldoen aan wet- en regelgeving en aan de eisen van de klant. Het programma van eisen wordt niet toetsbaar vergeleken met externe partijen.

Marktconformiteit

FS is aangesloten bij een benchmarkgroep. Hier wordt een vergelijking gemaakt van de facilitaire kostenkengetallen uit de markt. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de mate van marktconformiteit. De gegevens uit de benchmarks zijn voorhanden. Er wordt ten opzichte van het jaar daarvoor wel gekeken naar de ontwikkeling van de kosten van FS. Er zijn ook normen/doelstellingen gesteld waaraan voldaan moet worden. Ook wordt er een vergelijking gemaakt met externe partijen.

Planning en begroting

Jaarlijks wordt een planning en begroting opgesteld. De gegevens hiervan zijn beschikbaar. De trend in de begroting en planning zijn te achterhalen. Tevens worden er doelstellingen t.o.v. de prestatie weergegeven. De planning en begroting wordt niet vergeleken met externe partijen.

Resultaat van bestuur en financiers ligt net boven de grens van systeem georiënteerd.

5.2.1 De verbeterpunten uit de resultaatgebieden

Verbeteringen die geïdentificeerd zijn na uitvoering van de positiebepaling op de resultaatgebieden, worden hieronder weergegeven. Bij het vaststellen van de verbeterpunten is gekeken naar de fase waarin ze nu verkeren en vervolgens is gekeken naar de relevantie om te groeien naar een volgende fase.

Klanten

Klachten en storingen (indirecte maatstaven)

- De trend in het aantal klachten en storingen moet bijgehouden worden en er moeten doelstellingen geformuleerd worden. *Hiermee kan van fase 1 naar fase 2 en zelfs naar fase 3 doorgegroeid worden.*

Medewerkers

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (directe maatstaf)

- Doelstellingen formuleren waaraan de tevredenheid van de medewerkers moet voldoen. *Dit aspect kan daarmee doorgroeien naar fase 3.*



Maatschappij

Water, gas en papierverbruik (directe maatstaf)

- Doelstellingen formuleren waaraan het water, gas en papierverbruik moet voldoen. *Hiermee kan doorgegroeid worden naar fase 3.*

5.2.2 Verbeterpunten uit de audit

Alle maatstaven zijn in het kader van dit onderzoek geaudit. Ook zijn de verbeterpunten van de evaluatie uit 2005 getoetst. De volgende verbeterpunten moeten als actiepunt meegenomen worden in het MT-overleg.

Klanten

- De benaming klachten en storingen worden door elkaar gehaald. Het is niet altijd duidelijk of het om een klacht of om een storingsmelding gaat. Dit dient in Planon aangepast te worden in klachten & storingen en in wensen.
- Achterhalen waarom het aantal klachten en storingen van WEB zo hoog is.
- Uit KTO is naar voren gekomen dat ICT en schoonmaak en de kwaliteit van het documentbeheer onder de maat scoren. Deze moeten dus verbeterd worden.

Bestuur en financiers

- De hele waterbehandeling en de koelwaterhuishouding moet bekeken worden om te beoordelen waar drinkwaterbesparing mogelijk is. (dit in het kader van milieuvergunning)
- Er moet bekeken worden welke activiteiten ondernomen kunnen worden om energiebesparing te realiseren.
- Het beter inzichtelijk maken van kostenplaats en kostensoort. Men moet in één oogopslag kunnen zien om welke kostenplaats en soort het gaat. Ook moet het mogelijk worden om eventuele aanpassingen/correcties er in door te voeren.

Acties uit de evaluatie uit 2005

- Onderzocht moet worden of de kosten van de kantoorartikelen verlaagd zijn.
- Procedures Bedrijfsrestaurant: moeten aangepast worden i.v.m. NEN 22000.
- Procedure Gebruik Bedrijfsauto's moet aangepast worden.
- Werkbeschrijving Repro moet geüpdate worden.
- I.v.m. reorganisatie moeten de IT procedures herschreven worden.

