

ADVIESRAPPORT

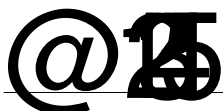
Een proces heeft sturing nodig

‘Borgen en beheersen van processen’

ING

Facility Management





Adviesrapport

Een proces heeft sturing nodig

Borgen en beheersen van processen



Auteur: Daan Scholten

Docent begeleider: Mevr. B.A. Heemskerk-Nooy

Mede beoordelaar: Dhr. B.G. Veldstra

Opdrachtgever: ING Facility Management
Postbus 263
3000 AG Rotterdam
Locatie Delftse Poort
(Weena 505)

Mentor: Mevr. C. Otten-Lammers

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

Periode: September 2005 t/m Februari 2006

Plaats & Datum: Rotterdam, 17 januari 2006

Adviesrapport

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van de afstudeeropdracht van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De opdrachtgebende organisatie is ING. De afdeling waar de opdracht plaats heeft gevonden is Office Support (OS). OS is de stafafdeling van Client Interface (CI) en heeft als taak administratief ondersteuning te verlenen aan de Managers Client Interface (MCI's) opdat zij zich meer kunnen richten op hun kernactiviteit, het klantcontact. Het adviesrapport is geschreven in de periode september 2005 t/m februari 2006.

In deze samenvatting worden de onderzoeksresultaten en adviezen die hieruit voortvloeien kort belicht.

In de probleemanalyse en het onderzoek van de huidige situatie is naar voren gekomen dat er een probleem is met de beheersing van de processen. De manager OS moet, om processen te monitoren, deze geheel volgen om hierin sturing te kunnen geven aan de procesmedewerkers. Dit kost teveel tijd, mede omdat er geen concrete meetmomenten in de processen zijn ingebouwd. Ook liggen de processen niet allemaal op schrift vast wat een en ander hierdoor extra bemoeilijkt. Het niet op schrift hebben van processen belemmert de mogelijkheid en de noodzaak van het optimaliseren van de processen.

Voortvloeiend uit de probleemanalyse is de volgende probleemstelling opgesteld:

'Op welke wijze kunnen de processen van de afdeling Office Support van Client Interface binnen ING FM geborgd en beheerst worden?'

In samenspraak met de manager OS is bepaald dat er procesbeheersing voor dit project toegepast dient te worden op de drie meest kritische processen van OS. Dit zijn de processen:

- Facility Convenant;
- Budget vs Realisatie;
- Maandrapport CI.

Borging dient op alle processen toegepast te worden.

In hoofdstuk 4 Borgen en Beheersen worden de mogelijkheden voor het vastleggen van processen, procesborging en procesbeheersing benoemd. Geconcludeerd kan worden dat processen op meerdere manieren vastgelegd, beheerst en geborgd kunnen worden. De keuzes voor de wijze van vastleggen, borgen en beheersen van processen van OS zijn gebaseerd op de mogelijkheden die in de organisatie en afdeling aanwezig zijn.

Vastleggen van processen

De processen van OS worden in dit project vastgelegd aan de hand van de combinatietechniek. Dit houdt in dat er een procesflowchart per

proces opgesteld is en hieraan werkbeschrijvingen gekoppeld zijn. Het vastleggen van de processen is van belang om inzicht te verkrijgen en borging en beheersing te kunnen laten plaatsvinden. Om heldere processchema's op te stellen met de juiste werkbeschrijvingen, zijn alle genoemde processen met de medewerkers van OS doorgenomen. Het programma dat hiervoor gebruikt is, is MS PowerPoint. Hier is voor gekozen omdat het programma voor alle medewerkers een standaard ING applicatie is en iedere OS medewerker hiermee overweg kan. Tevens waren de (enkele reeds vóór dit project) opgetekende processen ook hierin verwerkt. Er is uitgegaan van symbolen die voor iedereen helder zijn en de totale procesgang kunnen visualiseren. Het totaal aan vastgelegde processen heeft een procesboek opgeleverd (Zie bijlage 3 Procesboek OS). Het procesboek geeft een goede visualisatie van de processen van OS, tevens is het een handig hulpmiddel voor het inwerken van (nieuwe) medewerkers.

Borgen van processen

Er is gekozen voor het hanteren van de Deming Cycle (PDCA) als ondersteunend borgingsinstrument voor de processen van OS. In combinatie met de vastgelegde processen is het mogelijk gemaakt om processen periodiek aan een kwaliteitsbespreking met betrokkenen te onderwerpen. Zaak is wel om de verbeteringen die uit de bespreking naar voren komen, door te voeren in het procesboek. Het stappenplan van de PDCA wat in het kader hiervan is opgesteld biedt hierin een leidraad.

Beheersen van processen

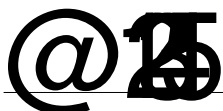
De processen van OS zijn naar aanleiding van de wensen en mogelijkheden die gevonden zijn, beheersbaar gemaakt. Er is gekozen voor het inbrengen van indicatoren om processen te beheersen. Dit is gedaan voor de drie meest kritische processen van OS (Facility Convenant, Budget Realisatie, Maandrapport CI). In het kader hiervan is een methodiek opgesteld voor het beheersbaar maken van de processen van OS.

De methodiek bevat de volgende fasering:

1. Stel het proces 'op schrift'.
2. Benoem kritische succesfactoren.
3. Benoem indicatoren op de meest kritische punten in het proces (zowel upstream- als outcome-indicatoren).
4. Stel de target op (SMART)
5. Bepaal wie/wat/wanneer meet en wat een logische reactie is op een foutconstatering.

Voor de praktische uitvoering van procesbeheersing is de volgende methode opgesteld:

1. Monitor het proces op indicatoren.
2. Geef reactie bij foutconstatering.
3. Rapporteer de geconstateerde resultaten van het monitoren.



4. Licht het proces periodiek door (borging).

Door middel van het uitvoeren van de procesbeheersing waarin sturing aan medewerkers plaatsvindt, wordt het procesresultaat zeker gesteld.

De methodiek voor beheersbaar maken van processen van OS kan voor de toekomst, indien gewenst, toegepast worden op de overige processen van OS.

Auteursreferaat

Onderzoek naar de **borging en beheersing van processen** van de stafafdeling van FM in de **grote financiële instelling ING**. Onderzoeksvraag is op welke wijze kunnen de processen van OS geborgd en beheerst worden. Het achterliggende doel is tijd van **sturing** te verkleinen door middel van het implementeren van een **procesbeheersplan**. Processen moeten gericht zijn op **continue verbetering**. Belangrijkste conclusies zijn de processen beschreven moeten worden om een goede borging te kunnen realiseren. Procesborging kan middels veel verschillende **kwaliteitssystemen en kwaliteitsinstrumenten** gerealiseerd worden. Inbrengen van indicatoren een goed instrument is om sturing in een proces te geven. Belangrijkste aanbevelingen zijn om met **procesbeheersing**, processen volgens opgestelde **indicatoren** (opgesteld in het kader van dit project) te sturen en bevindingen te **rapporteren**. **½ Jaarlijks** een **borgingsinstrument** tot uitvoer te brengen en procesverbeteringen die hieruit voortvloeien door te voeren in de **beschreven processen** (alle processen beschreven in het kader van dit project). Om dit alles in goede banen te lijden, een **kwaliteitsmanager** voor borging en beheersing aan te stellen. In de bijlage worden de organisatie en processen beschreven, **procesboek** weergegeven, **procesbeheersplannen** beschreven, uitwerkingen interviews weergegeven en gebruikte theorie beschreven.

Indexreferaat

FM, afstudeeronderzoek, financiële instelling ING, borgen en beheersen van processen, kwaliteit, procesbeheersing, indicatoren, sturing, borging, kwaliteitsinstrumenten, kwaliteitssystemen, kwaliteitsmanager, procesboek, procesbeheersplan

Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage bij ING Facility Management. De organisatie heeft mij deze gelegenheid geboden om de theoretische kennis die ik tijdens de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool heb opgedaan, te toetsen aan de praktijk. Het is een uitdaging geweest om oplossingen te genereren voor de problematiek in de processen van Office Support. Laat de omvang van het rapport u er niet van weerhouden om het te lezen! Door de lay-out, die als standaard voor ING FM verslagen geldt, lijkt het meer dan het in werkelijkheid is. Door de kolominstelling leest het eenvoudig weg.

Mijn dank gaat uit naar alle inputverleners in dit project. Vooral naar mijn stagebegeleider, Christa Otten, die met haar kritische blik naar de vorderingen heeft gekeken en mij hierin goede sturing heeft kunnen geven. Ook mijn eerste aanspreekpunt voor praktische zaken en begeleiding, Herre Roelevink, die mij op een dusdanige wijze bekend heeft laten raken met de organisatie dat ik me hierin goed thuis heb gevoeld.

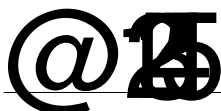
Vanuit de opleiding gaat mijn dank uit naar Mevrouw Heemskerk-Nooy, mijn docentbegeleider, die met haar kritische blik gezorgd heeft voor sturing in verslaglegging. Ook Dhr. Veldstra, mijn medebeoordelaar wil ik bedanken voor de op- en aanmerkingen. Ik wens eenieder veel leesplezier!

Rotterdam, februari 2005

Daan Scholten.

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING	2
AUTEURS- EN INDEXREFERAAT	5
VOORWOORD	6
INLEIDING	9
ACHTERGROND	9
1 DE ORGANISATIE	11
INLEIDING	11
1.1 ING	11
1.2 ING FACILITY MANAGEMENT	11
1.3 CLIENT INTERFACE	11
1.4 OFFICE SUPPORT	13
2 METHODISCHE VERANTWOORDING	14
INLEIDING	14
2.1 AANLEIDING	14
2.2 PROBLEEMANALYSE	14
2.3 PROBLEEMSTELLING	15
2.3.1 Subprobleemstellingen	15
2.4 VERWACHT EINDPRODUCT	15
2.5 ONDERZOEKSOPZET	15
3 HUIDIGE SITUATIE	19
INLEIDING	19
3.1 PROCESANALYSE	19
3.2 KLANTGROEPEN	19
3.3 PROCESSEN	20
3.4 KRITISCHE PROCESSEN	21
3.5 KRITISCHE SUCCESFACTOREN	23
3.6 INTERVIEWS	27
3.7 SAMENVATTING	27
4 BORGEN EN BEHEERSEN	29
INLEIDING	29
4.1 ONTWERPEN VAN PROCESSEN	29
4.2 BORGEN VAN PROCESSEN	31
4.2.1 Gevolgen van werken zonder procesborging	32
4.2.2 Gevolgen van werken met procesborging	32
4.2.3 Uitvoering borgen	33
4.3 BEHEERSEN VAN PROCESSEN	33
4.3.1 Gevolgen van werken zonder procesbeheersing	34
4.3.2 Gevolgen van werken met procesbeheersing	35
4.3.3 Uitvoering beheersen	35
4.4 SAMENVATTING	36
5 GEWENSTE SITUATIE	37
INLEIDING	37
5.1 MANAGER OS	37
5.2 PROCESMEDEWERKERS	37



5.3	EIGEN VISIE	38
5.4	CONCLUSIE	39
6	VAN HUIDIGE NAAR GEWENSTE SITUATIE	41
	INLEIDING	41
6.1	VASTLEGGEN VAN PROCESSEN	41
6.2	BORGEN VAN PROCESSEN	42
6.3	BEHEERSEN VAN PROCESSEN	44
6.4	DE PROCESBEHEERSINGMETHODE	45
6.5	SAMENVATTING	47
7	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	49
	INLEIDING	49
7.1	CONCLUSIES	49
7.2	AANBEVELINGEN	50
8	IMPLEMENTATIE	53
	INLEIDING	53
8.1	PERSONELE EN ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES	53
8.2	FINANCIELE CONSEQUENTIES	54
	LITERATUUROPGAVE	57

Achtergrond

Dit adviesrapport is geschreven voor de afdeling Office Support van de Client Interface van ING Facility Management. Het betreft hier een project over het borgen en beheersen van processen. Het project is uitgevoerd in het kader van de afstudeeropdracht van de projectleider van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De periode waarin het rapport geschreven is, loopt van september 2005 tot februari 2006.

Het advies is bedoeld voor de manager Office Support. De aanleiding van het project is dat Office Support (OS) sinds oktober 2004 gestart is met het samenvoegen van processen die voorheen in drie verschillende regio's werden uitgevoerd. In het eerste half jaar zijn deze processen daadwerkelijk samengevoegd en worden de werkzaamheden niet meer per regio maar landelijk uitgevoerd. Door het samenvoegen van de processen komen verschillende knelpunten naar voren. De adviezen welke naar aanleiding van dit project naar voren komen hebben betrekking op het oplossen van de knelpunten.

De probleemstelling die aan dit project gekoppeld is luidt:

'Op welke wijze kunnen de processen van de afdeling Office Support van Client Interface binnen ING FM geborgd en beheerst worden?'

Subprobleemstellingen gekoppeld aan de probleemstelling zijn:

- Wat is de huidige situatie betreffende de processen van de afdeling Office Support?
- Wat is de gewenste situatie van Office Support?
- Welke vormen van procesborging (gericht op procesverbetering) zijn geschikt voor Office Support?
- Hoe verloopt de beheersing van processen momenteel?
- Welke procesbeheersingmethoden zijn geschikt voor de processen van Office Support?
- Welke processen dienen beheerst te worden?
- Wat zijn de kritische succesfactoren binnen de processen die beheerst dienen te worden?
- Op welke wijze kan de verbeterde situatie worden bereikt?
- Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties?

De subprobleemstellingen geven stap voor stap antwoord op de probleemstelling.

De doelstelling die aan het rapport gekoppeld is luidt:

Gedurende vierentwintig weken onderzoek plegen en verbeteringen voorstellen omgaande de problematiek in processen van Office Support.

Door middel van empirisch onderzoek in de vorm van kwalitatieve interviews, gesprekken, observaties, documentanalyse en theoretisch onderzoek, worden conclusies gevormd waaruit adviezen gegenereerd worden die oplossing bieden aan de problematiek in de processen van OS

In het eerste hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie zoals deze momenteel is. Van ING Groep tot en met de afdeling OS wordt een omschrijving gegeven.

In het tweede hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van het onderzoek gegeven.

In het derde hoofdstuk wordt onderzocht hoe de huidige situatie van de processen van OS in elkaar zit en waar de knelpunten zitten. Ook wordt hierin ingegaan op het belang van de processen.

In het vierde hoofdstuk wordt de theorie die toepasbaar kan zijn op borgen en beheersen van processen van OS vermeld.

Het vijfde hoofdstuk geeft een beeld van de gewenste situatie gezien vanuit de manager OS en de procesmedewerkers.

In het zesde hoofdstuk worden oplossingen gegenereerd die betrekking hebben op de gewenste situatie. De oplossingen worden gekoppeld aan de processen van OS zodat deze toepasbaar zijn.

In het zevende en tevens laatste hoofdstuk wordt een advies gegeven over implementatie. Hier komen financiële, organisatorische en personele consequenties van de adviezen naar voren.

1 De organisatie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte organisatieomschrijving gegeven van de ING Groep. Vervolgens wordt het accent gelegd op ING Facility Management. Binnen ING Facility Management wordt de hoofdafdeling Cliënt Interface omschreven. Binnen Cliënt Interface valt de afdeling Office Support. De afdeling Office Support wordt tevens omschreven omdat dit adviesrapport voor hen van toepassing is

1.1 ING

ING Groep is een wereldwijd opererende financiële instelling van Nederlandse oorsprong met 115.000 medewerkers, die haar meer dan 60 miljoen klanten in ruim 50 landen producten en diensten biedt op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. Die klanten zijn particulieren, kleine en grote bedrijven, instellingen en overheden. ING omvat een grote verscheidenheid aan toonaangevende bedrijven die steeds vaker hun klanten onder de merknaam ING bedienen. De missie van ING is om een vooraanstaande, wereldwijd opererende, klantgerichte, innovatieve en kostenefficiënte financiële dienstverlener te zijn, die haar klanten diensten aanbiedt via het distributiekanaal van hun keuze, in markten waar ING waarde kan creëren. De strategie van ING richt zich op stabiele groei met behoud van een goede winstgevendheid.

1.2 ING Facility Management

ING Facility Management (ING FM) is voor ING (-onderdelen) de verkozen aanbieder van facilitaire 'turn key'-oplossingen, vanuit de gedachte 'FM, ondernemende partner in business'. Met het begrip 'turn key' wordt bedoeld dat FM een totaaloplossing biedt aan de klant betreft facilitaire ondersteuning. De klant hoeft spreekwoordelijk alleen de sleutel in het slot te steken, en kan in de nieuwe situatie zonder problemen direct aan het werk.

De kernactiviteiten van ING FM richten zich op huisvesting, logistiek, klantcontact en facilitaire ondersteuning. Dit heeft geresulteerd in een onderverdeling van de vakafdelingen Real Estate & Infrastructure, Logistics, Client Interface en Facility Services

1.3 Client Interface

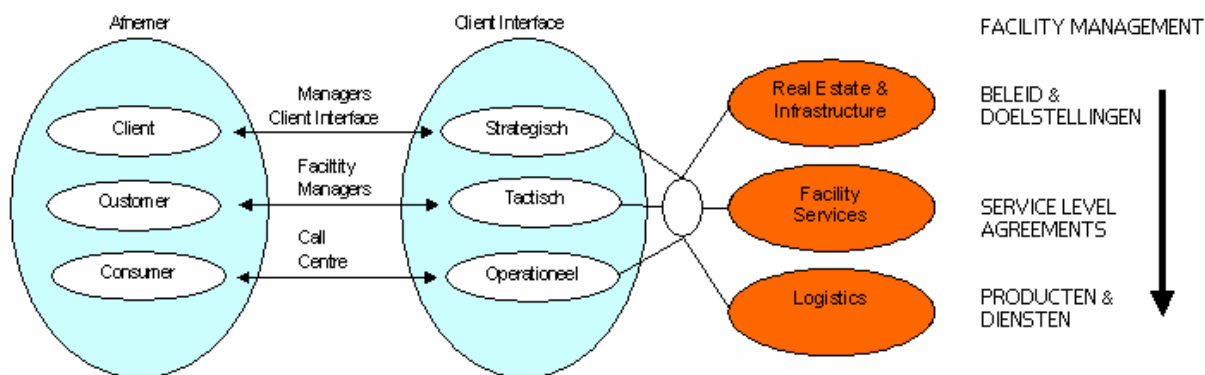
Een van de hoofdafdelingen van ING FM is de afdeling Client Interface (CI). Hieronder wordt beschreven wat de hoofdafdeling CI zoal als doelstellingen en taken heeft.

Facility Management heeft besloten de 'Client Interface' in te richten om de relatie met haar klanten te verbeteren. Het doel en de noodzaak hiervan is meer begrip te krijgen van de strategische doelstellingen en processen van de klant. Er wordt met de klant gecommuniceerd volgens het één ingangsprincipe. Dit houdt in dat CI als contactpersoon fungeert tussen FM en klant en vice versa.

De Client Interface werkt volgens het concept van 'Customer Intimacy' Vrij vertaald: CI richt zich op de bewegingen van de klant door het begrijpen van en betrokken zijn bij de strategieën van de klant en hoe daar facilitair mee om kan worden gegaan. Hierdoor krijgt FM via CI beter inzicht in de facilitaire behoefte van de klant en levert daardoor een betere bijdrage aan de doelstellingen van ING in het geheel.

De klanten zijn de verschillende divisies van ING Groep te weten Retail/VK, Wholesale/Banking, Intermediair, OPS&IT en Staven en Diensten. Het klantcontact tussen de verschillende niveaus in de divisies van ING is driedelig verdeeld. Ter illustratie daarvan is een model opgesteld waarin duidelijk wordt aangegeven op welk niveau binnen de divisies met wie wordt gecommuniceerd. (zie figuur 1.1 Model klantcontact Client Interface)

Per klantdivisie is een team gevormd uit een Manager Client Interface (MCI) welke zorgt voor het klantcontact op strategisch niveau en een aantal Facility Managers (FM's) welke zorgen voor het klantcontact op tactisch niveau. Gezamenlijk vormen zij de interface voor de betreffende divisie. Dit betekent dat er vijf interfaces zijn samengesteld. Het klantcontact op operationeel niveau (melden van storingen, boeken vergaderzalen e.d.) wordt d.m.v. het Call Centre gehouden en heeft als leidinggevende de Manager Consumer Relations (MCR). Tevens vallen onder haar verantwoordelijkheid de afdeling Acci (de ING alarmcentrale) en Telefonie (eerste opvang klantcontact van het primaire proces). De leidinggevende van de afdeling CI is de Senior Manager Client Interface (sen. Mgr. CI).