5.3 Tot slot

In dit hoofdstuk zijn per aspect de data gemeten van de organisatiegebieden en de resultaatgebieden van het INK-managementmodel. Met deze gegevens is de positie bepaald van Facility Services in het jaar 2006.

Per organisatiegebied is voor dit onderzoek een matrixmodel opgesteld die door het managementteam is ingevuld. Deze matrix is volgens het managementteam een goede basis gebleken om de positie van FS te beoordelen. Ook blijkt het een nuttig hulpmiddel te zijn om verbeterpunten op het spoor te komen. De resultaatgebieden werden beoordeeld door gebruik te maken van directe en indirecte maatstaven die voorhanden zijn binnen FS. Deze zijn door het management van FS als voldoende beoordeeld om voor deze testcase de positie te bepalen van Facility Services op de resultaatgebieden. Omdat het aantal maatstaven per aspect nogal beperkt is en de gedetailleerdheid van de inhoud ver uiteen lopen, verdient het aanbeveling om voor een volgende positiebepaling de maatstaven uit te breiden.

In het volgende hoofdstuk wordt de huidige positie van Facility Services grafisch weergegeven.

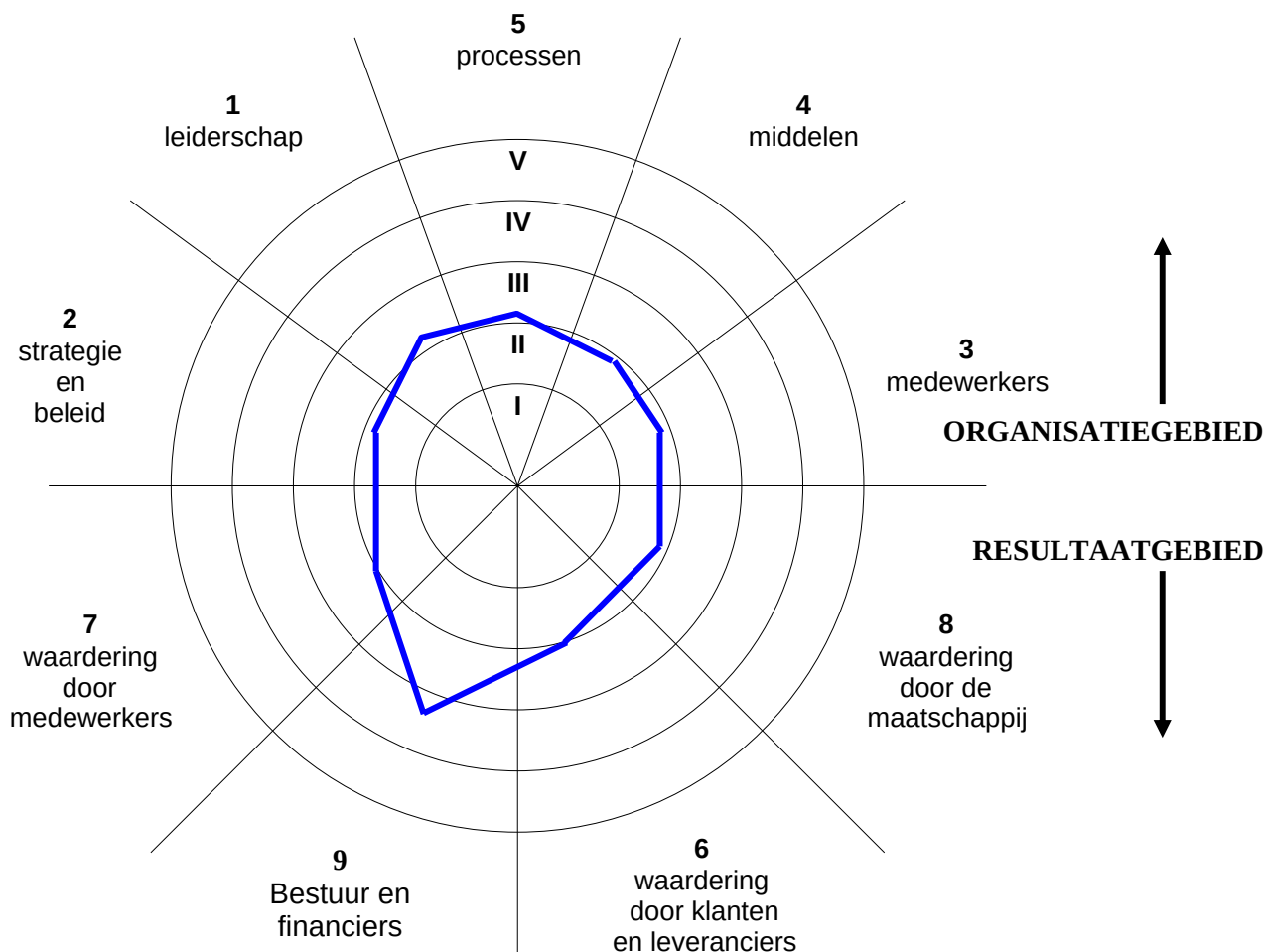


6. Conclusie uit de meetgegevens

De meetgegevens uit hoofdstuk 5 worden op 2 manieren grafisch weergegeven namelijk in een spinnenwebmodel (par. 6.1) en in een profielschets (par. 6.2 en 6.3). Het spinnenwebmodel geeft een totaaloverzicht. Op deze manier kan goed gezien worden op welke aandachtsgebieden slecht gescoord wordt. In de profielschets zijn de aandachtsgebieden verder opgesplitst. Hierdoor wordt een gedetailleerder inzicht verkregen in de lage of hoge score.

Met het spinnenweb en de profielschets kan in één oogopslag gezien worden wat het kwaliteitsniveau van Facility Services is.

6.1 Verwerking van de data in het spinnenwebmodel



Figuur 6: Spinnenweb FS

I. Activiteit georiënteerd; II. Proces georiënteerd; III. Systeem georiënteerd; IV. Keten georiënteerd; V. Excelleren



6.2 De profielschets van de organisatiegebieden

De hier onderstaande profielschets geeft een totaalbeeld van de evaluatie op de organisatiegebieden.

Aandachtsgebied	Deelgebied	Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd
Leiderschap	Richten			X	
	Inrichten			X	
	Verrichten		X		
Strategie en beleid	Oriënteren			X	
	Creëren			X	
	Implementeren		X		
Management van Medewerkers	Organiseren		X		
	Investeren			X	
	Respecteren			X	
Management van middelen	Geld			X	
	Kennis en technologie	X			
	Materiaal en diensten			X	
Management van processen	Identificeren en ontwerpen			X	
	Invoeren en beheersen		X		
	Doorlichten en verbeteren				X



6.3 De profielschets van de resultaatgebieden

De profielschets van de resultaatgebieden ziet er als volgt uit:

Niveaus	1	2	3	4
Klanten		X		
Medewerkers		X		
Maatschappij		X		
Bestuur en financiers			X	

Figuur 8: De profielschets van de resultaatgebieden

6.4 Tot slot

Met betrekking tot de organisatie- en resultaatgebieden kunnen nu de volgende constatering en gedaan worden:

Organisatiegebieden

Leiderschap, strategie en beleid, medewerkers, middelen en processen bevinden zich allen op de grens van proces georiënteerd naar systeem georiënteerd.

Dit houdt in dat bij FS afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd. Taken en verantwoordelijkheden liggen vast en prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op geconstateerde afwijkingen.

Resultaatgebieden

Klanten, medewerkers en maatschappij bevinden zich in de fase proces georiënteerd. Bestuur en financiers bevindt zich in de systeem georiënteerde fase.

Dit houdt in dat de Plan-Do-Check-Act cirkel wordt toegepast in het ondersteunende proces bij FS.