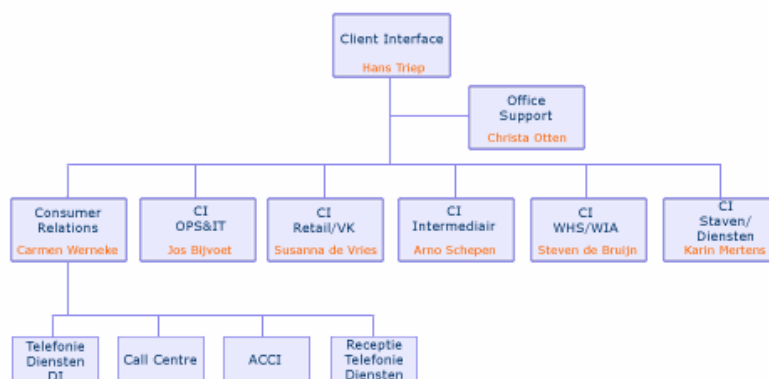


Figuur 1.1 Model klantcontact Client Interface

De relatie met de klant wordt verstevigd door:

- Het strategische overleg tussen de klantdirecties, directie van FM en MCI's.
- Het tactische overleg tussen de klantcontactpersonen de MCI's en FM's.
- Het operationele overleg tussen de klantcontactpersonen en FM's.

Deze relatie met de klant zorgt ervoor dat er ingespeeld kan worden op de toekomstige bewegingen die bij de klant verwacht worden en de verwachtingen van FM die daar ondersteuning in kan bieden. Dit zorgt voor de mogelijkheid tot pro-actief handelen in de richting van de klant vanuit FM. Ter verduidelijking van de structuur van de afdeling CI staat in figuur 1.2 het organogram weergegeven.



Figuur 1.2 Organogram CI

1.4 Office Support

Office Support (OS) is de stafafdeling binnen CI. Haar taak is administratieve ondersteuning verlenen aan MCI's opdat zij zich meer kunnen richten op hun kernactiviteit, het klantcontact. OS neemt de mid- en back-office functie voor haar rekening.

De taken van de afdeling OS zijn enerzijds het direct ondersteuning leveren aan een MCI (in de vorm aanleveren van relevante (bestuurlijke) informatie over ING, klanten en de eigen organisatie) anderzijds het uit handen nemen van verschillende processen van de afdeling CI (beheer van gegevens, uitvoeren van processen van afdeling CI en beheer van systemen die hiervoor zijn aangeschaft).

Vanuit het verleden is het zo gegroeid dat de meeste medewerkers een combinatie van deze twee taken vervullen. Alle medewerkers hebben de functienaam office medewerker toebedeeld gekregen. De medewerkers van OS worden centraal aangestuurd door de Manager OS terwijl deze decentraal gehuisvest zijn. Dit is een erg complexe manier van leiding geven. Dit is zo tot stand gekomen omdat de MCI's ook decentraal gehuisvest zijn. Doordat de medewerkers decentraal gehuisvest zijn, is het van belang dat zij beschikken over een grote mate van zelfstandigheid.

De directe klant van de afdeling OS is de gehele afdeling CI. Doordat de afdeling CI de schakel is tussen klant en ING FM en informatie vanuit OS hierbij ondersteuning biedt, is de klant van OS indirect ook de gehele ING organisatie. Een aantal processen van OS is gericht op de gehele ING organisatie. Te denken valt aan het jaarlijks opstellen van het Facility Covenant ter ondertekening van de klantdirecties voor de afname van facilitaire diensten. Dit proces heeft zijn uitwerking in alle in Nederland gevestigde onderdelen van ING Groep.

Een uitgebreide omschrijving van ING FM en de betrokken afdelingen is opgenomen in de bijlage (zie bijlage 1 Organisatieomschrijving)

2 Methodische verantwoording

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van het onderzoek gegeven.

Ter sprake komt de aanleiding van de opdracht, de onderzoeksoepzet en dataverzamelmethode. Ook wordt in paragraaf 2.2 probleemanalyse, antwoord gegeven op de subprobleemstelling 'Hoe verloopt de beheersing van processen momenteel?'

2.1 Aanleiding

OS is sinds oktober 2004 gestart met het samenvoegen van processen die voorheen in drie verschillende regio's werden uitgevoerd. In het eerste half jaar zijn deze processen daadwerkelijk samengevoegd en worden de werkzaamheden niet meer per regio maar landelijk uitgevoerd.

Door het samenvoegen van de processen komen verschillende knelpunten naar voren. De adviezen welke naar aanleiding van dit project naar voren komen hebben betrekking op het oplossen van de knelpunten.

2.2 Probleemanalyse

De grootste problematiek in de processen voor de manager OS is dat deze niet eenvoudig beheersbaar zijn. Momenteel moet de manager OS processen geheel monitoren om tijdig (in geval van kwaliteitsafbreuk of te lange doorlooptijd) sturing te geven aan de medewerkers. Dit kost veel tijd. Een voorbeeld hiervan is het opstellen van het Facility Covenant. De verschillende vormen van informatie (bijvoorbeeld aantal afgenomen M²'s per klant) dienen tijdig aan Office Support geleverd te worden om ervoor te zorgen dat op de gewenste datum het complete Facility Covenant aan de klant ter ondertekening aangeboden kan worden. OS is hierin de spin in het web en is statusbewaker van het tijdig ontvangen van informatie van MCI's en Finance. Op basis van de geleverde informatie kan het Facility Covenant worden opgesteld. De verschillende momenten van levering van informatie van MCI's en Finance zijn kritische factoren om het proces te laten slagen. De statusbewaking genereert veel extra werk. Zeker wanneer blijkt dat informatie te laat opgeleverd dreigt te worden. Dan dient ad hoc actie ondernomen te worden om de status te waarborgen. Hiermee wordt een gevaarlijk pad betreden en dat is geen gewenste situatie.

De werkwijze van OS is niet gestandaardiseerd op papier weergegeven en levert niet altijd constante kwaliteit op. Omdat de processen niet volledig inzichtelijk zijn (op papier), is het moeilijk te bepalen waar het gemis aan kwaliteit veroorzaakt wordt in het proces. Ook is het moeilijk om te bepalen wat daar dan aan gedaan zou kunnen worden om het proces weer op het juiste spoor te zetten. Kwaliteit in de processen is moeilijk vast te houden omdat het onmogelijk is een borgingsinstrument toe te passen op processen die niet op papier zijn vastgelegd. Dit staat een verdere professionalisering van de afdeling in de weg. Kortom, er is een tekort aan borging en beheersing van de processen.

2.3 Probleemstelling

De volgende probleemstelling zal gedurende het project worden beantwoord:

‘Op welke wijze kunnen de processen van de afdeling Office Support van Client Interface binnen ING FM geborgd en beheerst worden?’

2.3.1 Subprobleemstellingen

- Wat is de huidige situatie betreffende de processen van de afdeling Office Support?
- Wat is de gewenste situatie van Office Support?
- Welke vormen van procesborging (gericht op procesverbetering) zijn geschikt voor Office Support?
- Hoe verloopt de beheersing van processen momenteel?
- Welke procesbeheersingmethoden zijn geschikt voor de processen van Office Support?
- Welke processen dienen beheerst te worden?
- Wat zijn de kritische succesfactoren binnen de processen die beheerst dienen te worden?
- Op welke wijze kan de verbeterde situatie worden bereikt?
- Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties?

2.4 Verwacht eindproduct

Het beoogde projectresultaat geeft aan wat het project fysiek dient op te leveren. De volgende resultaten worden verwacht na afronding van het project.

- Een adviesrapport voor de afdeling OS waarin aanbevelingen worden gedaan over het borgen en beheersen van processen en directe verbeteringen die in de processen van belang zijn.
- Alle processen geborgd en samengevoegd in een digitaal procesboek voor de afdeling OS.
- Procesbeheersplannen voor de drie meest kritische processen.

2.5 Onderzoeksopzet

Om antwoord te kunnen geven op de subprobleemstellingen die uiteindelijk antwoord zal geven op de probleemstelling is gebruik gemaakt worden van verschillende onderzoeksvormen. Er is zowel theoretisch als empirisch onderzoek uitgevoerd waarvoor verschillende dataverzamelmethode zijn gebruikt. Per subprobleemstelling wordt hieronder de onderzoeks- en dataverzamelmethode nader belicht.

Wat is de huidige situatie betreft processen van de afdeling Office Support?

Door het houden van interviews en observaties van medewerkers is inzicht verkregen in de huidige werkwijze van de processen binnen OS. Er is een kwalitatief interview gehouden met de manager OS en vijf procesmedewerkers. Het interview heeft zowel betrekking op de huidige situatie als de gewenste situatie. Voor het analyseren van de huidige situatie zijn de volgende vragen gesteld:

1. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?
2. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij 1?
3. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?

De antwoorden van zowel de huidige als gewenste situatie zijn vastgelegd in interviewdocumenten ([zie bijlage 5 interviews](#)). De interviews zijn verwerkt en geanalyseerd in een overzichtsmatrix ([zie hoofdstuk 5.2](#)). Vanuit de overzichtsmatrix zijn conclusies getrokken. Voor de huidige situatie heeft dit geresulteerd in een degelijk beeld van wie voor welke processen verantwoordelijk is en waar zich knelpunten bevinden.

Om de klantgroepen, producten en diensten, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden enzovoort van de afdeling OS inzichtelijk te krijgen is bedrijfsdocumentatie geanalyseerd. De informatie is beschreven vanuit ING Groep tot aan de afdeling OS. Dit heeft geresulteerd in een goed totaalbeeld van de gehele organisatie. De omschrijving van bovenliggende organisatieonderdelen (gezien vanuit de afdeling OS) is summier en er is alleen ingegaan op de, voor dit onderzoek, belangrijkste onderwerpen. De beschrijving van de afdeling OS geeft inzicht op zaken die invloed hebben op de vorming van de afdeling. Veel van de documentatie is gevonden op intranet van ING FM. De zaken die niet terug te vinden waren op intranet maar wel van belang zijn voor dit onderzoek, zijn middels gesprekken met de manager OS en de senior medewerker OS achterhaald en verweven in het hoofdstuk. De klantgroepen en actoren voor de verschillende processen staan vermeld in figuur 3.2 klantgroepen. Ook is geobserveerd hoe de procesuitvoering onder de medewerkers plaatsvindt. Dit is gedaan door middel van een proces door de medewerker te laten uitvoeren en hierin mee te kijken. Tijdens dit onderzoek zijn aantekeningen gemaakt die uiteindelijk in de gewenste situatie zullen leiden tot een 'op schrift' gestelde processen. Het onderzoek in deze subprobleemstelling heeft geresulteerd in een breed beeld van de organisatie en processen van OS.

Wat is de gewenste situatie van Office Support?

Om antwoord te geven op deze subprobleemstelling is theoretisch onderzoek in de vorm van een literatuurstudie naar de begrippen procesborging en procesbeheersing gedaan. Hieronder valt ook het onderzoek naar methoden om processen vast te leggen. De literatuurstudie geeft een beeld over de mogelijkheden die er op dit gebied zijn.

Om vast te kunnen stellen wat de gewenste situatie is gezien vanuit de opdrachtgever en procesmedewerkers is onderzoek verricht in de vorm van een kwalitatief interview. Vragen die hierbij gesteld zijn luiden:

1. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?
2. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?
3. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?

4. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?

De interviews zijn vastgelegd in interviewdocumenten ([zie bijlage 5 Interviews](#)) De resultaten staan weergegeven in een matrix (figuur 5.2) waaruit conclusies zijn getrokken.

Het uiteindelijke resultaat van het onderzoek in deze subprobleemstelling geeft een beeld van de eisen en wensen van processen OS op schrift te stellen, te borgen en te beheersen en of processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden.

Welke vormen van procesborging (gericht op procesverbetering) zijn geschikt voor Office Support?

Om antwoord te geven op deze subprobleemstelling is onderzoek in de vorm van een gesprek met de manager OS gehouden. Het gesprek is gericht op de mogelijkheden van procesborging zoals gevonden in de theorie (voorgaande sub). Dit is van belang omdat er meerdere vormen van procesborging zijn terug te vinden in de theorie welke niet allemaal gewenst zijn binnen de afdeling OS. De verschillende mogelijkheden zijn besproken en op basis hiervan keuzes gemaakt met welke instrumenten geborgd zal worden. Het resultaat van dit onderzoek is dat er een (aantal) borgingsinstrumenten naar voren komen die goed aansluiten op de wensen, eisen en mogelijkheden van de afdeling OS.

Hoe verloopt de beheersing van processen van OS momenteel?

Om antwoord te kunnen geven op deze subprobleemstelling is onderzoek in de vorm van een gesprek met de manager OS gehouden. In dit gesprek is de wijze van sturing geven aan de medewerkers door de manager OS nader belicht. Dit is van belang omdat hierin de kern van het probleem ligt. Het resultaat van dit onderzoek toont aan hoe momenteel de wijze van sturing verloopt en welke knelpunten hierin zitten.

Welke processen dienen beheerst te worden?

Om antwoord te geven op deze subprobleemstelling is onderzoek in de vorm van een gesprek met de manager OS gehouden. Dit is van belang om te bepalen welke processen in eerste instantie beheerst moeten worden. Hieruit is naar voren gekomen dat de processen die beheerst moeten worden, de drie meest kritische processen van OS zijn. Om hier achter te komen zijn de processen doorgelicht en geanalyseerd op mate van belang voor de afdeling OS en haar klanten. Dit is weergegeven in een matrix waarin de belangrijkste ofwel meest kritische processen van OS naar voren komen (figuur 3.3). Het resultaat van het onderzoek in deze subprobleemstelling heeft uitgemond in een keuze voor de te beheersen processen. Dit zijn de processen Facility Convenant, Budget Realisatie en Maandrapport CI.

Welke procesbeheersingmethoden zijn geschikt voor de processen van Office Support?

Om antwoord te kunnen geven op deze subprobleemstelling heeft een vertaling plaatsgevonden tussen de theorie zoals gevonden in het onderzoek van de tweede subprobleemstelling en de gewenste situatie van OS. Dit is van belang omdat de beheersing wel een tijdsbesparing op moet leveren en haalbaar moet zijn binnen OS. Het resultaat van dit onderzoek is dat er een methode voor het beheersen van processen gekozen is die een verbetering is ten opzichte van de huidige situatie. Er wordt tijd mee bespaard.

Wat zijn de kritische succesfactoren binnen de processen die beheerst dienen te worden?

Om antwoord te geven op deze subprobleemstelling is onderzoek in de vorm van een gesprek gevoerd worden met theoretisch ondersteuner (Carl Brouwer) over het opsporen van kritische succesfactoren in processen. De te beheersen processen zijn in samenwerking met de procesverantwoordelijke doorgelicht waarop kritische succesfactoren benoemd zijn. De belangrijkste kritische succesfactoren voor procesbeheersing zijn benoemd aan de hand van analyse door middel van de duivelsdriehoek. De overige succesfactoren zijn van belang om borging van het proces te realiseren. Het resultaat van dit onderzoek is dat er van de genoemde processen die beheerst moeten worden, de meest kritische succesfactoren benoemd zijn.

Op welke wijze kan de verbeterde situatie worden bereikt?

Om antwoord te geven op deze subprobleemstelling is een koppeling gemaakt met voorgaande subprobleemstellingen. De wensen en eisen vanuit OS zijn vergeleken met de gevonden literatuur. Op basis hiervan zijn keuzes gemaakt ter verbetering van de huidige situatie. Uiteindelijk heeft dit onderzoek geresulteerd in conclusies waaraan (een aantal) adviezen voor de processen van OS geformuleerd zijn.

Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties?

Om antwoord te geven op deze subprobleemstelling is theoretisch onderzoek gedaan in de vorm van literatuurstudie welke gericht is op de (financiële, personele en organisatorische) implementatieconsequenties van het verstrekte advies. Dit is van belang om aan te geven aan welke zaken gedacht moet worden om de adviezen goed te laten werken in de praktijk. In dit onderzoek is ook de op ING FM afgestemde beschrijving van de implementatie van de adviezen verweven. Tevens is het geheel van adviezen daadwerkelijk geïmplementeerd. D.w.z. processen geborgd en drie processen beheerst gemaakt en overgedragen aan manager OS en procesmedewerkers (zoals genoemd in verwacht eindproduct). Het resultaat van dit onderzoek is een beschrijving van de financiële, organisatorische en personele consequenties die de adviezen met zich meebrengen.

3 Huidige situatie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het daadwerkelijke probleem van de afdeling OS nader belicht. Het probleem is gedefinieerd aan de hand van gesprekken met de manager OS, gesprekken met procesmedewerkers en observatie van procesmedewerkers. In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de processen geanalyseerd. Er wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling 'Wat is de huidige situatie betreft processen van de afdelingen OS? Ook wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling 'Welke processen dienen beheerst te worden?' Tenslotte wordt er antwoord gegeven op de subprobleemstelling 'Wat zijn de kritische succesfactoren in de processen die beheerst dienen te worden?' Ter afsluiting van het hoofdstuk volgen conclusies van dit onderzoek.

3.1 Procesanalyse

De volgende paragrafen gaan over de processen van OS. Naar aanleiding van de gesprekken met de manager OS en procesmedewerkers is naar voren gekomen dat het probleem ligt in de beheersing van de processen (zie 2.2 probleemanalyse). De verschillende processen zijn kort en bondig omschreven ([zie bijlage 2 Processen OS](#)). Er is in figuur 3.3 een matrix opgesteld waarin de mate van belang van de processen voor de afdeling wordt aangegeven. Hieruit komen een aantal kritische processen van de afdeling OS naar voren. In samenspraak met de manager OS is bepaald dat, in verband met tijdgebrek en aard van het proces, in dit project procesbeheersing op de drie meest kritische processen dient plaats te vinden. De methode waarop dit dient te gebeuren zal in hoofdstuk 5 naar voren komen.

3.2 Klantgroepen

Omdat OS de ondersteunende afdeling binnen CI is, is de hoofdklant CI zelf. Daar CI in contact staat met de gebouwbewoners en veel van de processen van OS hierop gericht zijn, zijn er verschillende klantgroepen te identificeren waaraan direct en indirect producten en diensten geleverd worden. In figuur 3.1 volgt een opsomming van klantgroepen die direct en indirect in contact komen met de processen van OS.

klantgroep	Betrokkenen / actoren	Proces(sen)
Direct binnen CI	Sen. Mgr. CI, MCI's, FM'ers	alle processen
Direct Binnen FM	Finance.	financiële processen
Indirect binnen FM	FM medewerkers; FM Communications; FM Webmanagement.	media processen
Indirect binnen ING	Alle directies van de klanten en haar bewoners.	Facility Covenant proces media processen klachtenmanagement
Indirect buiten ING	Een aantal externen	FM Today (media)

Figuur 3.1 klantgroepen

3.3 Processen

OS heeft de verantwoordelijkheid voor veel verschillende processen. Er is onderscheid gemaakt tussen interne, externe en overige processen. De interne processen zijn vooral gericht op intern ING FM. De externe processen zijn gericht op de klant van ING FM. De overige processen zijn zowel intern als extern gericht. De processen zijn op te delen in hoofdprocessen en subprocessen. Figuur 3.2 geeft een overzicht van de processen opgedeeld in soort, hoofdprocessen en subprocessen. Ieder proces beschikt over een aantal processtappen waarin sturing wordt verleend door de manager OS of de procesmedewerker. De huidige processen zijn deels 'op schrift gesteld' in flowcharts en werkbeschrijvingen. Het programma waarin dit gedaan is, is Microsoft PowerPoint.

Soort	Hoofdproces	Subproces
• <u>Intern</u>	Financieel	Budgetten Budget VS Realisatie Prognoses Transitoria
	Maandrapport Client Interface	
	Media	FM Today Nieuwsbrief Regio bulletin
	HRN	Ziekteverzuimoverzichten Doorstroom- / uitstroomformulier Personeelsoverzichten
• <u>Extern</u>	M2	
	Klachtenmanagement	
	Facility Covenant	
• <u>Overig</u>	Facilitaire berichten	
	Bestellingen	Kantoormaterialen Drukwerk Boeken / Tijdschriften Contributies

Figuur 3.2 processen OS

Mate van Proces	Belang CI	Belang FM	Belang geheel ING	Afhankelijkheid andere processen	Samenhang andere processen	Overall conclusie
Budgetten	+	+	+	+	+	+
Budget vs Realisatie	++	++	++	++	++	++
Prognoses	+	+	-	+/-	+/-	+/-
Transitoria	+	+	-	+/-	+	+/-
Maandrapport Client Interface	++	+	++	++	++	++
FM Today	+	++	++	-	-	+
Nieuwsbrief	+	+	--	-	-	+/-
Regio bulletin	+	+	--	-	-	+/-
Ziekteverzuimoverzichten	++	+	+/-	--	--	+/-
Doorstroom/uitstroomformulier	+	+	-	-	-	+/-
Personeelsoverzichten	+	+	-	-	-	+/-
M2	++	+	++	-	-	+
Klachtenmanagement	++	++	++	-	-	+
Facility Convenant	++	++	++	++	++	++
Facilitaire berichten	+	+	+	-	-	+/-
Kantoormaterialen	+	-	--	--	--	-
Drukwerk	+	-	--	--	--	-
Boeken / Tijdschriften	+	-	--	--	--	-
Contributies	+	-	--	--	--	-

Legenda: ++ = zeer groot + = groot +/- = matig - = klein -- = zeer klein

Figuur 3.3 matrix procesbelang

3.4 Kritische processen

Vanuit de matrix hierboven wordt geconcludeerd dat de drie meest kritische processen van de afdeling OS, Facility Convenant, Budget vs Realisatie en Maandrapport CI zijn. Het belang dat deze processen beheerst en geborgd worden is groot. Op geborgde en beheerste processen kan gestuurd worden met als resultaat een optimaal uitgevoerd proces dat voldoet aan de verwachtingen. Deze processen zullen hieronder nader belicht worden om te kunnen aantonen waar de bevindingen, die in figuur 3.3 staan aangegeven, op gebaseerd zijn.

Facility Covenant

Het doel van dit proces is: Jaarlijks opleveren van de complete Facility Covenant(en) aan de Senior manager Client Interface, de status van de door de klantdirecties ondertekende Covenant(en) bewaken en deze uiteindelijk archiveren (het betreft hier voor 2006, 34 klantdirecties waar jaarlijks een contract voor leveren van facilitaire diensten mee wordt afgesloten).

Het belang van FM voor dit proces is zeer groot. Dit komt doordat CI het covenant aan de klantdirecties moet voorleggen ter ondertekening. Hiervoor dient het covenant 100% sluitend te zijn en fouten moeten absoluut uitgesloten zijn. Dit is van belang omdat een kleine fout al snel grote financiële consequenties kan hebben op het te ondertekenen covenant. De bedragen die op het covenant staan worden berekend op basis van het totaal aan facilitaire kosten voor het komende jaar te delen door het totaal aantal m²'s van alle panden, vervolgens te vermenigvuldigen met het aantal m²'s die afgenomen zullen worden door de klant. De FM'ers zijn verantwoordelijk voor de juiste m² registratie van hun klanten/panden.

Het belang voor ING groep is hierin ook zeer groot. Zij is immers de afnemer van de facilitaire dienst en heeft baat bij een juiste berekening van de prijs die in het covenant naar voren komt. Voor een goed Covenant is het van belang dat alle afdelingen binnen FM hun budget realisatie goed managen. Op basis van drie prognoses per jaar weet FM of de afdelingen binnen of buiten budget blijven. De samenhang met andere processen is zeer groot. Dit komt doordat er vanuit alle vakafdelingen kosten worden beraamd voor het komende jaar. Deze worden door de afdeling Finance vertaald naar kosten per m² om het Facility Covenant op te kunnen stellen. Voor de doorbelasting is het essentieel om de juiste m² afname van de klant. De MCI's bespreken dit met de klantdirecties.

Budget vs Realisatie

Het doel van dit proces is: Maandelijks opleveren van een toelichting op over/onderschrijding van gemaakte kosten van CI aan Finance. Door een transparante budget realisatie rapportage wordt tijdig inzicht verschaft in onvoorziene kosten. Door dit op tijd te onderkennen is sturing mogelijk. Dit heeft een positief effect op ING totaal. Immers een beheerst facilitair kostenbeleid levert een bijdrage aan de kostenbeheersing van ING op.

Het budget van CI is verdeeld over 17 kostenplaatsen.

- 7 van CI (MCI's, Senior man. CI en OS zijn verantwoordelijk voor eigen budget).
- 10 van CR (MCR is verantwoordelijk).

Maandrapport CI

Het doel van dit proces is: Zorg dragen voor een gestructureerde verzameling van informatie om tot een maandelijkse rapportage te komen en te kunnen rapporteren over de performance van CI in de vorm van afgesproken resultaatafspraken. In het maandrapport worden prestaties van de afdeling CI vermeld. De targets voor 2005 zijn:

- Ziekteverzuim
- Status projecten
- Call Reports
- Klantenartikelen FM Today
- Klachtenmanagement
- Pandrondes
- Uren besteed aan klant

Vanuit de prestaties die behaald zijn door de afdeling CI kan sturing plaatsvinden op medewerkers binnen de afdelingen. De afdeling CI is de enige afdeling van FM die in contact treedt met de klant (zie figuur 1.3 klantcontact CI). Daarom is het van belang dat deze afdeling wel een goede prestatie geeft op de afgesproken targets. Vanuit het MTFM wordt een review met CI gehouden over de aspecten van het maandrapport.

Het belang voor geheel ING is hierin ook zeer groot doordat CI de schakel tussen FM en klant vormt. De prestaties hiervan zijn een weergave over de prestatie van CI naar ING toe en bepalen in grote mate de klanttevredenheid van de pandbewoners.

De afhankelijkheid van dit proces voor andere processen is ook zeer groot omdat het een weergave geeft van de prestaties van de afdeling CI. Als blijkt in het maandrapport dat er te laag gescoord wordt, dient er actie ondernomen te worden. Dit kan betekenen dat er bijvoorbeeld een optimalisatie voor processen van CI opgestart zou kunnen worden om de kwaliteit te verbeteren. Het proces maandrapport CI heeft dus invloed op alle processen of gegevens (zoals ziekteverzuim) waar doelstellingen aan gekoppeld zijn.

De samenhang met andere processen is ook zeer groot. Dit komt doordat de prestaties over de afgesproken targets van CI hierin vermeld worden. Om prestaties te vermelden moeten de gegevens hiervan wel verzameld worden. De 1^e aanspreekpunten van OS leveren een deel van de gegevens aan vanuit bestaande systemen. Een ander deel van de gegevens wordt direct aangeleverd door de FM'ers.

3.5 Kritische succesfactoren

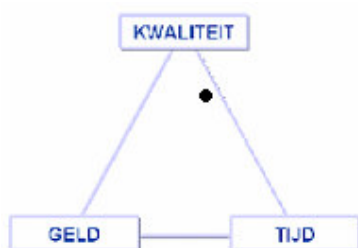
In deze paragraaf wordt besproken welke kritische succesfactoren zich in de drie meest kritische processen van OS bevinden. Volgens de theorie zijn kritische succesfactoren elementen die het verschil maken tussen slagen en falen van een proces. De succesfactoren zijn in samenwerking met de procesverantwoordelijke benoemd. Hieronder volgt een opsomming van de kritische succesfactoren per proces. A.d.h.v. deze succesfactoren worden de belangrijkste benoemd door middel van een analyse met de duivelsdriehoek. Tevens worden de mogelijke risico's belicht.

Kritische succesfactoren Facility Convenant

Voor het proces Facility Convenant zijn de volgende succesfactoren van toepassing:

- Afstemming OS met Finance en MCI's
Tijdslijnen (haalbaarheid)
Input vakafdelingen (kosten)
Input klant (afname aantal m2)
Input Office Support (status bewaken)
- Spanningsveld tussen verschillende klanten over afname m2's, alle m2's moeten vergeven zijn.
- Eigen CI organisatie, MCI's zien niet direct het belang van een strakke planning
- M2 bestand op orde (moet 100% up to date zijn)
- Aanlevering van juiste kwaliteit van gegevens van Finance en MCI's (VVO omrekenen, juiste panden/klant, gebruik maken van eenzelfde factor NVO => VVO)

Hieronder wordt besproken welke succesfactoren absoluut onmisbaar zijn om het proces Facility Covenant te laten slagen. Deze succesfactoren zijn geschikt om indicatoren op te benoemen waarop sturing in het proces kan plaatsvinden.



De belangrijkste succesfactoren voor het proces Facility Covenant zijn **tijd en kwaliteit**. In de duivelsdriehoek (hiernaast) wordt met een stip aangegeven waar het zwaartepunt van het proces Facility Covenant zich in dit model bevindt.

Hieronder wordt puntsgewijs aangegeven wat de impact is van het niet op tijd en niet de juiste kwaliteit aanleveren van gegevens door betrokkenen.

Het op **tijd** aanleveren van gegevens door MCI's en Finance is dit proces een zeer belangrijke factor. Dit komt doordat de samenhang van gegevens vanuit Finance, MCI's en OS groot is.

Bij een te late aanlevering van gegevens van processtappen komen de volgende risico's naar voren:

- Vervolg van processtappen kan niet plaatsvinden omdat vanuit de aanlevering pas verder gewerkt kan worden.
- MTP van de betrokken afdelingen klopt niet meer.
- Ad hoc acties dienen gehouden te worden.
- Procesresultaat dreigt te laat opgeleverd te worden aan directie.
- Klanttevredenheid daalt.

Ook het aanleveren van de juiste **kwaliteit** van de gegevens van de betrokkenen is van groot belang voor het slagen van het proces. Bij een aanlevering van verkeerde gegevens komen de volgende risico's naar voren:

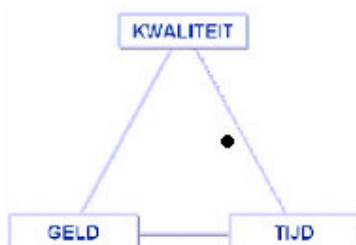
- Er kan geen goede prijscalculatie gemaakt worden door Finance.
- Om alsnog kwaliteit te leveren dienen de m2's opnieuw (ad hoc) berekend te worden.
- Procesresultaat dreigt te laat opgeleverd te worden aan directie.
- Klanttevredenheid daalt.

Kritische succesfactoren Budget vs Realisatie

Voor het proces Budget vs Realisatie zijn de volgende succesfactoren van toepassing:

- Kwaliteit realisatiecijfers
 - Input door vakafdelingen (aanlevering uitgaven via Kompas)
 - Input door Finance (OPCON, geeft aan hoeveel FTE's werkzaam zijn binnen CI per kostenplaats. Dit bestand moet 100% up-to-date zijn)
- Kennis (E-profit)
- Analytische vaardigheden (zoeken naar over- onderschrijding en bijbehorende redenen/oorzaken)
- Planning van werkzaamheden (4^e en 5^e werkdag)
- Tijd van aanlevering van Finance.
- Kwantiteit van gegevens vanuit Finance.

Net als hierboven gedaan is, wordt besproken welke succesfactoren absoluut onmisbaar zijn om het proces Budget vs Realisatie te laten slagen. Deze succesfactoren zijn geschikt om indicatoren op te benoemen waarop sturing in het proces kan plaatsvinden.



De belangrijkste succesfactoren in dit proces zijn **tijd en kwaliteit**. Net als in het voorgaande proces wordt hier ook het zwaartepunt van het proces in de duivelsdriehoek weergegeven. Ook hieronder wordt puntsgewijs aangegeven wat de impact is van het niet op de juiste tijd, kwaliteit van gegevens opleveren door betrokkenen.

Het aanleveren op de juiste **tijd** van de gegevens is voor het slagen van het proces Budget vs Realisatie van groot belang. Wanneer gegevens te laat worden aangeleverd komen de volgende risico's naar voren:

- Vervolg van processtappen kan niet plaatsvinden.
- Ad hoc acties dienen gehouden te worden.
- Procesresultaat dreigt te laat opgeleverd te worden.

Het aanleveren van de juiste **kwaliteit** van de gegevens is voor het slagen van het proces Budget vs Realisatie van groot belang. Wanneer verkeerde gegevens worden aangeleverd komen de volgende risico's naar voren:

- Overschrijding van toegestane kosten terwijl dit misschien helemaal niet zo is.
- Verschil tussen Opconlijst en Kompas
- Budgetten kloppen niet meer
- Maandrapport Finance geeft verkeerde indruk

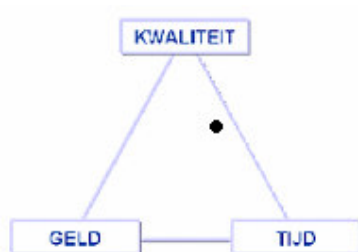
Kritische succesfactoren Maandrapport CI

Voor het proces Maandrapport CI zijn de volgende succesfactoren van toepassing:

- Kwantiteit van aangeleverde documentatie voor het opstellen van het maandrapport.

- Kwaliteit van aangeleverde documentatie voor het opstellen van het maandrapport.
- Tijd van aanlevering van de documentatie voor het opstellen van het maandrapport.
- Vaardigheden van de procesmedewerker (analytisch vermogen voor het schrijven van de verklaring).

Net als in voorgaande twee processen wordt hieronder besproken welke succesfactoren absoluut onmisbaar zijn om het proces Maandrapport CI te laten slagen. Deze succesfactoren zijn geschikt om indicatoren op te benoemen waarop sturing in het proces kan plaatsvinden.



De belangrijkste succesfactoren voor dit proces zijn **tijd en kwaliteit**. Ook hier wordt het zwaartepunt van het proces in de duivelsdriehoek weergegeven.

Hieronder wordt puntsgewijs aangegeven wat de impact is van het niet op tijd, kwaliteit aanleveren van gegevens door betrokkenen.

Het op de juiste **tijd** aanleveren van gegevens is van groot belang voor het slagen van het proces maandrapport CI. Wanneer gegevens niet op tijd aangeleverd worden, komen de volgende risico's naar voren:

- Vervolg van processtappen kan niet plaatsvinden.
- Ad hoc acties dienen gehouden te worden.
- Procesresultaat dreigt te laat opgeleverd te worden aan MTCl
- Prestaties van CI komen niet naar voren
- Sturing op CI resultaat kan niet plaatsvinden

Het aanleveren van de juiste **kwaliteit** van de gegevens is voor het slagen van het proces maandrapport CI van groot belang. Wanneer gegevens niet de juiste kwaliteit bezitten komen de volgende risico's naar voren:

- Vervolg van processtappen kan niet plaatsvinden.
- Ad hoc acties dienen gehouden te worden.
- Verkeerde informatie komt in het maandrapport naar voren.
- Er vindt sturing plaats op basis van verkeerde informatie.
- Het geeft een verkeerd beeld van de prestaties van CI.

Vanuit deze opsommingen van risico's wordt duidelijk waarom het van belang is dat er op juist deze plaatsen in de processen een monitoring plaats dient te vinden.

Een handig hulpmiddel ter visualisatie hiervan zijn de processchema's van de processen die hierboven zijn besproken ([Zie bijlage 3 procesboek](#)).

De overige succesfactoren in de hierboven benoemde processen, zijn niet geschikt om hierop indicatoren te benoemen. Echter, ze zijn wel van groot belang om een kwalitatief procesresultaat te realiseren. Deze succesfactoren behoren dus eigenlijk toe aan een goede borging van het proces om een goed procesresultaat te kunnen garanderen.

3.6 Interviews

In deze paragraaf worden de bevindingen van de interviews gegeven. Voor welke processen OS verantwoordelijkheid draagt is in figuur 3.2 weergegeven.

Knelpunten processen

De medewerkers van OS geven aan dat er eigenlijk voor hen weinig tot geen knelpunten in de processen zitten. Een medewerker geeft aan dat de mensen die binnen CI werken, zorgen voor de problemen. Volgens hem zou er meer gedacht moeten worden in oplossingen in plaats van problemen. Indien dit gerealiseerd wordt, zullen er nooit knelpunten zijn. Een voorbeeld hierbij is dat wanneer iets opgeleverd dient te worden er al vooruit gekeken zou moeten worden. Hierbij kan aan het licht komen dat er nog veel of weinig informatie verzameld dient te worden. Indien dit voortijdig bekend is, kan hierop actie ondernomen worden. Dit zorgt ervoor dat er tijdens de daadwerkelijke procesgang geen oponthoud ontstaat. Er dienen dan ook geen ad hoc acties ondernomen te worden.

Aan de hand van observatie en het interview is wel aan het licht gekomen dat de processen moeilijk overdraagbaar zijn aan anderen. Dit komt onder andere door het niet voorhanden hebben van uitgewerkte procesbeschrijvingen. Dit kan niet direct als knelpunt aangemerkt worden omdat het in het verleden ook altijd zo is gegaan en er nooit een slechte kwaliteit van de output geleverd is. De manager OS sluit zich hierbij aan. In de processen zijn volgens haar geen directe knelpunten te vinden die een grote bedreiging vormen voor het procesresultaat.

Bevindingen borgen en beheersen.

De medewerkers van OS hebben te kennen gegeven dat het voor hen van groot belang is om processen te borgen en beheersbaar te maken. Er wordt door hen aangegeven dat borging en beheersing van processen zorgt voor duidelijkheid in de processen. Het levert een duidelijk overzicht op van de werkprocessen op waardoor door hen continuïteit, tijdsbesteding (inspanning), efficiency, duidelijkheid en betere analyses kunnen worden bewerkstelligd. Ook kunnen zij door het inbrengen van indicatoren sturing geven aan het proces

3.7 Samenvatting

Binnen de afdeling OS worden verschillende processen voor CI uitgevoerd. De klantgroepen zijn onder te verdelen in zowel directe klanten binnen CI en FM als indirecte klanten binnen FM, ING en buiten ING. De processen zijn allemaal ondersteunende processen en zijn intern, extern en zowel intern als extern van soort. De processen zijn onder te verdelen in hoofdprocessen en subprocessen. Ieder proces is weer op te delen in processtappen. Er zijn voor een aantal processen processchema's en werkbeschrijvingen summier opgesteld.

Aan de hand van de matrix van procesbelang is naar voren gekomen dat drie processen als meest kritische processen van de afdeling OS kunnen worden aangemerkt. Dit zijn de processen Facility Convenant, Budget Realisatie en Maandrapport CI. Voor deze processen zijn kritische succesfactoren benoemd die het slagen van het proces

bepalen. De belangrijkste succesfactoren zijn benoemd aan de hand van de duivelsdriehoek en hebben als doel om uiteindelijk te fungeren als stuurmiddel in de vorm van indicatoren (gewenste situatie). In het interview met de procesmedewerkers en de manager OS is naar voren gekomen dat er geen directe knelpunten in de processen zitten. Wel kan worden aangemerkt dat de processen moeilijk overdraagbaar zijn aan andere medewerkers. In het interview is tevens naar voren gekomen dat borging en beheersing van processen zorgt voor duidelijkheid, efficiency en effectiviteit voor alle medewerkers. Er kunnen verbeteringen periodiek doorgevoerd worden en beheersing maakt het mogelijk om processen te sturen op kritische punten. De informatie die hierbij vrij komt kan worden gebruikt voor het bewerkstelligen van analyses van procesprestaties.

4 Borgen en beheersen

Inleiding

In de probleemstelling wordt aangegeven dat zowel borging als beheersing van de processen plaats dient te vinden. Alvorens hiermee te beginnen is het van belang dat theoretisch onderzoek is verricht naar deze begrippen zodat men weet waarover gesproken wordt. Ook is het van belang dat er theoretisch onderzoek is verricht over vastlegging van processen daar uit onderzoek is gebleken dat:

- Een aantal processen niet zijn vastgelegd;
- Een aantal processen wel vastgelegd zijn maar dit niet erg uitgebreid gedaan is.

Voordat borging en beheersing van processen kan plaatsvinden is het van belang dat de processen op een eenduidige uniforme wijze worden vastgelegd.

Hieronder wordt besproken wat verstaan wordt onder borging en beheersing van processen. Dit wordt gedaan vanuit opvattingen van verschillende specialisten op gebied van procesmanagement. De uitkomsten van het literatuuronderzoek geven een goede indicatie over de manier waarop processen van OS geborgd en beheerst kunnen worden. In dit hoofdstuk wordt deels antwoord gegeven op de subprobleemstellingen 'Welke vormen van procesborging (gericht op procesverbetering) zijn geschikt voor Office Support?' en 'Welke procesbeheersingsmethoden zijn geschikt voor de processen van Office Support?' De uiteindelijke keuze voor procesbeheersing- en procesborgingsmethoden worden behandeld in hoofdstuk 5 gewenste situatie.

4.1 Ontwerpen van processen

In deze paragraaf wordt beschreven welke methoden er in de theorie te vinden zijn over het ontwerpen van processen. Stap voor stap wordt beschreven aan welke onderdelen het ontwerpen van processen in zich heeft.

Procesvastlegging

In de literatuur komen vele verschillende opvattingen van processen naar voren. Hierna volgt een opsomming van een aantal definities van het begrip proces:

- Een proces is een systematische serie van handelingen die erop gericht is een bepaald doel te bereiken.
- Een proces bestaat uit een aantal opeenvolgende activiteiten die waarde toevoegen aan de ingebrachte goederen/of diensten in overeenstemming met de gespecificeerde vraag.
- Een proces is een serie stappen, ontworpen om een product of dienst voort te brengen.

Gemeenschappelijk aan deze definities is dat het bij processen van OS gaat om een ordening van activiteiten. De start van een proces begint bij levering van input. Het proces zelf wordt de throughput genoemd en levert toegevoegde waarde aan het deelproduct ten behoeve van de klant. De uitkomsten van een proces wordt de output genoemd.

Ordening

Afhankelijk van de definitie en benaderingswijze kan onderscheid gemaakt worden in verschillende ordeningsprincipes te weten:

- Primaire processen;
- Ondersteunende processen;
- Conditionerende processen.

De *primaire processen* resulteren in een product of dienst bestemd voor de externe klant (dit zijn veelal de processen van de klant van FM).