Algehele constatering/conclusies:

- Met het spinnenweb en de profielschets beschikt Facility Services nu over een groepsfoto;
- Facility Services is een proces georiënteerde organisatie (fase 2);
- Alle deelgebieden van FS hebben min of meer een gelijkmatige ontwikkeling doorgemaakt. De blauwe lijn in het spinnenweb is bijna rond. (uitgezonderd resultaatgebied bestuur en financiers) Er zijn geen blinde vlekken.
- Dat bestuur en financiers zo goed ontwikkeld is, kan zijn oorzaak hebben in het feit dat de LVNL als taakgerichte organisatie verantwoording af moet leggen aan het Ministerie, die als tegenprestatie de financiële middelen verstrekt.
- Wat de FS organisatie doet voor de medewerkers, wordt overeenkomstig gewaardeerd door de medewerkers. Een overeenkomstige redenering geldt voor alle tegenover elkaar liggende gebieden.
- Facility Services is op alle fronten klaar om zich te ontwikkelen naar een systeem georiënteerde organisatie. Wat rest is het uitvoeren van de verbetervoorstellen.

De verbetervoorstellen voor FS om van fase 2, proces georiënteerd, naar fase 3, systeem georiënteerd te komen, worden middels actieplannen in het volgende hoofdstuk uitgewerkt.



7. Implementatie van de verbeterpunten

Door uitvoering van de positiebepaling op de organisatie- en resultaatgebieden is naar voren gekomen op welke punten FS zich kan verbeteren om op een hoger organisatieniveau te komen. Hieronder zijn in de tabellen de verbeterdoelen dikgedrukt weergegeven en daarbij is een plan van aanpak opgesteld.⁶⁴

7.1 Verbeteracties organisatieaspecten

De leiding geeft zelf het goede voorbeeld, met een nadruk op hard werken en betrouwbaarheid. (Betrokkenheid en betrouwbaarheid tonen bij het werk)	
Actie	Doelstelling van de actie is het nakomen van afspraken. Actie is vastleggen van afspraken en deadlines stellen in het MT tevens controleren of deze deadlines gehaald worden.
Actiehouder	General Manager FS
Waar wordt het gevolgd?	MT overleg
Planning	In elk MT overleg (maandelijks), continu proces
Personele consequenties	Instructie MT-leden dat hun bijdrage wordt beoordeeld op basis van het nakomen van afspraken.
Organisatorische consequenties	Agendapunt opnemen in MT-overleg. (Hier gaat het om: actiepunten, actiehouder, deadline en datum van afhandeling en jaarrapportage opstellen per MT-lid.) De betrokkenheid en betrouwbaarheid van MT leden neemt toe en daarmee neemt het respect van de medewerkers voor de leiding toe.
Financiële consequenties	Geen out of pocket kosten. Uitvoering van dit actiepunt levert een positieve bijdrage aan het financieel resultaat.

De leiding stuurt op de interne opdrachtgever / opdrachtnemer benadering	
Actie	Sturen op financiën, resultaten en voortgang middels kwartaalrapportage.
Actiehouder	General Manager FS
Waar wordt het gevolgd?	In het management team FS (MT)
Planning	Elk kwartaal bespreken, continu proces
Personele consequenties	Instructie MT leden dat er gestuurd gaat worden op financiën en resultaten.
Organisatorische consequenties	Agendapunt opnemen in MT-overleg. Doordat het management stuurt op financiële en operationele gegevens neemt het respect van de medewerkers voor de leiding toe.
Financiële consequenties	Geen out of pocket kosten. Uitvoering van dit actiepunt levert een positieve bijdrage aan het financieel resultaat.

De organisatie is pro-actief op zoek naar klantwensen	
Actie	Opstellen van een actieplan om uit klachten en storingsregistratie conclusies te kunnen trekken en hierop pro-actief actie te kunnen ondernemen.
Actiehouder	Hoofd PMO
Waar wordt het gevolgd?	In het MT-overleg
Planning	1 maal per jaar
Personele consequenties	Instructie MT-leden zodat zij een bijdrage hierin leveren.
Organisatorische consequenties	Dit actiepunt opnemen in MT-overleg. De klanttevredenheid neemt toe en daarmee de waardering voor de organisatie.
Financiële consequenties	In het FS afdelingsbudget moet een post meegenomen worden voor het uitvoeren van de verbeteracties. (Beoordeling door MT-FS)

⁶⁴ Zie bijlage 27, Afspraken die de MT leden gemaakt hebben om de verbeterdoelen te realiseren



De medewerkers letten op kosten en kwaliteit en kijken over de grenzen van hun afdeling heen

Actie	Onderzoek uitvoeren naar de mogelijkheden om de medewerkers te stimuleren om over de grenzen van hun afdeling heen te kijken.
Actiehouder	General Manager FS (bijdrage van MT-leden FS)
Waar wordt het gevolgd?	In MT overleg
Planning	Juni – augustus 2007
Personele consequenties	Medewerkers ontwikkelen zich en voelen zich meer betrokken bij het algehele proces.
Organisatorische consequenties	Geen directe consequenties.
Financiële consequenties	Voor het uitvoeren van de acties uit het actieplan moet budget vrijgemaakt worden.

De betekenis van de strategie en het beleid voor het individu wordt doeltreffend gecommuniceerd

Actie	Doel: delen van de organisatie moeten worden uitbesteed (FS moet naar een regie organisatie groeien). Opstellen van een actieplan om werkzaamheden uit te besteden én opstellen van een FS communicatieplan voor dit actieplan.
Actiehouder	General Manager FS (bijdrage managers van D & B, WEB en IT.)
Waar wordt het gevolgd?	MT-overleg
Planning	Uitwerken actieplan van augustus – december 2007. Uitwerken communicatieplan december 2007. Uitvoeren communicatieplan vanaf januari 2008, waarna vanaf januari 2008 het actieplan wordt uitgevoerd.
Personele consequenties	Vervallen van interne banen. Mogelijk outsourcen van medewerkers. Doel is een personeelsreductie van min: 4%
Organisatorische consequenties	Agendapunten opnemen in MT-overleg. De organisatie kan platter worden doordat er minder interne uitvoerende afdelingen zijn.
Financiële consequenties	Uitvoering van dit actiepunt levert een positieve bijdrage aan het financieel resultaat. Er moet een projectbudget beschikbaar komen voor het uitbestedingstraject.

Medewerkers worden actief betrokken bij het bepalen van de prestatie indicatoren voor het eigen proces(onderdeel)

Actie	Samen met medewerkers inhoud geven aan de prestatiedoelstellingen van de afdeling.
Actiehouder	General Manager FS
Waar wordt het gevolgd?	MT-overleg en afdelingsoverleg
Planning	Februari 2008
Personele consequenties	geen
Organisatorische consequenties	Vergadermomenten inplannen. Medewerkers voelen zich meer betrokken bij het bedrijf en gaan meer resultaatgericht werken.
Financiële consequenties	Uitvoering van dit actiepunt levert een positieve bijdrage aan het financieel resultaat.

Processen zijn vastgelegd in handboeken en worden structureel en integraal beheerd en bijgestuurd

Actie	Actieplan opstellen voor het aanpassen van het hoofdproces en de deelprocessen van FS in handboeken. Opstellen beheersplan
Actiehouder	General Manager FS
Waar wordt het gevolgd?	MT-overleg
Planning	Z.s.m.
Personele consequenties	geen
Organisatorische consequenties	Vergadermomenten inplannen.
Financiële consequenties	geen



7.2 Verbeteracties resultaatmaatstaven

De trend bijhouden en doelstellingen formuleren t.a.v. het aantal klachten en storingen.	
Actie	Uitbreiden van de klachten en storingsrapportage met de cijfers van voorgaande jaren en normgetallen voor FS.
Actiehouder	General Manager FS
Waar wordt het gevolgd?	MT-overleg
Planning	In overleg, zo spoedig mogelijk –continu proces
Personele consequenties	geen
Organisatorische consequenties	Toename klanttevredenheid
Financiële consequenties	geen