De *ondersteunende processen* geven ondersteuning aan de primaire processen. Deze processen zijn in feite onzichtbaar voor de klant maar wel essentieel om het primaire proces effectief te kunnen uitvoeren. Kenmerk hiervan is dat de klant intern is. Vrijwel alle processen van OS zijn ondersteunende processen en zijn ook gericht op de interne klant.

De *conditionerende processen* zijn processen die omstandigheden creëren waaronder de primaire en ondersteunende processen kunnen worden uitgevoerd. Deze processen worden ook wel management- of besturingsprocessen genoemd.

Redenen voor vastlegging

De redenen voor procesvastlegging zijn zeer divers. De belangrijkste redenen worden hier besproken.

Wanneer een proces is vastgelegd, is het eenvoudiger om aangrijppunten op te sporen ter verbetering van het proces. Doordat alle betrokkenen in een vastgelegd proces worden vermeld, kan feedback beter geadresseerd worden. Tevens komen richtlijnen en standaarden naar voren waardoor het proces als standaard geldt. Vastgelegde processen geven een duidelijk overzicht in de organisatie. Door middel van het vastleggen, wordt de kennis en ervaring die in de jaren is opgebouwd instandgehouden en kunnen overzichtelijk worden gepresenteerd. Het zorgt er tevens voor dat het 'ontastbare' van een proces, 'vastbaar' wordt gemaakt wat een handig hulpmiddel voor het inwerken van (nieuwe) collega's is. Door middel van vastlegging wordt analyse eenvoudiger doordat knelpunten en proces(deel)uitkomsten beter afgebakend kunnen worden. Ook de afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen duidelijk naar voren. Uiteindelijk kunnen door vastlegging van een proces gedeelde uitgangspunten van de organisatie worden bereikt wat bijdraagt aan de continuïteit en betrouwbaarheid van de organisatie. Voor OS is dit natuurlijk ook van groot belang. De processen moeten vastgelegd worden om de vervolgstap van het borgen te kunnen realiseren. Een op ING afgestemde procesbeschrijving is hier wel van belang. De medewerkers moeten er namelijk wel mee kunnen werken. Een beschrijving van procesvastleggingstechnieken is opgenomen in de bijlagen ([zie bijlage 6.1 Procesvastleggingstechnieken.](#))

Processen en risico's

Van belang is voordat er een begin gemaakt wordt aan procesvastlegging, te bepalen welke processen beheerst dienen te worden. De centrale vraag hierbij is: Welke processen zijn bepalend voor het succes van de organisatie/afdeling?

Deze processen worden de kritische processen genoemd. Kritische processen zijn processen die grote gevaren voor de organisatie met zich meebrengen op gebied van gezondheid, milieu, klanttevredenheid en klantentrouw die tot financiële verliezen kunnen leiden. Voor de processen van OS is in het voorgaande hoofdstuk al nader belicht welke processen dit zijn. Deze processen vormen een groot gevaar voor de klanttevredenheid.

4.2 Borgen van processen

Volgens het woordenboek van Van Dale¹ is borgen:

1. Beveiligen tegen losraken (een sluiting);
2. Waarborgen, garanderen

Vanuit deze benadering kan gesteld worden dat wanneer processen geborgd worden, deze vastgesteld worden zodat deze niet meer onderhevig kunnen zijn aan fluctuerende uitkomsten en dus garant staan voor een constante uitkomst. Om te zorgen dat een organisatie na het verbeteren van processen niet terugvalt in oud gedrag, zijn zekerheden nodig: de borging.

Hardjono geeft in zijn boek 'Management van processen'² (wat als rode draad door dit rapport heen loopt) aan dat een van de definities van kwaliteitsborging is, het zeker stellen dat de dingen gebeuren zoals ze (met de klant) zijn afgesproken en dat dit ook zo blijft. Hij geeft ook aan dat het gebruik van verschillende kwaliteitssystemen en kwaliteitsinstrumenten handige hulpmiddelen hierbij zijn.

Kwaliteitssystemen voor borging

Een kwaliteitssysteem is gericht op het op een zo juist mogelijke wijze managen van een organisatie en stelt verschillende eisen aan de manier van identificeren, beschrijven, implementeren, toetsen, presteren en het format van de processen. Een kwaliteitssysteem is een stelsel taken, methoden en middelen die worden gebruikt om overeenstemming te brengen en te houden tussen de producteigenschappen (in brede zin) met de verwachtingen daarover van de klant³.

Een kwaliteitsinstrument kan hier een goede invulling aan geven en vormt dan veelal ook een onderdeel van een kwaliteitssysteem

De volgende systemen en instrumenten kunnen invloed hebben op de bedrijfsprocessen van OS.

Kwaliteitssystemen

- INK-model (EFQM);
- ISO;
- Balanced Scorecard.

¹ Dale van, J.H. e.a.: Groot woordenboek der Nederlandse taal. 13^e herz. Dr., Utrecht: Van Dale lexicografie, 1999. ISBN 9066481447

² Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M.: Management van processen: Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen. 1^e dr. 2^e opl. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 9014068158

³ Bij H. van de, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2^e herz. dr. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891

Kwaliteitsinstrumenten:

- Intern
 - Prestatie-indicatoren;
 - Medewerkerstevredenheidsmetingen;
 - Verbetersuggestiesystemen;
 - Interne audits;
 - Procesreviews.
 - Interne klanttevredenheidsmetingen
- Extern
 - Externe klanttevredenheidsmetingen;
 - Marktonderzoeken (benchmark);
 - Externe audits;
 - Imagometingen.

Invloed van Deming Cycle op systemen en instrumenten

Om de borging binnen een kwaliteitssysteem te verduidelijken heeft W.E. Deming een cyclus ontwikkeld, ook wel de Deming-cycle genoemd (PDCA cyclus). Door middel van het hanteren van de Cycle kunnen de systemen en instrumenten die gericht zijn op borging periodiek volgens een vaste structuur worden doorgelicht of uitgevoerd. De Cycle draagt dus bij aan verbeteringen in de organisatie.

4.2.1 Gevolgen van werken zonder procesborging

Het werken zonder borging is eigenlijk een ontkrachting van het bovenstaande. Het zorgt ervoor dat het niet eenvoudig is om een constante kwaliteit te kunnen realiseren in processen (waarborgen & garanderen). Dit komt voornamelijk doordat er geen onderzoek gedaan wordt over de prestaties van een proces. M.a.w. er is geen kwaliteit op basis van de verwachtingen van klanten, leveranciers en medewerkers vastgesteld voor een proces. Ook voor de processen van OS is dit zo. Er worden momenteel geen gegevens bijgehouden van verwachtingen. De consequentie hiervan is dat procesverbeteringen niet worden doorgevoerd, althans daar is nooit aanleiding toe. Er is immers niets gerapporteerd over prestaties die behaald zijn in het verleden waarvan iets geleerd kan worden.

Het gevaar van het niet borgen van processen is dat de klanttevredenheid kan dalen en klanten daardoor wegblijven. Dit is geen gewenste situatie voor een organisatie.

4.2.2 Gevolgen van werken met procesborging

Ten grondslag aan procesborging ligt het 'op schrift stellen' van de processen. Dit is van belang om knelpunten die door medewerkers, klanten en leveranciers worden aangemerkt snel op te sporen. Ook voor OS is dit belangrijk daar dit nog niet gedaan is. Tevens zorgt het 'op schrift' gestelde proces voor een standaard werkwijze waaraan medewerkers zich dienen te houden opdat constante kwaliteit geleverd kan worden.

Het gevolg van werken met borging is dat de processen gericht zijn op continue verbetering. Middels een kwaliteitssysteem wordt gestructureerd weergegeven welke partijen betrokken zijn bij een organisatie of afdeling van waaruit lering getrokken kan worden. De prestaties van de processen worden periodiek onderworpen aan een keuring. Dit kan geschieden aan de hand van instrumenten voor borging. Doordat er periodiek wordt gecontroleerd of de prestaties van

een proces nog wel up-to-date zijn, komen wensen en eisen van klanten, leveranciers en medewerkers tijdig aan het licht en zal mits de juiste procesverbeteringen doorgevoerd wordt zorgen voor klanttevredenheid. Een goede borging kan worden bewerkstelligd door het uitvoeren van een kwaliteitsinstrument en de structuur van de Deming Cycle hierbij te hanteren.

Het werken met borging brengt dus volgens bovenstaande alleen voordelen met zich mee. Echter moet wel worden aangemerkt dat het een discipline met zich meebrengt om de resultaten van processen te meten en er vervolgens ook wat mee te doen. Ook het 'op schrift' stellen van processen is een project wat flink wat tijd kost. Er moet dus wel voldoende tijd voor uitgetrokken worden. Ook het uitvoeren van een kwaliteitsinstrument kost veel voorbereidings- en uitvoeringstijd om een goede borging van processen te kunnen realiseren.

Uiteindelijk resulteert het borgen in een toename van het behalen van de organisatiedoelen.

4.2.3 Uitvoering borgen

Om processen te borgen moet ten eerste gekozen worden voor een kwaliteitssysteem wat goed aansluit op de organisatie. In paragraaf 4.2 staan er een aantal benoemd.

Om processen te kunnen borgen dient wel vooraf bekend te zijn of de processen in de huidige situatie nog wel voldoen aan de kwaliteit die betrokkenen ervan verwachten. Om dit te meten kan gebruik gemaakt worden van instrumenten waarvan er ook een aantal benoemd zijn in paragraaf 4.2

Wanneer de meting gedaan is en veranderingen in de processen zijn doorgevoerd, kan het proces 'op schrift' gesteld worden. Hiervoor zijn verschillende technieken voorhanden ([zie bijlage 6.1 procesvastleggingstechnieken](#)).

Van belang is dat wanneer een proces 'op schrift' gesteld is, medewerkers werken volgens de procedure die hierin is vastgelegd. Wanneer het proces in een bepaalde periode uitvoering heeft ondervonden, kan opnieuw gemeten worden (middels een instrument volgens de Deming Cycle structuur) of de resultaten wel overeenkomen met de verwachtingen van klanten, leveranciers en medewerkers. Dit is een actie die periodiek uitgevoerd dient te worden (bijv. ½ Jaarlijks). Hierna dient het proces (indien nodig) bijgestuurd te worden door middel van het aanpassen van de procesbeschrijving en/of flowchart en communicatie naar medewerkers teneinde te komen tot een verbeterd geborgd proces.

4.3 Beheersen van processen

Volgens het woordenboek Van Dale is beheersen:

Feilloos kunnen toepassen of uitvoeren.

Beheersen betekent letterlijk 'meester zijn over' synoniemen zijn domineren, kennen, kunnen, bedwingen, overheersen en regeren.

Een andere definitie is koers bepalen en koers behouden. Simons⁴

⁴ Simons, R.: Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. 2^e dr. Boston: Harvard business school press, 1995

definieert beheersen van processen als het vermijden van risico's, het binnen de regels van het proces blijven.

Hardjono suggereert dat binnen procesbeheersing bedacht moet worden dat processen afhankelijk zijn van bepaalde condities en daarom altijd fluctueren tussen een bepaalde grens of norm. Bij procesbeheersing gaat het erom met behulp van statistiek aantonen dat een proces voorspelbaar en met een bekende maximale afwijking van de norm verloopt. Tevens vermeld hij dat procesbeheersing is gericht op het instandhouden van bestaande processen, op procesverbeteringen en op verandering van bestaande processen. Juran⁵ geeft in de 'Juran Trilogy' een invulling aan het fenomeen kwaliteitsbeheersing. Kwaliteitsbeheersing zorgt volgens zijn opvatting dat er voortdurend een controle is van gegevens over het proces en deze vergeleken wordt met vooraf gedefinieerde normen. Wanneer het proces buiten de gestelde normen loopt, dient een reactie plaats te vinden om te zorgen dat het proces binnen de normgrenzen blijft. Procesbeheersing kan toegepast worden op geborgde processen. Vanuit de geborgde processen kunnen door middel van metingen in het proces prestaties naar voren komen die iets zeggen over de prestaties. Procesbeheersing zorgt ervoor dat de gewenste kwaliteit van een proces op een zo gestructureerd mogelijke, van te voren uitgedachte wijze zal verlopen. Een methode hiervoor is volgens Hardjono het benoemen van procesindicatoren. Deze zorgen voor tussentijdse metingen in het proces waardoor fouten naar voren kunnen komen. Op de verschillende mogelijke fouten worden logische reacties geformuleerd die ervoor zorgen dat de fouten tijdig worden opgelost waardoor het procesresultaat veiliggesteld wordt. De procesbeheersingsactiviteit is een actie die in tegenstelling tot de borgingsactiviteit, bij iedere uitvoering van het proces plaatsvindt, het heeft dus een repeterend karakter.

4.3.1 Gevolgen van werken zonder procesbeheersing

Procesbeheersing zorgt voor het vermijden van risico's en binnen de regels van het proces blijven werken. Wanneer er geen procesbeheersing plaatsvindt, zal dit niet altijd gebeuren. Dit betekent dat een proces een eigen leven kan gaan leiden en het eindresultaat niet altijd van een van tevoren bepaalde kwaliteit kan worden gegarandeerd. Er dient veel sturing plaats te vinden om het proces van de gewenste kwaliteit te voorzien. Echter weet men niet op welke punten, wanneer er door wie gestuurd kan worden en welke kwaliteit er geleverd moet worden doordat dit niet duidelijk is aangegeven in een proces. Procesbeheersing zorgt ervoor dat er een marge wordt ingebouwd om processtappen te kunnen realiseren. Als voorbeeld hierbij kan worden gesteld dat als een processtap op de 10^e van de maand moet worden opgeleverd, er op de 5^e van de maand al een controle gehouden wordt of de benodigde gegevens hiervoor al aanwezig zijn. Als blijkt dat dit niet zo is, zijn er nog een aantal dagen om hieraan te komen. Dit kan dan worden ingepland.

⁵Juran J.M.: Juran on planning for quality. New York: Free press, 1988 ISBN 007034003-X

Procesbeheersing zorgt dus voor het vooruitdenkend werken in processen om op een gewenst moment zeker te zijn van een resultaat. Het is dus een controle-tool die ervoor zorgt dat het eindresultaat volgens het voorafgestelde plan wordt opgeleverd. Als procesbeheersing niet wordt gehanteerd, zullen tekortkomingen in processtappen te laat worden gesignaleerd wat ervoor zorgt dat er ad hoc acties gehouden moeten worden om het procesresultaat te kunnen garanderen. Zeker als het opleveren te maken heeft met informatie van de klant, is het niet eenvoudig om dit op korte termijn binnen te halen. Dit is een bedreiging van het eindresultaat. Ook zal de klant een dringende afspraak op korte termijn niet altijd waarderen. Dit is een bedreiging van de klanttevredenheid.

4.3.2 Gevolgen van werken met procesbeheersing

Procesbeheersing zorgt voor het op gestructureerde wijze behalen van (deel) resultaten. Het heeft alles te maken met het vooruitdenkend werken in processen. Dit wordt over het algemeen gedaan door middel van het inbrengen van indicatoren in processen. Indicatoren geven een signaal af over een (deel) proces (bij OS processtappen). Het signaal dient voortijdig aan het opleveren van een (deel) resultaat te luiden. Door de indicatoren op de meest kritische punten van een proces te benoemen en hier een marge bij in te bouwen, kunnen door middel van controle voortijdig knelpunten worden aangemerkt. De knelpunten kunnen dankzij de marge nog worden opgelost voordat het eindresultaat van een (deel) stap moet worden opgeleverd. Het zorgt dus voor een extra borging van het eindresultaat. Eigenlijk is procesborging dus onderdeel van procesbeheersing. De indicatoren geven aan wanneer er door wie, wat gecontroleerd moet worden. Het resultaat van de controle moet aanwijzen of er voldaan wordt aan de gestelde norm of target van de indicator. Indien de indicator niet behaald dreigt te worden, moet wel een passende reactie van de medewerker of manager worden gegeven die ervoor zorgt dat het procesresultaat geborgd blijft.

Het werken met indicatoren brengt dus veel voordelen met zich mee. Er moet wel bij opgemerkt worden dat het uitvoeren van de procesbeheersing zoals hierboven benoemd tijd kost. Echter de tijd die hierin geïnvesteerd wordt zal ten opzichte van onbeheerste processen ruimschoots terugverdiend worden doordat er weinig tot geen ad hoc acties hoeven plaats te vinden. Indicatoren zorgen dus voor rust in de procesgang en borgen de resultaten. Het valt aan te raden procesbeheersing middels indicatoren toe te passen op de meest kritische processen van een afdeling of organisatie.

4.3.3 Uitvoering beheersen

Om processen beheersbaar te maken dienen de een aantal acties gehouden te worden. Ten eerste moeten de processen 'op schrift' staan om een goed beeld te geven over het gehele proces. Vervolgens moet bepaald worden wat de meest kritische processen van een afdeling of organisatie zijn. Dit kan gebeuren door deze onderling te vergelijken op het belang dat zij dienen. Daarna, wanneer de meest kritische processen bepaald zijn, moeten hierop de meest succesbepalende factoren benoemd worden. Op basis van de meest succesbepalende factoren kunnen op de meest kritische punten in het

proces indicatoren benoemd worden. De indicatoren kunnen worden uitgewerkt in een procesbeheersplan. Hierin staan zaken vermeld als de target, wie/wat/wanneer moet meten en een mogelijke reactie op een foutconstatering. Wanneer dit gerealiseerd is, moeten de indicatoren daadwerkelijk gemeten gaan worden volgens het procesbeheersplan. Uit de metingen komen constatering naar voren. De constatering moeten gerapporteerd worden in een doorvoor geschikt systeem. Uit het systeem kunnen na een bepaalde periode van meten conclusies verboden worden waarvan iets geleerd kan worden over het proces. Aan de hand hiervan kan bepaald worden al dan niet door te gaan met de huidige procesuitvoering ofwel een procesverbetering of aanscherping van indicatoren door te voeren. Procesverbeteringen of aanscherpingen van de indicatoren moeten wel gecommuniceerd worden aan de betrokkenen en veranderd worden in de 'op schrift' gestelde processen en het procesbeheersplan.

4.4 Samenvatting

Een proces wordt gekenmerkt als een ordening van activiteiten. De start van een proces begint bij levering van input. Het proces zelf wordt de throughput genoemd en levert toegevoegde waarde aan het deelproduct ten behoeve van de klant. Het 'op schrift' stellen van processen is de basis van borgen en beheersen van processen. Er bestaan verschillende methoden om dit te doen. De meest voorkomende en meest complete is de combinatietechniek waarbij zowel processchema's als werkbeschrijvingen worden opgesteld. Het borgen van processen zorgt ervoor dat het proces garant staat voor een constante uitkomst. Dit wordt bewerkstelligd door de medewerkers in het 'op schrift' gestelde proces te laten werken volgens de hierin vermelde procedures. Borgingsinstrumenten worden periodiek gebruikt om de huidige procesgang te toetsen aan mogelijke verbeteringen. Om ervoor te zorgen dat er met de resultaten hieruit ook daadwerkelijk wat mee gedaan wordt, heeft Deming hier een handig hulpmiddel voor ontwikkeld, de Deming Cycle. Indien volgens deze structuur (Plan-Do-Check-Act) gewerkt wordt, worden verbeteringen in de processen daadwerkelijk doorgevoerd en hierdoor het proces opnieuw geborgd. Het beheersen van processen zorgt ervoor dat er een koers uitgestippeld wordt die vervolgens ook behouden blijft. Het doel ervan is om een procesresultaat te garanderen en verbeteringen door te voeren. Dit ligt niet ver naast het doel van borgen. Echter, er is een duidelijk verschil. Borging wordt periodiek uitgevoerd (bijv. ½ jaarlijks). Terwijl beheersing iedere keer dat het proces uitgevoerd wordt, wordt gedaan. Door middel van het gebruiken van procesindicatoren komen fouten in het proces aan het licht en worden adequaat opgelost zodat het procesresultaat geborgd blijft en klanttevredenheid gerealiseerd wordt.

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de gewenste situatie van OS. De gewenste situatie is samengesteld op basis van literatuuronderzoek, interview/gesprek met de manager OS en interviews met de procesmedewerkers.

5.1 Manager OS

Ten eerste is gesproken met de manager OS om de gewenste situatie in kaart te brengen. Hieronder volgt een beschrijving van de gewenste situatie gezien vanuit haar perspectief.

De Manager OS wil graag naar een situatie waarin zij niet meer het gehele proces hoeft te monitoren maar op bepaalde punten een meetmoment heeft waarop sturing aan de medewerkers mogelijk is. Hierin wil zij weten waar gestuurd kan worden, wanneer dit kan gebeuren en wat zij vervolgens moet doen om sturing te verlenen. Dit dient een tijdsbesparing op te leveren ten opzichte van de huidige situatie. Van belang is dit te doen, in eerste instantie, op de drie meest kritische processen van OS. Deze zijn al in de huidige situatie naar voren gekomen. Ook wil de manager OS dat er een borging komt op alle processen. Zo ontstaat er een standaard werkwijze waaraan medewerkers zich dienen te houden. Dit dient 'op schrift' gesteld te worden. Op deze manier wordt de kwaliteit van de processen geborgd. Alvorens hiertoe te komen dienen wel de eventuele knelpunten die zich momenteel in de processen bevinden bekend te zijn. Ter oplossing van de knelpunten dienen adviezen gegenereerd te worden.

De werkwijze van de processen dient periodiek onderworpen te worden aan mogelijke verbeteringen.

5.2 Procesmedewerkers

Het interview met de procesmedewerkers en manager OS is gehouden om een beeld van zowel de huidige als de gewenste situatie te verkrijgen. De antwoorden zijn terug te vinden in bijlagen ([Zie bijlage 5 interviews](#)). De resultaten zijn verwerkt in een overzichtsmatrix waaruit eenvoudig overeenkomsten en verschillen te zien zijn. Op basis van de gegeven antwoorden is een conclusie geschreven. Zie figuur 5.1 voor interviewmatrix. Het is van belang dat ook de procesmedewerkers in de gewenste situatie betrokken worden omdat deze mensen met de processen moeten werken.

Vragen\ antwoorden	Herre Roelevink procesmedewerker	Els Wolffenbuttel procesmedewerker	Akke Blom procesmedewerker	Harry Bouland procesmedewerker	Barbara Douwes procesmedewerker	Christa Otten Manager OS	Totaal
1. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?	Facility Convenant, Budget realisatie, Prognoses, transitoria, m2's DI, Budgetten MTP	Maandrapport CI en Financiën	Klachtenmanagement, Media en call reports	Bestellingen	FM Today/mediaraad	Eindverantwoordelijke alle processen	NVT
2. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij punt 1?	Nee	Overname is moeilijk	Nee, niet direct	Nee	Soms, tijdige en kwalitatieve aanlevering media,	Nee, niet direct. Wel veel tijd nodig voor verlenen van sturing.	Er zijn geen directe knelpunten in de processen terug te vinden.
3. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?	Continuïteit, Tijdsbesteding, Efficiëntie, Duidelijkheid, Betere analyses, Kwaliteitsverbeteringen op termijn.	Herkenning knelpunten, Inzicht in werkzaamheden, Waarborgen continuïteit.	Mensen aanspreken op fouten.	Continuïteit garanderen	Anders loopt het proces wellicht spaak	Minder tijd nodig voor sturing, Waarborgen uitkomst processen, Inzichtelijkheid, stuurmomenten/punten.	Procesborging/beheersing zorgt voor: • Continuïteit in processen; • Inzichtelijkheid; • Efficiëntie; • Duidelijkheid; • Tijdsbesteding van medewerkers; • Zeker stellen van procesresultaat; • Herkennen van knelpunten; • Stuurinformatie; • Medewerkers kunnen aanspreken op fouten.
4. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?	Nee, misschien op termijn	Nee, niet direct, maar wel altijd kritisch blijven kijken naar processen.	Nee, echter snel te realiseren optimalisaties wel doorvoeren	Licht eraan welke impact dit heeft	Nee	Meer gericht op verbeteren.	Procesmedewerkers: Geen directe aanleiding tot verbeteren van processen. Manager OS: Processen moeten meer gericht zijn op verbeteren.
5. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?	Processchema, Werkbeschrijving, Doel.	Stroomschema, Werkbeschrijving per stap, Indicatoren	Duidelijke beschrijving in tekst, Moeilijke processen ook flowchart.	Voldoende inzichtelijk.	Processchema	Processchema's en werkbeschrijvingen.	Procesbeschrijvingen moeten voldoende inzichtelijk zijn. Dit kan gerealiseerd worden door: • Processchema's; • Werkbeschrijvingen per processtap; • Bij moeilijke processen ook indicatoren.
6. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?	Zie vraag 3	Zie vraag 3	Hulpmiddel voor inwerken, Geeft duidelijk ieders rol weer.	Snel weten hoe te handelen, Inzichtelijkheid als hulpmiddel ter vervanging collega's	Medium om nieuwe update vandaan te halen	Waar/wanneer door wie en hoe sturing kan worden gegeven.	Veel voordelen zijn terug te vinden in vraag 3. Overige voordelen zijn: • Hulpmiddel voor inwerken nieuwe collega's; • Het geeft snel weer hoe te handelen; • Weten wie, wat, waar kan sturen en hoe dit gedaan kan worden.
7. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?	Discipline van medewerkers, Klimaat scheppen ter uitvoering van proces, Juiste man op juiste plaats.	Processchema's gebruiken voor inwerken, Processen periodiek toetsen en aanpassen, Sturen op indicatoren.	Bewaken van kwaliteit, Regelmatige doorlichting, Uitsluitend digitaal weergeven.	Bewaken en beheeren kwaliteit, Veranderingen doorvoeren in procesbeschrijving.	Regelmatig doorlichten op efficiëntie.	Standaard werkwijze, Periodiek onderwerpen aan verbeteringen.	• Discipline van medewerkers om procedure te volgen; • Gebruiken van procesbeschrijvingen voor inwerken collega's; • Periodiek toetsen op efficiëntie; • Sturen op indicatoren; • Bewaking van kwaliteit; • Standaard werkwijze; • Periodiek onderwerpen aan verbeteringen.

Figuur 5.1 interviewmatrix

5.3 Eigen Visie

In de gewenste situatie dienen naar mijn mening de processen allemaal 'op schrift' gesteld te worden. Dit dient te geschieden aan de hand van de combinatietechniek die in mijn optiek hiervoor de meest geschikte is. Dit is de eerste stap in de richting van borging. Naar aanleiding van het 'op schrift' gestelde proces, kunnen naar mijn mening eenvoudiger knelpunten opgespoord worden. Door de processen periodiek te onderwerpen aan een tevredenheidscheck (een borgingsinstrument) voor betrokkenen, zullen verbeteringen in de processen naar voren kunnen komen. Hiervoor dient dan wel een verantwoordelijke aangesteld te worden die de resultaten van het onderzoek ook in de processen verwerkt. Indien dit gebeurd aan de hand van de structuur van de Deming Cycle wordt zeker gesteld dat er geen essentiële onderdelen worden gemist en de verbeteringen ook daadwerkelijk worden doorgevoerd. Dit is naar mijn mening de gewenste borging van de processen van OS.

Wat ook belangrijk is in de gewenste situatie is dat er een stuurmiddel in de processen wordt ingebracht wat erop toeziet dat de deelresultaten op een gestructureerde wijze worden behaald. Tijdens gesprekken met de manager OS is naar voren gekomen dat er een beheersing in eerste instantie dient te geschieden op de drie meest

kritische processen van OS. Naar mijn idee is het inbrengen van indicatoren in de drie meest kritische processen hierin een goede methode. Dit komt doordat de indicatoren in de processen zorgen dat deelresultaten altijd zullen voldoen aan een gestelde kwaliteit omdat fouten vroegtijdig worden opgemerkt en verholpen. Door de processen op te delen in processtappen, kunnen er op de meest kritische punten indicatoren benoemd worden. Het behalen van de targets in de indicatoren, draagt uiteindelijk bij aan de borging van het proces.

5.4 Conclusie

Vanuit figuur 5.1 wordt geconcludeerd dat er momenteel geen directe knelpunten in de processen zitten. Ook is het zo dat de medewerkers een aardig beeld hebben van de voordelen van geborgde en beheerste processen. Wat opvalt hierin is dat de één van de medewerkers het borgen en beheersen van processen ziet als een middel om mensen op hun fouten aan te spreken. Dit is natuurlijk wel een voordeel maar niet het voordeel waardoor het procesresultaat op dat moment geborgd is. De financiële procesmedewerkers begrijpen goed wat de consequenties van geborgde en beheerste processen zijn. Zij zien het als een middel om kwaliteit en continuïteit in de processen te brengen of te verbeteren. In de mening van de manager OS komt sterk naar voren dat het borgen en beheersen van processen gericht is op het verbeteren van kwaliteit. Dit kan door middel van sturing aan en door medewerkers in een proces. Dit dient dan wel door middel van het inbrengen van indicatoren te geschieden waarin duidelijk is aangegeven op welk moment wie, waar sturing kan geven in een proces. Hieruit concludeer ik dat niet alleen de manager OS sturing kan verlenen in processen maar ook de medewerkers zelf. Ze hebben zelf de capaciteit om medewerkers in de afdeling CI aan te spreken op zaken die de procesgang vertragen. Gewaakt moet echter worden voor het draagvlak van de procesmedewerkers om resultaat hierin te boeken. De sturing op indicatoren is dus eigenlijk een secundair proces wat parallel loopt aan het feitelijke proces. Uiteindelijk zorgt het op de juiste wijze beheersen en borgen van processen volgens de betrokkenen voor continuïteit, inzichtelijkheid, efficiëntie, duidelijkheid, standaardisatie, herkennen van knelpunten en genereren van stuurinformatie van processen. Alles gericht op het garanderen van een kwalitatief procesresultaat.

Andere uitvoering van de processen

Momenteel zouden de processen niet anders uitgevoerd hoeven te worden. Waarschijnlijk zal naar aanleiding van het uitvoeren van een nieuwe (verbeterde) borging van de processen welke gericht is op procesverbetering wel wat verbeteringen aan het licht komen die benodigd zijn om continuïteit te garanderen.

'op schrift' stellen van processen

De procesbeschrijvingen dienen te voldoen aan een duidelijke omschrijving van het proces. Een duidelijke vorm, welke goed aansluit bij de processen van OS, is een processchema waaraan werkbeschrijvingen gekoppeld zijn (de combinatie-techniek). Tevens dienen de doelen van de processen duidelijk omschreven te zijn. Er

moet ruimte te zijn voor het vooruit denkend werken in de processen. Hiermee wordt bedoeld dat een aantal zaken al voor de procesuitvoering uitgezocht kunnen worden om ervoor te zorgen dat er meer 'vrije' ruimte is gedurende de daadwerkelijke procesuitvoering (het benoemen van tijdslijnen).

Omgang met de geborgde en beheerste processen

Er dient een discipline onder de medewerkers te zijn omtrent de procedures van de processen. Dit houdt in dat er niet teveel afgeweken kan worden van de hoofdonderdelen van de procesbeschrijvingen. Het resultaat van werken volgens procedures moet opleveren dat de processen tijdig opgeleverd worden en de uitkomsten altijd van een van tevoren afgesproken kwaliteit zullen zijn. Het schept een klimaat ter uitvoering van de processen. Het zorgt ervoor dat er weinig tot geen ad hoc acties meer plaatsvinden om de resultaten te kunnen leveren.

De kwaliteit van de processen moet bewaakt worden. Indien er veranderingen optreden dan moet dit wel doorgevoerd worden in beschrijvingen van de werkprocessen. Een regelmatige doorlichting van de processen zou hier uitkomst in moeten bieden. Ook kunnen voor de medewerkers indicatoren opgesteld worden waardoor zij zelf, naast de manager OS, het proces kunnen sturen en zorgen voor kwaliteit. De sturing in de processen is dus niet een taak voor de Manager OS alleen.

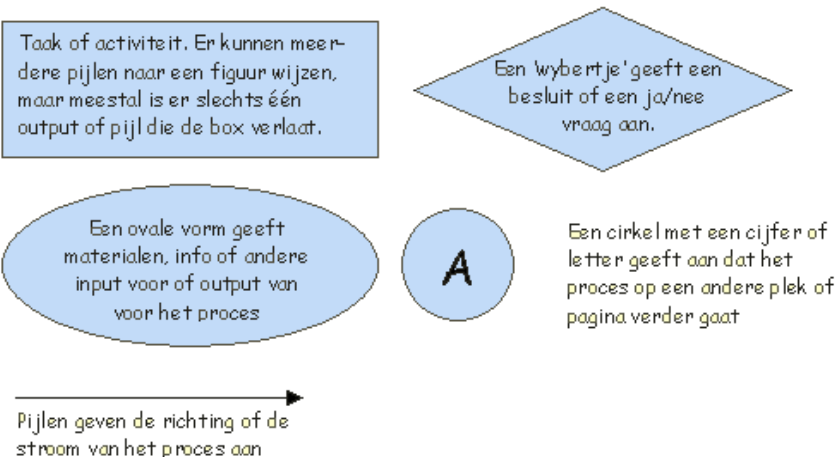
6 Van huidige naar gewenste situatie

inleiding

In dit hoofdstuk worden de keuzes voor verschillende mogelijkheden op gebied van vastleggen, borgen en beheersen van processen van OS belicht. De uiteindelijke keuzes ervoor worden stap voor stap behandeld en afgestemd op de processen van OS. Het geeft de 'weg' weer die bewandeld moet worden om te komen tot de gewenste situatie.

6.1 Vastleggen van processen

Zoals is aangegeven in hoofdstuk 3.1 zijn de processen van OS deels opgetekend. De methode die hiervoor gebruikt is, is de combinatie techniek. Dit houdt in dat er gebruik gemaakt is van flowcharts en werkbeschrijvingen om duidelijkheid te creëren. De procesbeschrijvingen zijn echter ietwat summier weergegeven zodat voor overname van werk door andere medewerkers praktische oefening noodzakelijk is. Dit ligt niet alleen aan de procesbeschrijvingen maar ook aan de complexiteit van het proces. De gehanteerde methode is wel een goede methode om de processen te 'visualiseren'. Het is de meest gebruikte en ook de meest complete manier van 'op schrift stellen' van processen. Zoals ook is aangegeven in hoofdstuk 3.1, is het programma waarin dit gedaan is, MS PowerPoint. Dit programma leent zich niet in het bijzonder voor het 'op schrift stellen' van processen. Andere programma's bieden hierin meerdere mogelijkheden maar omdat deze niet in het standaard pakket van de ING software zitten en medewerkers hiermee niet goed overweg kunnen is de keuze hier niet voor gevallen. Omdat de processen geborgd en beheerst moeten worden, en ook de wens van de manager OS is dat de overige, nog niet op schrift vastgelegde, processen in kaart gebracht dienen te worden, is gekozen om dit op dezelfde wijze te doen als reeds gedaan is. Dit houdt in dat er processchema's en werkbeschrijvingen voor alle processen opgesteld zijn in het programma MS PowerPoint. Om het doel van flowcharts, visualiseren van het proces, niet te missen is het van belang dat deze opgetekend zijn met symbolen die voor iedereen helder zijn. Daarvoor is gekozen om de volgende symbolen te hanteren:



De gekozen symbolen sluiten goed aan bij de processen die reeds zijn opgetekend. Ook sluiten zij goed aan bij andere processen binnen ING FM daar deze symbolen in processchema's van andere vakafdelingen ook gebruikt worden. Met deze symbolen wordt de gehele lading die in een proces plaats kan vinden gedekt. De processchema's en werkbeschrijvingen die in het kader hiervan zijn opgesteld, zijn terug te vinden in bijlagen ([Zie bijlage 3 Procesboek](#)). Ook aanvullende informatie over het vastleggen van processen is opgenomen in de bijlagen ([Zie bijlage 6 overige theorie](#))

6.2 Borgen van processen

Zoals is aangegeven in paragraaf 5.1, wil de manager OS naar een borging van de processen toewerken. Zoals in hoofdstuk 4 staat aangegeven zijn er meerdere mogelijkheden hiervoor beschikbaar. Er is gekozen voor het borgen van processen d.m.v., het 'op schrift stellen' van processen, en deze periodiek te onderwerpen aan mogelijke verbeteringen. Veel instrumenten en systemen om dit te doen zijn echter niet gewenst. Dit komt doordat de processen van OS hierbij niet goed aansluiten en ook niet kunnen aansluiten i.v.m.:

- Het risico van uitlekken van gevoelige informatie;
- Het niet voorhanden zijn van een soortgelijke afdeling;
- De (hoge en ongewenste) kosten die hiermee gemoeid zijn.

Wel kunnen medewerkerstevredenheids-, leverancierstevredenheids- en klanttevredenheidsonderzoeken, verbeterstevredenheids- en procesreviews gehouden worden. Geadviseerd wordt om een van de hierboven genoemde instrumenten halfjaarlijks uit te voeren middels de structuur van de Deming Cycle (PDCA). De Deming Cycle biedt de mogelijkheid om gestructureerd de processen van OS periodiek te onderwerpen aan een kwaliteitsonderzoek voor betrokkenen. Door het hanteren van de structuur van de Deming Cycle worden geen belangrijke stappen overgeslagen. De uitvoering hiervan is een taak van de eindverantwoordelijke van de processen in samenwerking met de procesmedewerker. Dit zal uiteindelijk moeten leiden tot verbeteringen in het proces. De Deming Cycle is gericht op continue verbetering. De volgende stappen zijn van belang om een goede structuur te realiseren waar ook daadwerkelijk wat mee gedaan wordt:

Plan

1. Doelen stellen
2. Plannen

Do

3. Uitvoeren

Check

4. Meten
5. Analyseren en evalueren

Act

6. Verbeteren

Hieronder volgt een uitwerking van de te nemen stappen van de Deming Cycle voor de processen van OS. Voor een grafische weergave van de Deming Cycle wordt verwezen naar de bijlagen ([zie bijlage 6 overige theorie](#)).

Plan

Doelen stellen

Het doel is per halfjaar mogelijke verbeteringen in (één of meerdere) processen van OS op te sporen en deze vervolgens door te voeren.

Plannen

Maak een afspraak met de betrokkenen van een proces. Geef hierbij aan dat er gesproken gaat worden over een onderzoek (het borgingsinstrument) over het gekozen proces. De voorkeur verdient een gezamenlijke afspraak i.v.m. een nuttige discussie die hieruit kan voortvloeien. Een mogelijkheid zou bijvoorbeeld zijn dit in te plannen tijdens een reeds bestaande bijeenkomst waarin alle betrokkenen aanwezig zijn. Dit geeft het resultaat dat er geen extra kosten gemaakt worden op dit onderzoek.

Indien er geen ruimte in de bijeenkomst is voor het uitvoeren van het onderzoek van de processen, wordt aangeraden hiervoor een aparte, speciaal op dit onderwerp gerichte, bijeenkomst te plannen.

Tijdens het gesprek dienen de volgende zaken aan bod te komen:

- Zijn de betrokkenen tevreden over de huidige procesgang?

Zo nee, wat zou dan moeten veranderen en waarom?

- Zijn er knelpunten binnen het proces?

Zo ja, zijn hier (mogelijke) oplossingen voor bedacht?

- Wordt met dit proces de maximale kwaliteit gerealiseerd?

Zo nee, wat zou dan een mogelijke verbetering kunnen zijn om hierin excellent te zijn?

Do

Uitvoeren

Voer het onderzoek uit met de betrokkene(n).

Check

Meten

Bekijk in deze stap of, naar aanleiding van het gesprek, het proces dat 'onder handen' is genomen middels een kwaliteitsinstrument, een verbetering behoeft.

Analyseren en evalueren

In deze stap dient een analyse losgelaten te worden op de mogelijke knelpunten en verbeteringen die in voorgaande stap aan het licht zijn gekomen. Er dient tijdens de analyse rekening gehouden te worden met de volgende factoren:

- Consequenties op organisatorisch vlak;
- Consequenties op personeel vlak;
- Consequenties op financieel vlak.

Aan de hand hiervan dient een besluit genomen te worden om de gevonden verbetering(en) door te voeren of moeilijke knelpunten weg te nemen (d.m.v. bijv. procesoptimalisatie).

Bedenk ook tijdens deze stap op welke wijze het gesprek heeft plaatsgevonden en of hiermee het doel bereikt is.

Is het doel bereikt, dan dient het volgende gesprek op dezelfde wijze (structuur) plaats te vinden.

Indien het doel niet bereikt is, dient men zich af te vragen of dat dit komt door de gesprekstechniek of doordat er in het proces geen verbeteringen meer mogelijk zijn.

Als blijkt dat het aan de gesprekstechniek heeft gelegen, dan dient voor de volgende cyclus de gesprekstechniek verbeterd te worden.

Act

Verbeteren

Nu is bekend waar het beter kan. Er kan bepaald worden wanneer, wat en in welke mate een verbetering doorgevoerd kan worden of knelpunten opgelost moeten worden.

Tijdens het doorvoeren van de verbetering dienen drie acties ondernomen te worden:

1. Communiceer de verbetering aan de betrokkenen.
2. Voer de verandering door op de flowchart en werkbeschrijving in het procesboek. Bekijk ook of de indicatoren in de processen nog wel overeenkomen met de verbetering. Zo nee, pas deze dan aan, aan de nieuwe (verbeterde) structuur.
3. Monitor de verandering gedurende een periode om te controleren of de verandering daadwerkelijk het gewenste resultaat oplevert (ook de indicatoren).

Dit is het einde van de PDCA cyclus. Voor een volgende borging van het proces of van andere processen kan, indien het gewenste resultaat is opgeleverd, dezelfde cyclus als hierboven is beschreven worden gehanteerd.

6.3 Beheersen van processen

Gewenst is om te komen tot een situatie waarin de medewerkers gestuurd kunnen worden of zelf kunnen sturen in een proces zonder dat het gehele proces gevolgd hoeft te worden. Hierin moeten meetmomenten naar voren moeten komen waarop de sturing kan plaatsvinden. Ook is het hierin van belang te weten waar dan gestuurd kan worden, wanneer dit dient te gebeuren en wat er vervolgens hiervoor gedaan moet worden.