Doelstellingen formuleren waaraan de tevredenheid van de medewerkers moet voldoen.	
Actie	Uitbreiden medewerkerstevredenheidsonderzoek met normgetallen voor FS.
Actiehouder	General Manager FS
Waar wordt het gevolgd?	MT-overleg
Planning	In overleg, zo spoedig mogelijk – continu proces
Personele consequenties	geen
Organisatorische consequenties	Vergadermomenten inplannen.
Financiële consequenties	geen

Doelstellingen formuleren waaraan het water, gas en papierverbruik moet voldoen.	
Actie	Uitbreiden van de rapportages met normgetallen.
Actiehouder	General Manager FS
Waar wordt het gevolgd?	MT-overleg
Planning	In overleg, zo spoedig mogelijk –continu proces
Personele consequenties	geen
Organisatorische consequenties	Vergadermomenten inplannen.
Financiële consequenties	geen

7.3 Tot slot

Bovenstaande actiepunten zijn doorgesproken met de General Manager van FS en toegelicht in het MT overleg. De uitvoering ervan valt echter buiten de scope van dit onderzoek. Alle acties vereisen voornamelijk inzet van het management om ze uit te voeren. Binnen het management team is voldoende draagvlak om de actiepunten te gaan uitwerken. Een gelukkige en belangrijke 'bijkomstigheid' is dat voor de invoering van de verbeterpunten nauwelijks extra financiële middelen beschikbaar moeten zijn. Het belangrijkste probleem zal zijn het vrijmaken van tijd om de acties uit te gaan voeren. Het verdient aanbeveling om de voortgang van alle acties door één centrale functionaris te laten controleren en hiervan verslag te doen in het MT.

Dit hoofdstuk vormt het slotstuk van het onderzoek.

Het evaluatiemodel heeft de positie van FS inzichtelijk gemaakt en er zijn verbeteracties geformuleerd die de organisatie op een hoger kwaliteitsniveau kunnen brengen. Aan de doelstelling is voldaan. In hoofdstuk 8 volgt nog een samenvattende analyse.



8. Conclusies en aanbevelingen

Nu het onderzoek afgesloten is, wordt geëvalueerd wat de bijdrage van dit onderzoek is aan Facility Services.

- **Het onderzoek, vastgelegd in dit rapport, geeft antwoord op de probleemstelling**

De probleemstelling voor dit onderzoek luidde:

“Hoe kan een nieuw evaluatieplan voor Facility Services worden samengesteld, op basis van het onlangs door LVNL voorgeschreven INK managementmodel, zodat op een efficiënte wijze inzicht wordt verkregen in de huidige organisatiestatus van Facility Services en waarmee ook verbeterpunten inzichtelijk gemaakt worden?”

Middels de matrices, opgesteld via het INK managementmodel, is het mogelijk gebleken om de status van de organisatie- en resultaatgebieden te bepalen. Voor Facility Services is dit uitgewerkt (hoofdstuk 5 en 6).

Het is middels dit onderzoek aangetoond dat de huidige kwaliteitsstatus van FS kan worden weergegeven in een spinnenwebmodel en een profielschetsmodel. Dit blijkt een efficiënte manier te zijn om, in één oogopslag, inzichtelijk te hebben wat de huidige status is.

Dit onderzoek heeft laten zien dat de verbeterpunten volgen uit de matrices die opgesteld zijn volgens de richtlijnen van het INK managementmodel. De grafische weergave van de profielschets en het spinnenwebmodel laat zien wat het effect van het uitvoeren van de verbeterpunten zal zijn.

- **Door het uitvoeren van de INK-evaluatiemethodiek, zoals opgesteld middels dit onderzoek, kan de organisatiekwaliteit zich blijvend verbeteren**

De noodzakelijke informatie is beschikbaar om jaarlijks de positie van FS te bepalen. Bestaande verbeteracties uitvoeren/controleren en nieuwe verbeteracties, na uitvoering van de positiebepaling, te formuleren.

- **Het INK-managementmodel is goed te introduceren binnen de gehele organisatie van LVNL**

LVNL is een organisatie met een taakgerichte cultuur. De meeste afdelingen en medewerkers voeren nu hun taak uit zonder zich direct te bekommeren om de totale prestatie van de gehele organisatie. Middels het INK-managementmodel wordt er meer begrip verkregen bij elke taakhouders voor het totale proces.