Prestatie-indicatoren

Vanuit de literatuur wordt gesteld dat het inbrengen van indicatoren in de processen in zeer grote mate oplossing kan bieden aan de subprobleemstelling 'welke vormen van procesbeheersing zijn geschikt voor de processen van OS?'. Van belang is dan om niet alleen het resultaat te meten van het proces (outcome indicator) maar juist de prestaties in het proces (upstream indicatoren) te meten en hierop te sturen. De upstream indicator fungeert als een 'alarmbel' die een signaal afgeeft over de prestatie van de tussenstap. Er is hierin nog sturing mogelijk om het gewenste resultaat van het proces op te leveren. Dit staat in tegenstelling tot de outcome indicator die een vast gegeven aangeeft wat niet meer beïnvloedbaar is. Althans, niet meer voor het proces dat reeds heeft plaatsgevonden.

De indicatoren worden opgesteld aan de hand van de meest kritische succesfactoren in een proces. Dit geeft het resultaat dat er op de

meest kritische punten in een proces bewaking wordt uitgevoerd. Voor de drie processen die beheerst moeten worden, zijn de meest kritische succesfactoren benoemd middels de duivelsdriehoek in hoofdstuk 3. Op basis hiervan zijn de indicatoren benoemd en targets vastgesteld. De indicatoren zijn in processchema's verwerkt en worden aangeduid met een cirkel waarin het type en nummer van de indicator wordt benoemd. De processchema's waarin de indicatoren worden aangeduid, zijn opgenomen in de bijlagen ([Zie bijlage 4 procesbeheersplannen](#)). In deze bijlagen zijn ook de procesbeheersplannen in overzichtsweergaven opgenomen die gebruikt moeten worden tijdens het proces. De keuze voor de indicatoren en targets zijn per proces uitgeschreven en zijn ook in bijlage 4 opgenomen. Geadviseerd wordt om middels deze indicatoren de processen te sturen om te komen tot een kwalitatief procesresultaat. De methode om dit te doen wordt hieronder besproken. Meer informatie over het beheersen van processen is opgenomen in de bijlagen ([Zie bijlage 6 overige theorie](#)).

6.4 De procesbeheersingmethode

Het sturen van processen middels indicatoren is op te delen in de hieronder vermelde acties.

Monitoren

De bewaking, zoals hierboven staat aangegeven, dient te geschieden aan de hand van metingen waaruit een prestatie naar voren moet komen (monitoren). De metingen wordt aan de hand van vooraf opgestelde targets (het te behalen resultaat) van de indicator verricht. De targets (streefgetallen) zijn SMART geformuleerd. Er wordt in deze methode niet over normen gesproken want waarom zou men niet altijd maximaal resultaat willen boeken als dit wel mogelijk is?

Reactie

Indien de meting uitwijst dat het resultaat niet behaald is, zal sturing moeten plaatsvinden om de kwaliteit van het proces te waarborgen. Van belang is om hierin een aantal zaken uit te voeren. De drie volgende vragen dienen beantwoord te worden:

- Wat is de oorzaak van het falen van de processtap?
- Welke maatregelen moeten genomen worden?
- Wat kan er gedaan worden om de oorzaken weg te nemen?

Rapportage

De uitkomsten van de meting dienen vastgelegd te worden in een rapportage. De rapportage vormt een opsomming van bevindingen die voortvloeien uit de meting. Als de rapportage gedurende een periode is bijgehouden, kunnen hieraan conclusies verbonden worden. Naar aanleiding van de conclusies ontstaat een beeld van de procesgang. Hierin kunnen 'notoire valsspellers' naar voren komen en is de rapportage tevens een managementinstrument voor review en sturing van medewerkers.

Periodiek doorlichten

Het proces periodiek doorlichten is onderdeel van de borging van het proces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat procesbeheersing en procesborging een overlap hebben. Gezamenlijk zorgen zij ervoor dat het procesresultaat kwalitatief het gewenste resultaat blijft opleveren.

De zoals hierboven besproken procesbeheersing is dus op te delen in twee fases:

- Fase 1: Het opstellen van procesbeheersing OS.
- Fase 2 Gebruik maken van de opgestelde procesbeheersing van OS, de uitvoering.

In een overzichtswaergave geeft dit het volgende resultaat.

Fase 1: Opstellen procesbeheersing voor OS

1. Stel het proces 'op schrift'.

Doe dit aan de hand van de combinatietechniek; zowel procesflowchart als werkbeschrijving. Om procedures helder te krijgen verdient het de aandacht om dit zo gedetailleerd mogelijk te doen. Deel het proces op in stappen.

2. Benoem kritische succesfactoren.

Zoek per proces naar de belangrijkste succesfactoren. Een handig hulpmiddel hierbij is gebruik te maken van de duivelsdriehoek

3. Benoem indicatoren op de meest kritische punten in het proces.

Doe dit aan de hand van de kritische succesfactoren die benoemd zijn. De punten zijn eenvoudig op te sporen in de procesflowchart.

4. Stel de target op (SMART).

Doe dit in samenwerking met de procesverantwoordelijke om haalbaarheid te garanderen.

5. Bepaal wat/wie/wanneer meet en wat een logische reactie is op het 'uit de maat lopen'.

Doe dit in samenwerking met de procesverantwoordelijke.

Fase 2: Uitvoeren procesbeheersing OS

1. Monitor het proces.

Controleer het proces a.d.h.v. de opgestelde indicatoren.

2. Geef reactie.

Zorg bij een constatering van fouten of tekortkomingen (opgemerkt d.m.v. indicatoren) in het proces voor een passende reactie.

3. Rapporteer de gevonden resultaten van het monitoren.

Maak een rapportage over de bevindingen van de meting. Ook wanneer er geen fouten gemaakt zijn.

4. Licht het proces periodiek door.

Doe dit zowel a.d.h.v. conclusies uit de rapportage benoemd in voorgaande punt als a.d.h.v. een kwaliteitsinstrument volgens de structuur van de Deming Cycle zoals beschreven in paragraaf 6.2 Door middel van deze laatste actie wordt de borging opnieuw gerealiseerd.

Voor de te beheersen processen zijn de (meest) kritische succesfactoren benoemd in hoofdstuk 3.5. Op basis hiervan zijn per proces de indicatoren, targets, wat gecheckt moet worden, wanneer gecheckt moet worden, door wie gecheckt moet worden en wat de reactie hierop moet zijn benoemd. Een overzichtweergave van de indicatoren, targets, wat/wie/wanneer meet en een reactiemogelijkheid daarop is opgenomen in de bijlagen ([zie bijlage 4 procesbeheersplannen](#)). Hierin zijn ook de uitwerkingen van de onderdelen van procesbeheersing in vermeld. M.a.w. de verantwoording waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

6.5 Samenvatting

Om een goede borging te kunnen realiseren is het van belang dat allereerst de processen 'op schrift' gesteld worden. Dit is de basis van borging van processen. Er is gekozen dit te doen aan de hand van de combinatietechniek. De processen van OS zijn in het kader van dit project allemaal 'op schrift' gesteld in het programma MS PowerPoint. De gekozen symbolen voor de processchema's sluiten goed aan op overige processen binnen ING FM en kunnen de gehele lading van acties in een proces dekken.

De tweede stap in borging is het tot uitvoering brengen van een kwaliteitsinstrument om de kwaliteit van de processen te meten en te verbeteren. Een aantal van deze instrumenten sluiten goed aan op de processen van OS. Geadviseerd wordt om een borgingsactiviteit middels een van de geschikte instrumenten ½ jaarlijks uit te voeren. Hierbij dient de structuur van de Deming Cycle gehanteerd te worden om geen belangrijke stappen over te slaan.

Voor procesbeheersing voor de processen van OS is gekozen om dit te doen aan de hand van het opstellen van indicatoren (zowel proces- als resultaatindicatoren). In het kader van dit project zijn voor de drie

meest kritische processen indicatoren benoemd waarop zowel de procesmedewerker als de manager OS sturing kan verlenen. De indicatoren zijn benoemd op basis van de meest kritische succesfactoren in de processen. Hierin zijn tevens targets benoemd en logische reacties op het niet halen van de target. Voor het uitvoeren van procesbeheersing middels indicatoren kunnen de volgende acties worden onderscheiden:

- Monitoren van het proces op basis van de indicatoren;
- Reactie geven op fouten die d.m.v. de indicatoren aan het licht komen.
- Rapportage opstellen over de zaken die aan het licht kwamen tijdens het monitoren.
- Periodiek het proces doorlichten (opnieuw borgen).

De procesbeheersplannen staan weergegeven in de bijlagen ([Zie bijlage 4 procesbeheersplannen](#))

7 Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

In dit hoofdstuk worden naar aanleiding van voorgaande onderzoeken conclusies getrokken. Vanuit de conclusies zijn aanbevelingen opgesteld worden die oplossing bieden aan de gestelde probleemstelling.

7.1 Conclusies

Conclusie huidige situatie

Sinds de processen van OS zijn samengevoegd bevinden zich een aantal knelpunten hierin. De knelpunten hebben vooral verband met de sturing van mensen in de processen. Voor de financiële processen is momenteel geen back-up aanwezig. De uitvoering kan wel gedaan worden door de manager OS maar dat is geen gewenste situatie. Dit vormt enigszins een bedreiging van de procesuitvoering. Ook is het moeilijk gebleken om processen over te dragen aan (nieuwe) medewerkers omdat er veel oefening voor nodig is en er geen duidelijke procesbeschrijvingen zijn opgesteld. Er blijkt onvoldoende borging en beheersing van de processen te zijn. In verband met tijdgebrek is in samenspraak met de manager OS bepaald om procesborging op alle processen uit te voeren en procesbeheersing op de drie meest kritische processen van OS. De drie meest kritische processen zijn naar aanleiding van een analyse op procesbelang naar voren gekomen. Dit zijn de processen Facility Convenant, Budget Realisatie en Maandrapport CI. Om sturing te verlenen op de meest kritische succesfactoren in de processen zijn de processen door middel van de duivelsdriehoek geanalyseerd. Voor alle drie de processen zijn de meest kritische succesfactoren kwaliteit en tijd. De overige succesfactoren in de processen zijn minder geschikt voor beheersing maar houden wel sterk verband met een goede borging.

Conclusie Borgen en Beheersen

In het onderzoek naar theoretische mogelijkheden op gebied van borgen en beheersen is naar voren gekomen dat de basis van procesborging, het 'op schrift' stellen van de processen is. Een proces kan op meerdere wijzen gedefinieerd worden. De beste omschrijving die de meeste aansluiting vindt bij de processen van OS is:

Een proces is een serie stappen, ontworpen om een product of dienst voort te brengen.

Voor het vastleggen van processen zijn meerdere mogelijkheden beschikbaar. De meest uitgebreide techniek is de combinatietechniek waarmee zowel processchema's als werkbeschrijvingen opgesteld worden.

De reden om processen vast te leggen in het kader van dit project is het bewerkstelligen van borging op de processen. Borging is het zeker stellen dat de dingen gebeuren zoals ze (met de klant) zijn afgesproken en dat dit ook zo blijft.

Door middel van gebruik te maken van verschillende kwaliteitsinstrumenten, wordt het mogelijk om knelpunten in processen op te sporen en processen te verbeteren.

De Deming Cycle geeft een goede structuur aan het borgingsinstrument en zorgt ervoor dat er geen belangrijke stappen overgeslagen worden. Opgemerkt moet worden dat uitvoering van een

van de instrumenten voor borging wel een goede voorbereiding vereist.

Beheersen betekent letterlijk 'meester zijn over'.

De meeste aansluiting voor beheersing van de drie meest kritische processen van OS wordt gevonden in het benoemen van proces- en resultaatindicatoren. Deze zorgen ervoor dat er voor een aantal deelresultaten (processtappen) controle wordt uitgevoerd om zeker te stellen dat het eindresultaat behaald kan worden binnen de gestelde eisen. Het beheersen van processen middels indicatoren zorgt voor een rust in de procesgang doordat ad hoc acties zoveel mogelijk vermeden worden. Het zorgt voor een borging van het procesresultaat. Concluderend hieraan wordt gesteld dat procesborging onderdeel is van procesbeheersing.

Het proces van indicatoren naleven loopt parallel aan de 'normale' procesuitvoering. Opgemerkt moet worden dat werken met indicatoren een discipline van de medewerkers met zich meebrengt. Het is een leerweg die in het begin veel tijd zal vereisen maar uiteindelijk meer zal opleveren. Nadat men gewend is ermee te werken is het een natuurlijke loop binnen het proces.

Conclusie gewenste situatie

De gewenste situatie is naar aanleiding van interviews met medewerkers, de manager OS en eigen visie naar voren gekomen. Geconcludeerd is dat de processen geen andere uitvoering hoeven te hebben. Echter, het is wel van belang dat er een standaard werkwijze op papier gezet wordt waaraan medewerkers zich dienen te houden om het procesresultaat zeker te kunnen stellen ('op schrift' stellen). Het dient minimaal een processchema en werkbeschrijving te bevatten. Ook dienen de processen gericht te zijn op continue verbetering (de borging). Om sturing in processen te bewerkstelligen is het van belang dat er indicatoren benoemd worden op de drie meest kritische processen. Dit kan gedaan worden door zowel de procesmedewerkers als door de manager OS. Draagvlak is bij het invoeren hiervan niet erg moeilijk te realiseren omdat de procesverantwoordelijken die de uitvoering voor hun rekening moeten nemen, bekend zijn met de voordelen van deze vorm van procesbeheersing.

7.2 Aanbevelingen

Hieronder worden de aanbevelingen geformuleerd die naar aanleiding van het onderzoek naar voren zijn gekomen.

1. Laat de procesmedewerkers de beheerste processen monitoren en sturen op tijd en kwaliteit door gebruik te maken van de indicatoren die in het kader van dit project zijn opgesteld ([Zie bijlage 4 procesbeheersplannen voor uitwerkingen](#)). Laat de procesmedewerkers na iedere meting de resultaten ervan rapporteren in een systeem en gebruik deze als managementinformatie voor de procesborging.

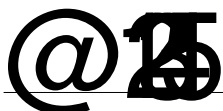
2. Voer een borgingsactiviteit $\frac{1}{2}$ jaarlijks uit voor de een (of meerdere) processen. Borgingsinstrumenten die goed aansluiten op de processen van OS zijn:

- Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Leverancierstevredenheidsonderzoek;
- Klanttevredenheidsonderzoek;
- Verbetersuggestiesysteem en
- Procesreview.

Gebruik hierbij de structuur van de Deming Cycle zoals benoemd in 6.2 om te zorgen dat er geen belangrijke stappen overgeslagen of vergeten worden.

Geadviseerd wordt om gebruik te maken van de conclusies van de bijgehouden rapportages van het monitoren van de beheerste processen om tot een keuze van het instrument te komen.

3. Voer procesverbeteringen die volgens de borgingsactiviteit aan het licht komen door in het procesboek. Stel de indicatoren af op de nieuwe situatie en communiceer de veranderingen aan de procesmedewerker. Monitor het proces gedurende een periode om te controleren of de veranderingen daadwerkelijk verbeteringen zijn en of de indicatoren naar behoren werken. Controleer in ieder geval jaarlijks of de gehanteerde indicatoren nog goed functioneren en pas deze, waar nodig, aan.
4. Stel iemand verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeheer voor de processen. Deze beheerder fungeert als motor en bewaker voor de geborgde en beheerste processen. Hij/zij verwerkt veranderingen in processen door op de processchema's en werkbeschrijvingen en werkt de $\frac{1}{2}$ jaarlijkse borgingsactiviteit middels een van de kwaliteitsinstrumenten uit. Ook houdt hij/zij in de gaten of de opgestelde indicatoren naar behoren functioneren. Niet goed functionerende indicatoren worden door deze persoon opgespoord en in overleg met de procesverantwoordelijke aangescherpt en doorgevoerd op de procesbeheersplannen. Geadviseerd wordt om dit te laten doen door de manager OS zelf daar zij eindverantwoordelijke is voor alle processen en momenteel ook functioneert als motor voor de processen. Zij heeft kennis van alle processen en zal knelpunten hierin snel kunnen herkennen. Een keuze voor iemand anders kan natuurlijk ook naar eigen inzicht genomen worden.
5. Voer, indien gewenst, procesbeheersing volgens de gehanteerde methode door op overige processen van OS.
6. Het is gebleken dat overname van een aantal processen door (nieuwe) medewerkers niet eenvoudig is te realiseren. Oefening blijkt hierin onontbeerlijk. Voor het verduidelijken van de uitvoering wordt geadviseerd gebruik te maken van de 'op



schrift' gestelde processen welke in het kader van dit project zijn gemaakt ([Zie bijlage 3 Procesboek](#)).

7. Vanuit de conclusie van de huidige situatie is naar voren gekomen dat er momenteel geen back-up is voor de procesuitvoering van de financiële processen. Om procesuitvoering zeker te stellen wordt geadviseerd om een back-up voor de financiële processen aan te stellen zodat de borging van het proces, te allen tijde gerealiseerd wordt.

8 Implementatie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de implementatie van de gegenereerde adviezen. Er wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling 'Wat zijn de financiële, organisatorische en personele consequenties' per paragraaf worden de bevindingen hierover gegeven.

8.1 Personele en organisatorische consequenties

Uitvoeren procesbeheersing

De uitvoering van procesbeheersing volgens het procesbeheersplan brengt een aantal consequenties voor het personeel met zich mee. De procesmedewerkers dienen allereerst te werken volgens de procesbeschrijving die is vastgesteld in het geborgde procesboek (zie bijlage 3). Dit brengt geen extra werk met zich mee omdat de processen opgesteld zijn op basis van de huidige werkwijze. Zij werken dus al volgens deze beschrijving.

Voor de drie processen die beheerst gemaakt zijn, zijn geen grote personele consequenties van toepassing. Het een verrijking van hun takenpakket. Het werken met het procesbeheersplan (zie bijlage 4) is een hulpmiddel om het proces meer gestroomlijnd te laten verlopen. Hiervoor dienen de medewerkers in deze processen een aantal zaken bij te houden in een rapportage. De rapportage is een nieuw middel en zal buiten de procesuitvoering om bijgehouden moeten worden. Het werken met de indicatoren brengt op zich niet zo veel tijd extra met zich mee. In de eerste periode zal nog geoefend moeten worden met de indicatoren. Er zal regelmatig teruggegrepen moeten worden op het procesbeheersplan om bekend te raken met de punten en momenten van sturing. Op een gegeven moment weet de medewerker precies wanneer iets opgeleverd moet worden en welke kwaliteit dit moet bezitten. Het procesbeheersplan is dan volledig opgenomen in de procesgang en functioneert naar behoren. Van belang is wel om dit alles gedegen te communiceren met de medewerker.

Voor de manager OS levert het procesbeheersplan een besparing van tijd op voor het sturen van medewerkers. Zij weet middels het procesbeheersplan precies waar de momenten van oplevering zitten en waar eventuele sturing noodzakelijk kan zijn. Welke tijd exact bespaard wordt, is moeilijk vast te stellen, de uitvoering zelf zal dit uitwijzen. Zeker is het in ieder geval dat het een besparing oplevert. Voor het (indien gewenst) beheersbaar maken van de overige processen dient tijd vrijgemaakt te worden. Geadviseerd wordt hiervoor een stagiair(e) van minimaal HBO niveau aan te stellen die dit zou kunnen uitvoeren.

Uitvoeren procesborging

De uitvoering van procesborging is een activiteit die per halfjaar uitgevoerd dient te worden. Afhankelijk van de keuze van het instrument moet hiervoor tijd beschikbaar gesteld worden. De manager OS is hiervoor verantwoordelijk en zal waarschijnlijk ook de (½ jaarlijkse) uitvoering voor haar rekening nemen. Voor de instrumenten hoeft geen nieuw personeel aangetrokken te worden dit kan door de manager OS (idealiter) zelf gerealiseerd worden. Van

belang is het wel om een goede verslaglegging van de actie bij te houden. Er wordt geadviseerd om tijdens de uitvoering van een borgingsinstrument, een notulist te betrekken die een uitgebreide rapportage maakt over de bespreking die uit het instrument voortvloeit.

Kwaliteitsbeheer

Voor het beheer van de borging en beheersing dient iemand verantwoordelijk gesteld te worden. Deze persoon zal zich een aantal dagen per jaar zich bezig houden met het opnieuw borgen van processen en de beheersing van processen aanscherpen. Idealiter is gesteld dit door de manager OS zelf uit te voeren daar hiermee inwerktijd om de processen 'eigen' te maken wordt verkleind.

Procesbeheersing overige processen

Voor het doorvoeren van procesbeheersing op overige processen zal per proces bekeken moeten worden of dit gewenst is. Geadviseerd wordt om dit in ieder geval te doen op de processen Klachtenmanagement en Budgetteren (MTP). De reden hiervoor is dat deze processen in de matrix van procesbelang als belangrijke processen zijn aangemerkt en geschikt zijn voor het inbrengen van indicatoren. Voor de uitvoering hiervan moet echter wel tijd vrijgemaakt worden. Dit kan gedaan worden door de medewerker die als verantwoordelijke op gebied van beheer is aangesteld. Er zullen een aantal dagen beschikbaar gesteld moeten worden om dit te realiseren.