De grafische weergave (spinnenwebmodel / profielschets) is een goed hulpmiddel om niet ingewijden op een eenvoudige manier bekend te maken met kwaliteitszorg. ‘Plaatjes zeggen daarbij vaak meer dan 1000 woorden’

- **Deze methode maakt het mogelijk om aan verbeterpunten een prioriteit te geven.**

Door het uitvoeren van de verbeterpunten die uit de positiebepaling komen, komt de organisatie als geheel op een hoger kwaliteitsniveau. Alle andere verbeterpunten die uit detailwaarnemingen komen hebben daardoor een lagere prioriteit.

- **Door deze manier van evalueren wordt er op een andere manier gekeken naar het proces**

Evalueren middels het INK-managementmodel is een integrale beoordeling van het kwaliteitsniveau van de gehele organisatie. Zoals in dit onderzoek beschreven is, wordt op de relevante organisatiegebieden en resultaatgebieden beoordeeld hoe goed het kwaliteitsniveau is. De gezamenlijke beoordeling is een maat voor de totale kwaliteitsbeleving van de organisatie.



Voorheen werd beoordeeld of processen uitgevoerd werden volgens de voorgeschreven richtlijnen. Als een proces uitgevoerd wordt volgens de richtlijn dan was dat goed. Deze wijze van beoordelen zorgt er niet voor dat de organisatie zich blijvend verbetert.

- **Het toepassen van het INK-managementmodel is een middel om tot de beste te behoren in de markt**
Er wordt gestreefd naar een optimale verhouding van tevreden klanten, leveranciers, medewerkers, omgeving/overheid/markt en dat alles tegen de beste kosten/baten voor de organisatie. Door hier continu aandacht aan te geven blijft de organisatie behoren tot de beste in haar marktsegment.
- **De kwaliteit van de matrices en de gekozen maatstaven bepalen in hoge mate het eindresultaat**
De vragen in de matrices van de organisatiegebieden zijn zo goed mogelijk opgesteld maar laten desondanks ruimte voor interpretatieverschillen. Hoewel in het gezamenlijk overleg, in het MT, getracht is deze interpretatieverschillen te minimaliseren, kan het toch mogelijk zijn dat er soms een te hoge of te lage waardering is ingevuld. Bij volgende positiebepalingen, met evt. andere functionarissen, kunnen dus andere resultaten naar voren komen. Het is van belang om voldoende maatstaven te hebben om de waardering van het resultaatgebied exact te bepalen.
- **Binnen FS, op MT niveau, moet een functionaris als actiehouders aangesteld worden om het belang van kwaliteitszorg te promoten, de positiebepaling uit te voeren en de verbeteracties te bewaken**
Het is van belang dat op hoog niveau binnen FS het voorbeeld gegeven wordt dat kwaliteitszorg de hoogste prioriteit heeft. Het is een noodzakelijke voorwaarde dat de verbeteracties ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. Anders blijft Facility Services op het zelfde kwaliteitsniveau.
- **Er moet budgetruimte verkregen worden om verbeteracties uit te voeren**
Het uitvoeren van verbeteracties kost geld. Het beschikbaar hebben van geld is een noodzakelijke voorwaarde voor het uitvoeren van de verbeterplannen. Worden de verbeterplannen niet uitgevoerd, dan zien de medewerkers dit als een bewijs dat kwaliteitszorg niet de hoogste prioriteit heeft. Het introduceren van het INK-managementmodel heeft dan zelfs een negatieve werking.
- **Verbeteracties moeten aantoonbare resultaten boeken**
Om bij de medewerkers draagvlak te houden voor het INK-managementmodel moeten de verbeteracties aantoonbare positieve resultaten voor hen opleveren. Wanneer zij niet of nauwelijks veranderingen ervaren, zal er zelfs een negatieve werking van uit gaan.

Tot slot

Het evaluatieplan, volgens de methode van het INK-managementmodel, is een goed instrument om het kwaliteitsniveau van FS blijvend te kunnen verbeteren, maar zal pas haar nut kunnen bewijzen als het goed in de organisatie wordt geïmplementeerd.



Literatuuropgave

Boeken

- Blom, B. : Kwaliteitszorg: Controlling in de praktijk. 1^e druk Kluwer:1997, isbn 9789026727207
- INK: Handleiding positiebepaling Ondernemingen, 4^e druk Zaltbommel: 2002
- Alkema, J. en Chin Kwie Joe, J.: Bedrijfsvoering in klantperspectief. Arko uitgeverij: 2005
- Hardjono, Prof. Ing. T.W en Bakker, R.: Management van processen, identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen. 3^e druk, Kluwer: 2006
- Thuis. P.: Toegepaste organisatiekunde, 3^e druk Wolters Noordhoff: 2003
- Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, 3^e druk stenfert Kroess, ISBN 9020730304
- Mastenbroek, Prof. W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling, 4^e druk Kluwer 2003
- Veen, B.: Kwaliteitszorg in de praktijk, Kluwer 1988, isbn 9789020121278
- Bij. H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging: van blauwdruk naar contingenties en dynamiek, 2^e druk Kluwer 2001, isbn 9789014080895
- INK: Padvinder INK, Zaltbommel 2002
- Simon, Dr. M.: De strategische functie typologie, functioneel denkraam voor management, Kluwer 1992, ISBN 90 26713894
- Maas, drs. G.W.A., Pleunis MFM, drs. J.W.: Facility Management, 1^e druk Alphen a/d Rijn: Kluwer 2001
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages: organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff 2000. isbn 90 01 46822 5
- Mintinga, M.A. en Lagerveld, N.J.: Sigma. 2^e druk Kluwer 2004, ISBN 9014092601
- Dam, van drs. N.H.M. en Marcus drs. J.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. 5e druk Wolters Noordhoff, ISBN 9001210279.

Bedrijfsgegevens

- Luchtverkeersleiding Nederland: Jaarverslag 2005,
- Luchtverkeersleiding Nederland: Strategieplan 2006-2010, in search of operational excellence
- Luchtverkeersleiding Nederland: In search of operational excellence 2006
- Luchtverkeersleiding Nederland: Visie, operational excellence 2006

Syllabi

- Bouter R.F. : Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007. 12^e herz. druk Leiden 2006, isbn 9073077095
- Mante, Y.: Handleiding Schriftelijke rapportage 2003/2004. Afdeling facility management Haagse Hogeschool
- Genet, C.: Methode van onderzoek en de markt, Den Haag: Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management, 2003.

Scripties

- Geer, J. van der: Samen denken, samen doen. Luchtverkeersleiding Nederland 2006
- Rook, M.: Plan-do-check-act, Luchtverkeersleiding Nederland 2003
- Bergwerf. C.: Facilitaire Organisatie Scan, Luchtverkeersleiding Nederland 2005



Internet

- Luchtverkeersleiding Nederland officiële site
www.lvnl.nl
- Luchtverkeersleiding Nederland Intranet site
<http://lvnl-intranet.nl>
- Artikelen site
www.kennizz.nl
- Onafhankelijk adviesbureau Berenschot
<http://www.berenschot.nl/management-themas/managementissues>
- Rendementsverbetering
<http://www.patagonia-bv.com>
- Organisatie adviesbureau
<http://www.stevens-consultancy.nl/index.html>
- Organisatie advies
<http://www.kwaliteit.com>
- Kennisplatform over bedrijfsproces en verbetermethodes
<http://www.procesverbeteren.nl/>
- Ondernemende adviseurs
<http://www.qualiborg.com>
- Instituut Nederlandse Kwaliteit
www.ink.nl
- CJK consultancy
www.ckj.nl
- Haagse Hogeschool Intranet
<https://blackboard.hhs.nl>
- partner in procesverbetering en risico management
[www. Trivisionadvies.nl](http://www.Trivisionadvies.nl)
- Steekproefcalculator
<http://www.journalinks.be/steekproef>