Aanstellen back-up financiële processen

Het aanstellen van een back-up voor de financiële processen is van belang om borging op deze processen geheel te laten slagen. Momenteel zijn er geen medewerkers 'over' die hier invulling aan kunnen geven. De enige die over het profiel beschikt naast de huidige medewerker is de manager OS. Zij kan in geval van nood de werkzaamheden overnemen. Dit is echter niet gewenst omdat hiervoor onvoldoende tijd beschikbaar is. Een mogelijkheid is om een nieuw personeelslid aan te stellen die als back-up kan fungeren. De vraag hierbij is dan wel wat voor overige werkzaamheden deze kan verrichten daar alle processen al 'vergeven' zijn. Het aanstellen van de nieuwe medewerker wordt hierdoor enigszins discutabel.

8.2 Financiële consequenties

Uitvoeren procesbeheersing

Het uitvoeren van procesbeheersing door de medewerkers zal in eerste instantie, zoals aangegeven is in het advies, meer tijd met zich meebrengen doordat zij het proces van sturen op indicatoren 'eigen' moeten maken. Een goede prognose hierop is niet mogelijk omdat dit per medewerker zal verschillen. Wel kan gesteld worden dat wanneer er gewerkt wordt met indicatoren de foutkosten van onderdelen in het proces sterk verkleind worden. Bij goed functioneren van de indicatoren zullen de kosten voor het realiseren van het proces dus uiteindelijk afnemen. Het zorgt dus niet voor kosten maar voor besparingen.

Uitvoeren procesborging

Het uitvoeren van procesborging is een taak van de procesbeheerder. Deze beheerder dient halfjaarlijks een onderzoek te verrichten op basis van een gekozen instrument. De kosten hiervoor kunnen toegeschreven worden aan het aantal uren dat de medewerker hiermee bezig is. Afhankelijk van de omvang van het onderzoek kunnen kosten in beeld gebracht worden. Dit is per instrument verschillend. Het blijkt moeilijk te zijn om hierover een gedegen beraming te maken. Minimaal kan echter wel gesteld worden dat er tijd gestoken dient te worden in de voorbereiding, de uitvoering en de uitwerking van het onderzoek.

Als voorbeeld worden de kosten van een klein onderzoek beraamd. Voor een klein onderzoek wordt verwacht dat er aan voorbereiding minimaal vier uur moet worden uitgetrokken. Er dienen vragenlijsten opgesteld te worden en betrokkenen dienen op de hoogte gesteld te worden.

Aan het daadwerkelijke onderzoek moet minimaal één uur worden uitgetrokken mits alle betrokkenen gelijktijdig worden ondervraagd. Voor de uitwerking van de uitkomsten van het onderzoek moet minimaal vijf uur uitgetrokken worden om tot goede analyses en conclusies te komen.

Voor het doorvoeren van verbeteringen in processchema's, werkbeschrijvingen, indicatoren en het communiceren van de verandering aan de procesmedewerkers, moet minimaal vijf uur worden uitgetrokken.

Bij elkaar zou dus ongeveer zestien uur benodigd zijn voor een klein onderzoek.

Als voorbeeld wordt gesteld dat de Manager OS zich hiermee bezig houdt. Hieronder volgt een berekening van de kosten op basis van het salaris van de Manager OS.

Salaris: ± € 48.000 p/j = € 24 per uur op basis van een 38-urige werkweek⁶.

16uur X € 24 = € 384,00 per klein onderzoek.

2 X per jaar = € 384,00 X 2 = € 768,00

De getallen hierin zijn slechts een indicatie van de kosten. De werkelijke kosten zijn afhankelijk van de grootte van het onderzoek en wie het uitvoert. Het uitvoeren van het onderzoek wordt gehouden tijdens normale werktijden waarin de uitvoerder al werkzaam is. Het zorgt dus niet voor extra loonkosten bovenop de normale loonkosten.

Kwaliteitsbeheer

Het verantwoordelijk stellen van een kwaliteitsbeheerder is geen volledige functie binnen OS. Het heeft meer het karakter van een taak

⁶ <http://www.humanique.net/jobnews/loonindicator/>

binnen een functie. Het is moeilijk te stellen hoeveel tijd hieraan besteed moet worden. Dit is afhankelijk van het aantal aanpassingen in processen wat doorgevoerd moet worden.

Procesbeheersing overige processen

Dit wordt ook een taak voor de kwaliteitsbeheerder. De kosten hiervoor zijn op basis van eigen ervaring hierin opgesteld. Afhankelijk van het proces is hier ongeveer tien uur voor nodig. De kosten hiervan zijn berekend op basis van het salaris van de manager OS daar deze waarschijnlijk als kwaliteitsbeheerder zal functioneren.

$10 \times € 24,00 = € 240,00$ per proces.

Dit is ook slechts een indicatie van kosten. Per proces zal het inbrengen van indicatoren sterk kunnen verschillen.

Hanteren procesboek voor inwerken

Het hanteren van het procesboek voor het inwerken van (nieuwe) medewerkers zal een kostenbesparing opleveren daar het een goede visuele weergave is van het proces. Er is geen indicatie van baten te geven.

Aanstellen back-up financiële processen

Een back-up van financiële processen zal gevonden moeten worden in het huidige personeelsbestand. Indien de manager OS dit blijft doen, zullen geen kosten gemaakt worden omdat deze de processen al kan uitvoeren. Het is tevens goed mogelijk dat er gedurende een jaar niet een keer gebruik gemaakt hoeft te worden van de back-up. Ook hiervoor geldt dus dat het moeilijk is een gedegen beraming van de kosten te maken.

Totaal

Het totaal aan kosten wat gemaakt moet worden om de verbeteringen door te voeren, is beraamd op:

Borgingsactiviteit per jaar:	€ 768,00
Procesbeheersing per proces	€ 240,00
	€ 1008,00

De kosten zijn beraamd op basis van twee borgingsactiviteiten en één procesbeheersingactiviteit. De kosten zijn slechts indicatief.

De baten zijn moeilijk vast te stellen. Echter zeker is dat de baten vele malen groter zijn dan de kosten. In de eerste fase van uitvoering van de adviezen zullen de kosten ten opzichte van de baten hoger liggen. Dit komt doordat men nog moet 'wennen' aan de nieuwe situatie. Naarmate de afdeling 'gewend' is aan de nieuwe situatie, zullen de kosten afnemen en de baten toenemen.

Boeken

Baarda, Dr. D.B. en de Goede M.P.M.: Basisboek: methoden en technieken. 2^e herz. Dr. 6^e opl., Houten: Stenfert Kroese, 2000. ISBN 9020725890

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

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeerstage 2005-2006. 11^e herz. dr., Zoetermeer: Ribberink, 2005. ISBN 9073077095

Dale van, J.H. e.a.: Groot woordenboek der Nederlandse taal. 13^e herz. Dr., Utrecht: Van Dale lexicografie, 1999. ISBN 9066481447

Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M.: Management van processen: Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen. 1^e dr. 2^e opl. Deventer: Kluwer, 2001. ISBN 9014068158

Helder en Witte, de en Stellinga: Land in zicht: Met minder inspanning meer resultaat. Alphen aan de Rijn: Beaumont quality publications, 2005. ISBN 9080927724

Juran J.M.: Juran on planning for quality. New York: Free press, 1988 ISBN 007034003

Kempen, P.M. en Keizer.: Advieskunde voor praktijkstages. 2^e Druk Houten: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90010468225

Simons, R.: Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. 2^e dr. Boston: Harvard business school press, 1995

Waal de, A.A. en Mijland-Bessems, J.H.J.M. en Bulthuis, H.: Metten moet!: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 9026728492

Syllabi

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. 7^e herz. Dr., Den Haag: Haagse Hogeschool, 2001

Internet

http://www.tothepointconsulting.homestead.com/files/voorbeeld_procedure.doc

<http://www.norea.nl/download/1EDP2003.PDF>

<http://www.2reflect.nl/prestatie management.htm>

<http://www.ink.nl>

<http://www.managementteam.nl>

http://www.the-art.nl/0720_kwaliteit.htm

<http://www.adburdias.nl>

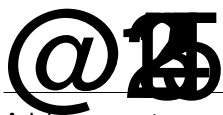
Intranet

FM Net

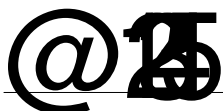
Facility Web

Verslagen

Deinum, A.-J en Jol, A.: Prestatie-indicatoren voor processen: Meten in het hart van de organisatie. Zwolle. 2004



Adviesrapport



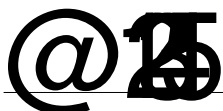
BIJLAGEN

Een proces heeft sturing nodig *‘Borgen en beheersen van processen’*

ING

Facility Management





Bijlagen

Een proces heeft sturing nodig **Borgen en beheersen van processen**



Auteur: Daan Scholten
Studentnummer: 20012630

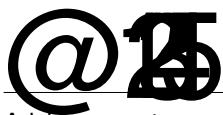
Docent begeleider: Mevr. B.A. Heemskerk-Nooij

Mede beoordelaar: Dhr. B.G. Veldstra

Opdrachtgever: ING Facility Management
Postbus 263
3000 AG Rotterdam
Locatie Delftse Poort
(Weena 505)

Mentor: Mevr. C. Otten-Lammers

Opleiding: Haagse
Hogeschool
Sector Economie & Management



Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Periode:

2005 t/m Februari 2006

September

Plaats & Datum:

Rotterdam, 17 januari 2006

Bijlagen

10 Bijlage 1 De Organisatieomschrijving

Inhoudsopgave Bijlagen

BIJLAGE 1 DE ORGANISATIEOMSCHRIJVING

- 1.1 DE ORGANISATIEOMSCHRIJVING ING
- 1.2 ING FACILITY MANAGEMENT
- 1.3 CLIENT INTERFACE
- 1.4 OFFICE SUPPORT
- 1.5 ANALYSE OFFICE SUPPORT A.D.H.V. HET INK MANAGEMENT MODEL

BIJLAGE 2 PROCESSEN OS

BIJLAGE 3 PROCESBOEK

BIJLAGE 4 PROCESBEHEERSPLANNEN

- 4.1 PROCES FACILITY CONVENANT
- 4.2 PROCES BUDGET REALISATIE
- 4.3 PROCES MAANDRAPPORT CI

BIJLAGE 5 INTERVIEWS

BIJLAGE 6 OVERIGE THEORIE

10.11.1 De organisatieomschrijving ING

In deze bijlage wordt een organisatieomschrijving gegeven van ING Groep. Vervolgens wordt het accent gelegd op ING Facility Management. Binnen ING Facility Management wordt de hoofdafdeling Cliënt Interface omschreven. Onder de hoed van Cliënt Interface valt de afdeling Office Support. De afdeling Office Support wordt tevens omschreven omdat dit adviesrapport voor hen van toepassing is

ING Groep

Het ontstaan van ING Groep

ING Groep is in 1991 ontstaan uit een fusie tussen Nationale-Nederlanden en de NMB Postbank Groep. Afkomst en ambities werden aan elkaar gekoppeld in de nieuwe naam Internationale Nederlanden Groep. In marktkringen werd de naam al snel ingekort tot I-N-G. Dat deed de onderneming besluiten om de statutaire naam te veranderen in ING Groep N.V.

Na de fusie beleefde ING een decennium van snelle expansie. De expansie was vooral het gevolg van autonome groei, maar ING deed ook verscheidene grote internationale overnames. Bekende voorbeelden zijn de overname van de zakenbank en vermogensbeheerder Barings in 1995, de Amerikaanse verzekeraar Equitable of Iowa in 1997, de Bank Brussel Lambert in januari 1998, de Duitse BHF-Bank in 1999, de Amerikaanse verzekeraars ReliaStar, Aetna Financial Services en Aetna International in 2000 en de Poolse Bank Slaski en de Mexicaanse verzekeraar Seguros Comercial America in 2001.

Profiel

ING Groep is een wereldwijd opererende financiële instelling van Nederlandse oorsprong met 115.000 medewerkers, die haar meer dan 60 miljoen klanten in ruim 50 landen producten en diensten biedt op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. Die klanten zijn particulieren, gezinnen, kleine en grote bedrijven, instellingen en overheden. ING omvat een grote verscheidenheid aan toonaangevende bedrijven die

steeds vaker hun klanten onder de merknaam ING bedienen.

Kenmerkend voor het particuliere bedrijf van ING is haar 'click-call-face'-distributiestrategie. Dit is een flexibele combinatie van internet, callcenters, tussenpersonen en kantoren, die ING in staat stelt te voldoen aan de huidige wensen van de klant: onbeperkte toegang, optimaal gemak, onmiddellijke en nauwkeurige uitvoering, persoonlijk advies, maatwerk en concurrerende tarieven.

De producten voor de zakelijke markt zijn voornamelijk gericht op de sterke positie van ING op het gebied van employee benefits/pensioenen, financiële markten, corporate banking en vermogensbeheer.

De strategie van ING richt zich op stabiele groei met behoud van een goede winstgevendheid. De financiële kracht van de Groep, het omvangrijke assortiment producten en diensten en de brede spreiding van winstbronnen en risico's vormen de basis voor de continuïteit en de groeimogelijkheden van ING.

ING maakt een zorgvuldige afweging van de belangen van haar belanghebbenden: klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving. Zij verwacht van al haar medewerkers dat zij handelen in overeenstemming met de ING Business Principles. Deze gedragsregels zijn gebaseerd op de kernwaarden van de Groep: klantgerichtheid, ondernemerschap, professionaliteit, teamwork en integriteit.

Missie en strategie

De missie van ING is om een vooraanstaande, wereldwijd opererende, klantgerichte, innovatieve en kostenefficiënte financiële dienstverlener te zijn, die haar klanten diensten aanbiedt via het distributiekanaal van hun keuze, in markten waar ING waarde kan creëren.

De strategie van ING richt zich op stabiele groei met behoud van een goede winstgevendheid

Strategische doelstellingen

ING Groep heeft vijf strategische doelstellingen:

Het verbeteren van de solvabiliteit en andere belangrijke ratio's om de solide financiële basis te handhaven.

Het optimaliseren van de bestaande portefeuille.

Waarde creëren voor de klant via een multi-product/multi-distributiestrategie.

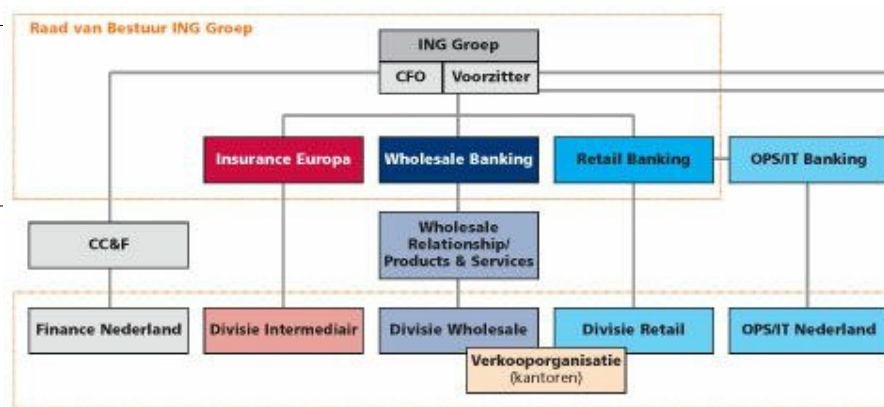
Het ontwikkelen van de specialiteiten van ING.

Verder verlagen van het kostenniveau.

ING Business Principles

Als een wereldwijde aanbieder van financiële producten en diensten speelt ING een belangrijke rol in de maatschappij. Om een goede invulling aan deze rol te kunnen geven, is het nodig om het vertrouwen van haar klanten, aandeelhouders, medewerkers en andere belanghebbenden te behouden. Dit kan door professioneel en integer te werk te gaan. Een goede reputatie acht ING Groep dan ook van groot belang.

De ING Business Principles spelen hierbij een belangrijke rol. ING verwacht



Figuur 1.1 Organogram ING Groep

10.2

10.31.2 ING Facility Management

Visie

ING Facility Management is voor ING (-onderdelen) de verkozen aanbieder van facilitaire 'turn key'-oplossingen, vanuit de gedachte:

'FM, ondernemende partner in business'.

Doelstellingen

De visie is in onderstaande strategische doelstellingen vertaald:

- Facility Management hanteert bij voorkeur de zo genoemde 'turn key' aanpak waarmee een integraal aanbod van facilitaire diensten richting klanten wordt gedaan.
- De klant wordt pro-actief en innovatief tegemoet getreden. De facilitaire marktontwikkelingen worden vertaald naar ING-bedrijfskansen waarbij het zoeken naar synergie en schaalvoordelen voor ING Groep altijd voorop staat (b.v. inzake productvernieuwing en nieuwe distributiemethoden).
- Er wordt gewerkt volgens de principes van 'customer intimacy' waarmee een nauwe betrokkenheid bij de klant tot stand wordt gebracht en onderhouden. Op alle niveau's is een professionele klanteninterface aanwezig waardoor Facility Management als co-maker bij de klantprocessen is betrokken.
- Door middel van portfolio management wordt de nadruk gelegd op core business activiteiten (huisvesting, logistiek en facility services) en wordt voor de overige activiteiten gezocht naar verdergaande samenwerking met in- en externe partners. Voor de aan professionele marktpartijen uitbestede activiteiten wordt het contractbeheer, de coördinatie en de regie door Facility Management verzorgd.
- Door proces- en resultaatgericht te werken (Operational Excellence) wordt kostentransparantie en efficiency bereikt. Doel is om de klant een zo gunstig mogelijke prijs/kwaliteits-verhouding (marktconform) aan te bieden voor de met hen afgesloten SLA's (Service Level Agreements).
- FM is een pro-actief 'service centre' voor de klanten, om hen te ondersteunen bij het in de hand houden van hun kosten. Daartoe streeft FM naar uniformering, vereenvoudiging en normering van de basisfaciliteiten. FM zal zich in de komende tijd met name inzetten voor het optimaliseren en beter beheersen van huisvestingskosten,

voor het uniformeren en versoberen van service-levels en het regisseren van besparingen bij de bedrijfsonderdelen.

Kernactiviteiten

Om de strategische doelstellingen te bereiken richt FM zich op de volgende kernactiviteiten.

Real Estate & Infrastructure

Het adviseren over strategisch ruimtebeheer, het managen van nieuwbouw en overige huisvestingsprojecten, het voeren van de regie over de uitvoering (van aan co-makers uitbestede activiteiten), vastgoedbeheer en onderhoudsbeleid, beheer (en planning) van gebouwen.

Logistics

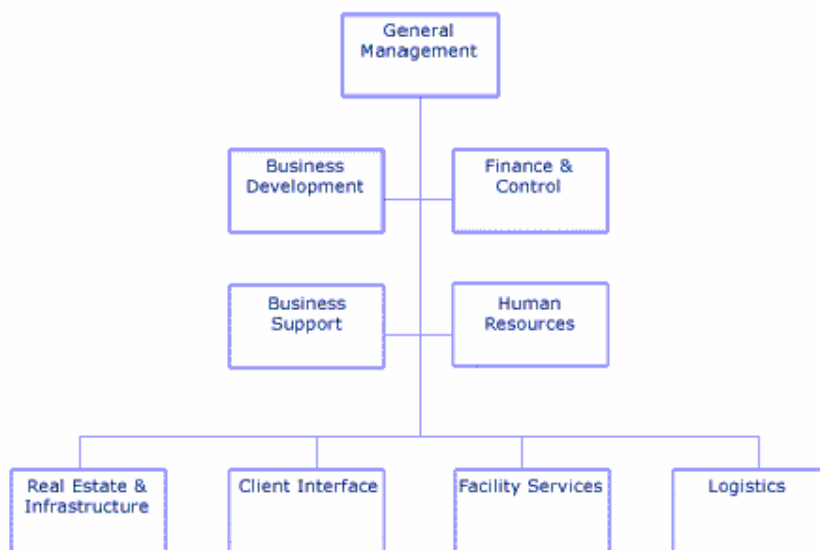
Het vanuit de ketenfilosofie voeren van de regie en coördinatie over (uitbestede) activiteiten op het gebied van post, transport, opslag, distributie en documentmanagement. Het via innovatie ontwikkelen en implementeren van processen die aansluiten bij klantprocessen (o.a. scanning/werkvoorbereiding). Het vormen van een logistics expertisecentrum ten einde binnen ING synergievoordelen te behalen en kosten te beheersen door middel van advisering, ontwikkeling en implementatie van tools en methodieken (o.a. voorraadmanagement).

Client Interface

Het onderhouden van tactische en operationele klantcontacten (o.a. gericht op omvang/kwaliteit van de service, intake van evenementen en uitnutting van convenant-afspraken), het operationeel aansturen van co-makers voor uitbestede activiteiten, het coördineren van werkzaamheden van vakafdelingen voor het plannen van (uitvoerings)werkzaamheden op de panden. Richting de klant wordt het zo genoemde 'turn key' concept gehanteerd. Hierin beschikt de klant over één aanspreekpunt, i.c. de Facility Manager, met wie alle voor de klant van belang zijnde zaken worden afgehandeld.

Facility Services

Fungeert als 'service centre' voor Facility Management en haar klanten en biedt diensten aan als een call centre c.q. het aanbieden van e-working toepassingen. Qua activiteiten en toepassingen moet gedacht worden aan: het creëren van een virtuele bewonersservice voor o.a. het reserveren van vergaderfaciliteiten en parkeerplaatsen, het aanmelden van bezoekers, meldpunt voor klachten en storingen, inkoop en contractmanagement van 'facilities' ten behoeve van Facility Management en het verzorgen van de informatietechnologie voor FM. In het verlengde van de call centre functie is ook de uitvoering van de alarmcoördinatie functie (ACCI) binnen Facility Services belegd.



Figuur 1.2 Organogram ING Facility Management

10.41.3 Client Interface

Een van de hoofdafdelingen van ING FM is de afdeling Client Interface (CI). Hieronder wordt beschreven wat de hoofdafdeling CI zoal als doelstellingen en taken heeft.

De gedachte

Facility Management heeft besloten de 'Client Interface' in te richten om de relatie met haar klanten te vergroten. Het doel en de noodzaak hiervan is meer begrip te krijgen van de strategische doelstellingen en processen van de klant. Hierdoor krijgt Facility Management meer inzicht in de facilitaire behoefte van de klant en levert daardoor een betere bijdrage aan de doelstellingen van ING in het geheel.

De 'Client Interface' werkt volgens het concept van 'Customer Intimacy'

Om bovenstaand te realiseren richt de Client Interface zich op:

- Het wie, wat, waar, waarom, wanneer en hoe van het gedrag van de klant.

m.a.w. het gaat om het begrijpen en betrokken zijn bij de strategieën van de klant en hoe daar facilitair mee om kan worden gegaan. (zie figuur 1.3 Model klantcontact Client Interface)

Op welke wijze wordt 'Customer Intimacy' bereikt?

Per klantdivisie wordt een team gevormd uit een aantal Facility Managers en een

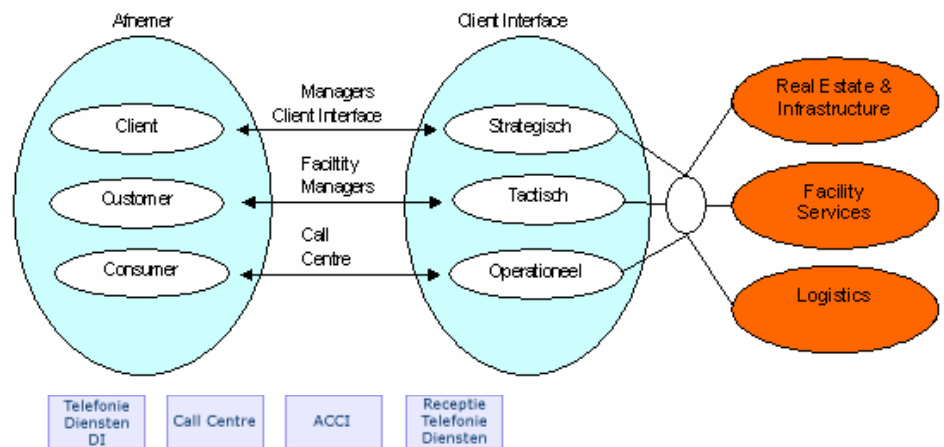
Manager Client Interface die samen de interface vormen voor de betreffende divisie. Dit betekent dat er vijf interfaces worden samengesteld (zie figuur 1.4 Organogram Client Interface).

De relatie met de klant wordt verstevigd door:

- Het strategische overleg tussen de klantdirecties, directie van Facility Management en Managers Client Interface.
- Het tactische overleg tussen de klantcontactpersonen de Managers Client Interface en Facility Managers.
- Het operationele overleg tussen de klantcontactpersonen en Facility Managers.

De taken van de 'Client Interface' bestaan uit;

- Het centrale aanspreekpunt voor de klantcontactpersonen voor beleidsmatige facilitaire vragen en knelpunten.
- Het managen van de relatie tussen de klant en alle facilitaire onderdelen.
- Adviseren van de directies en 2^e en 3^e echelon over korte en lange termijn van facilitaire vraagstukken.
- Het leggen van een link tussen het groepsbelang en het belang tussen afzonderlijke klanten.
- Het opstellen van het facility convenant door analyses van bedrijfsonderdelen.
- Maandelijks rapporteren over de uitnutting van het facility convenant.
- Het aanspreekpunt voor de realisatie van de afgesproken dienstverlening.



Figuur 1.4 Organogram Client Interface

10.51.4 Office Support

Office Support (OS) is een afdeling binnen CI die een belangrijke rol vervult. OS fungeert als een stafafdeling die gericht is op het ondersteuning bieden aan de MCI's opdat zij zich meer kunnen richten op hun kernactiviteit, het klantcontact.

De taken van de afdeling OS zijn enerzijds het direct ondersteuning leveren aan een MCI (in de vorm aanleveren van relevante (bestuurlijke) informatie over ING, klanten en de eigen organisatie) anderzijds het uit handen nemen van verschillende processen van de afdeling CI (beheer van gegevens, uitvoeren van processen van afdeling CI en beheer van systemen die hiervoor zijn aangeschaft).

Office Support is de afdeling waarvoor de afstudeeropdracht gedaan wordt. Office Support is een afdeling die gericht is op het zelfstandig vinden, ontvangen, registreren en overbrengen van gegevens, waarmee onder behulp van specifieke kennis van processen, procedures, regels en methodieken informatie wordt gegenereerd in de vorm van grafieken, rapportages en verslagen. Waarbij datarijk en woordarm een uitgangspunt is.

Profiel Office medewerker

Hieronder volgt een omschrijving van het gewenste profiel van de medewerker Office Support

Uitdagingen

- Begeleiden, uitwerken en bewaken van vastgestelde en vastgelegde processen
- Sturen op uniformiteit (Klantgegevens, financiële gegevens, projectenrapportages e.d.)
- Omgaan met de binnen Facility Management gehanteerde systemen, zoals AutoCad (BO), Planon, E-Profit, MS Office applicaties.
- Onderhouden en beheren van informatie over klanten (MIS) en eigen organisatie Client Interface (FACILITYweb)
- Communicatie en samenwerking binnen de eigen Office Support afdeling, de diverse Client Interfaces, Consumer Relations en overige afdelingen binnen Facility Management.
- Op de hoogte zijn en beschikbaar kunnen stellen van relevante informatie over alle aspecten van de dienstverlening binnen Facility Management.
- Agendabeheer voor de Managers Client Interface en Manager Consumer Relations

Indicatie opleidingsniveau: MBO+ met goede analytische vaardigheden

Aanvullend voor Senior Office Medewerker

- Uitwerken en beleidsanalyse en advisering o.b.v. de binnen Facility Management gehanteerde systemen, zoals AutoCad (BO), Planon, E-Profit, MS Office applicaties.
- Volledig ondersteunen van Manager Client Interface en manager Consumer Relations in klant- of leverancierscontacten en de coördinatie en (voortgangs-)bewaking van activiteiten binnen het aandachtsgebied.

- Zelfstandig eerste aanzetten danwel voorstellen te doen met betrekking tot ontwikkelingen binnen eigen vakgebied.

Indicatie opleidingsniveau: MBO+/HBO met aantoonbare kwaliteiten op analytisch gebied

Concreet ondersteuning 1^e aanspreekpunt

- De taal spreken van MCI, weten waar hij/zij mee bezig is en wat belangrijk is (o.a. door lezen mail)
- Weten welke klanten bediend worden, waar zij voor staan en hierover als vraagbaak kunnen fungeren
- Ondersteuning is prioriteit 1
- Voorbereiden CI overleggen → i.s.m. MCI hoe/wat
→ verslaglegging
- Veelvuldig contact met MCI → bijna dagelijks
- Opstellen klantprofielen en beheren
- Pro-actief is vooraf bedenken wat MCI nodig kan hebben

Omgang met details

Functionarissen zijn ervan doordrongen dat de juistheid van de verstrekte gegevens/informatie cruciaal is omdat deze als basis dient voor conclusies en aanbevelingen. Zij gaan zorgvuldig, effectief en betrouwbaar om met detailinformatie.

Probleemanalyse en oordeelsvorming

Van bestaande gegevens moet informatie worden gemaakt. Dit houdt in dat ze betekenis krijgen door ze met elkaar in verband te brengen. Functionarissen weten welke informatie nodig is om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen en zijn in staat om snel tot de kern van problemen danwel met oplossingen te komen.

Onderzoeksvermogen

De specialistische ondersteuners (Senior) moeten uit meerdere (al dan niet direct gerelateerde) bedrijfsprocessen gegevens moeten kunnen vergaren, die bepalend zijn voor de inhoud en kwaliteit van hun beleidsvoorstellen en analyses. Hierbij wordt eveneens de expertise van anderen betrokken.

Prestatiemotivatie

Van de ondersteuners wordt verwacht dat analyses, rapportages en verslagen snel en/of beter worden opgeleverd. De beweegredenen om dit ook daadwerkelijk te doen moet aanwezig zijn (geen 9 tot 5 mentaliteit).

Managementidentificatie en discipline

Zowel op reguliere als op ad hoc basis moeten de functionarissen, o.b.v. vaste regels, procedures en/of methodieken rapportages en analyses opleveren. Hierbij zijn de prioriteiten van de organisatie leading.

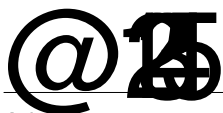
Voortgangscontrolle

Het bewaken van de voortgang van (de eigen) activiteiten als het gaat om het tijdig leveren van gevraagde informatie, c.q. het opleveren van rapportages en analyses. Het controleren van de voortgang van het werk van anderen indien de input benodigd is voor het opleveren van rapportages en analyses.

Plannen en organiseren

Het kunnen inschatten welke gegevens, middelen e.d. wanneer benodigd en beschikbaar zijn voor het op tijdig opleveren van rapportages en analyses. Een richtlijn hierbij is het MTP. Bij het coördineren en uitvoeren van projectmatige activiteiten zorgen voor een inzicht in wat, wanneer en waar nodig is.

Samenwerken



Ondersteuners moeten goed en adequaat kunnen samenwerken met collega's binnen Office Support, Client Interface, Consumer Relations en overige afdelingen binnen Facility Management, zodat ook gebruik kan worden gemaakt van de inzet en kennis van anderen om tot een afgewogen beleidsadvies te kunnen komen.

Processen OS

De verschillende processen waar Office Support input en output voor levert, zijn hieronder opgesomd. Er is onderscheid gemaakt tussen interne, externe en overige processen. De interne processen zijn vooral gericht op de interne facilitaire organisatie. De externe processen zijn vooral voor de klant van de facilitaire organisatie. De overige processen zijn gericht op zowel interne als externe klanten.

- **Intern**

Financieel

- Budgetten
- Realisaties
- Prognoses
- Transitoria

Maandrapport Client Interface

Media

- FM Today
- Nieuwsbrief
- Regio bulletin

HRN

- Ziekteverzuimoverzichten
- Doorstroom- / uitstroomformulier
- Personeelsoverzichten

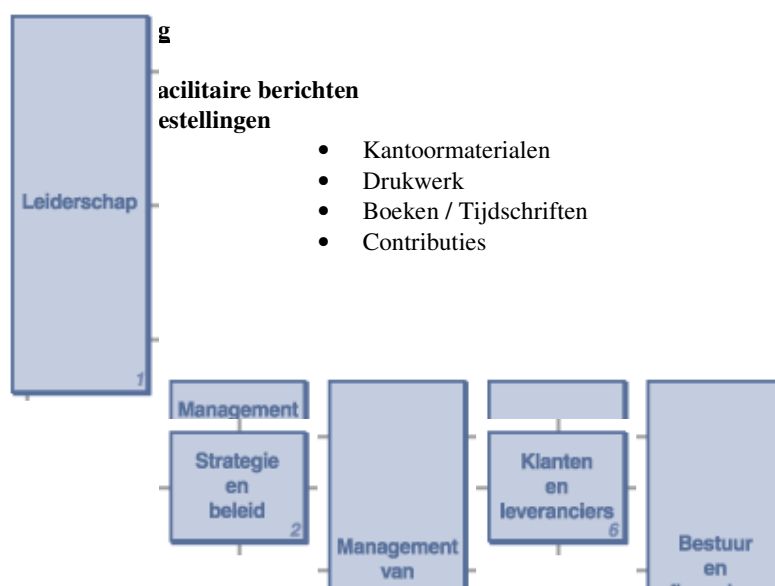
- **Extern**

M2

Klachtenmanagement

Facility Covenant

11.11.5 Analyse Office Support a.d.h.v. het INK Management model





11.1.1.1 Figuur 1.5 Het INK managementmodel

Het INK Management model⁷

Het INK management model is een model wat het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering teweegbrengt. Dit model wordt inmiddels door het management van honderden bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties in Nederland gebruikt.

Het INK is in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken onder de naam Instituut Nederlandse Kwaliteit. Sinds 2000 is de formele naam kortweg INK.

Een goed managementmodel moet enerzijds houvast bieden, anderzijds geen strak keurslijf vormen. Het eigen initiatief en de specifieke werkomgeving moeten de nodige ruimte krijgen. Daarom wordt in het model gesproken over aandachtsgebieden en niet over criteria. Er worden vijf organisatie- en vier resultaatgebieden onderscheiden.

In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht; ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. De feedback loop geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeteringen in gang worden gezet.

Het model zorgt ervoor dat er geen belangrijke onderdelen vergeten worden om een beeld te krijgen van de gehele organisatie.

Hieronder volgt een omschrijving per aandachtgebied voor de afdeling Office Support danwel Client Interface, de afdeling waarin Office Support valt.

Leiderschap

Dit is de manier waarop de leiding de organisatie inspireert tot voortdurende verbetering. Belangrijke punten hierin zijn:

- De visie van de leiding op de toekomstige ontwikkelingen;
- De structuur en cultuur van de organisatie om de visie te realiseren;
- Welke faciliteiten en ondersteuning worden verleend en hoe de leiding op alle niveaus daadwerkelijk het goede voorbeeld geeft.

De visie over toekomstige ontwikkelingen op facilitair gebied die invloed hebben op Office Support zijn dat de Client Interface zich meer gaat mengen

⁷ Bron: www.ink.nl

met gesprekken over klantontwikkelingen. Hierbij is het de bedoeling dat de Manager Client Interface een goed beeld krijgt over wat er bij de klanten speelt. Een duidelijk beeld van waar de klant naartoe wil in de toekomst is benodigd om hier proactief op te kunnen inspelen. Hierbij moet gedacht worden aan het aandragen van mogelijkheden om de visie van de klant te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn het aanbieden van een strategisch huisvestingsplan (bij inkrimping) waardoor er bezuinigd kan worden op de afname van m2's of het aanbieden van campagnes voor productpromoties in de vorm van het grafisch ontwerpen van folders.

De visie voor de toekomst is dus dat er meer aansluiting zal zijn bij de klantontwikkelingen in de vorm van contact tussen klantdirecties (34 stuks) en Managers Client Interface.

De strategie om deze visie te realiseren heeft zijn uitwerking in de organisatiestructuur zoals te zien is in het organogram van CI (figuur 1.4). Door middel van het werken volgens deze structuur wordt de meeste aansluiting gevonden bij de klant.

Door de huidige inrichting van de afdeling Client Interface is het van belang dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten. De Managers Client Interface hebben gesprekken met de directies van de klanten (strategisch niveau). Hierdoor is het van belang dat deze personen beschikken over competenties die hierbij gewenst zijn. In het verleden vond zelden tot nooit contact tussen FM en directies plaats. Dit werd altijd gedaan door contactpersonen. Dit kon gezien worden als remmende factor in de snelheid waarmee zaken geregeld konden worden.

Tijdens een teamoverleg waarin de directeur van Divisie Intermediair was uitgenodigd kwam naar voren dat hij zeer tevreden is over de nieuwe structuur. Hij is af van alle facilitaire vragen door contactpersonen. De tactische beslissingen kunnen de managers onder het directieniveau zelf nemen met de Facility Managers. Het betreft hier het SLA-niveau (Service Level Agreement).

De Manager Client Interface houdt zich dus bezig met de bewegingen van de klant op huisvestingsniveau. De Facility Managers spelen in op de bewegingen door middel van het adviseren (bijvoorbeeld verhuismogelijkheden).

Binnen ING FM zijn de faciliteiten die benodigd zijn om de processen te kunnen uitvoeren vrijwel oneindig. Buiten de geboden SLA's (binnen de m2 prijs) om kunnen alle klantspecifieke zaken geregeld worden mits daarvoor betaald wordt.

De ondersteuning aan de afdeling Client Interface wordt door Office Support geboden in de vorm van beheer van gegevens, uitvoeren van processen en beheer van systemen die hiervoor zijn aangeschaft. De 1^e aanspreekpunten van de Managers Client Interface leveren informatie over de klant aan.

Strategie en beleid

Dit is de manier waarop de organisatie de missie implementeert door een heldere voor alle stakeholders uitgewerkte strategie en hoe deze wordt vertaald in concreet beleid, plannen en budget. Ook gaat het over informatiebronnen die aan de strategie ten grondslag liggen en de wijze waarop intern en extern wordt gecommuniceerd.

De missie van Facility Management wordt door middel van policy deployment geïmplementeerd. Dit houdt in dat er voor ING FM een strategy Deployment Tree is opgesteld. Hierin komt duidelijk naar voren waarop afdelingen (binnen ING FM) zich dienen te richten. De doelstelling van Client Interface is gericht op communicatie.

De strategie van de afdeling Office Support is hier een afgeleide van en houdt in dat er een MTP wordt opgesteld (termijn planning gericht op kosten van facilitaire zaken om te voldoen aan de dienstverlening) en het opstellen van het Facility Convenant (34 stuks).

Dit alles is gericht op het winnen van vertrouwen in Facility Management bij de klant.

Management van medewerkers

Dit is de manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut. Hierbij spelen een rol:

- Het personeelsbeleid;
- De investering in kennis en vaardigheden van medewerkers;
- De waardering en het respect voor de inspanning van medewerkers;
- De zorg voor het welzijn van medewerkers.

De huidige medewerkers van Office Support zijn door middel van reorganisaties ingestroomd. Office Support is van verschillende regio's samengevoegd tot een centrale aansturing.

Alle medewerkers worden gescreend aan de hand van een P-scan (personeelsscan) hierin wordt vastgelegd wat voor scholing de medewerker heeft gehad en wat de staat van dienst is geweest in de afgelopen jaren. De uitkomsten hiervan geven een indicatie over de mogelijkheden voor inzet van de medewerker. Voor medewerkers die een sterke ontwikkeling hebben doorgemaakt en nog verder willen ontwikkelen worden tal van mogelijkheden geboden om dit te realiseren. Voor medewerkers die hierin geen interesse hebben blijven de deuren voor ontwikkeling gesloten. Ieder jaar is er een budget voor medewerkers die graag willen ontwikkelen. Aan de hand van competentieprofielen wordt in samenwerking met de medewerker een opleiding bepaald.

De zorg en het welzijn van de medewerkers is in zekere mate een eigen verantwoordelijkheid. De medewerker dient zelf tijdig aan te geven wanneer de werkdruk te hoog is. Ook dient hij aan te geven wanneer dit te laag is. Er wordt door ING een financiële bijdrage geleverd aan de zorgverzekering van de medewerker. Tevens wordt het welzijn van de medewerker gestimuleerd door het aanbieden van een (gezonde) catering, fitnessmogelijkheden, een ARBO-dienst en een actieve personeelsvereniging.

Management van middelen

Dit is de manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de afdeling efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de samenwerking tussen klanten en leveranciers om toegevoegde waarde in de keten te vergroten vallen hieronder.

Het geld dat beschikbaar is om te voorzien in de behoeften van Office Support wordt aan de hand van de prognose op het budget van het voorgaande jaar ter beschikking gesteld.

Met dit geld wordt het aantal afgenomen m2's betaald. Hierin bevinden zich alle kosten voor facilitaire zaken die standaard nodig zijn om de afdeling Office Support te kunnen voorzien in de behoeften. Het overige deel is bestemd voor personeel, opleidingen en facilitaire zaken die niet in het standaard pakket bij de afname van m2's is inbegrepen.

Alle middelen zijn intern verkrijgbaar.

Management van processen

Dit is de manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt en waar nodig verbeterd of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, het type medewerker dat gewenst is.

De strategie van Client Interface met betrekking tot de processen van Office Support (de stafafdeling) ondervind momenteel een grote ontwikkeling. De processen zijn momenteel voor ongeveer 95% geïdentificeerd en in beeld gebracht. Er zullen in de toekomst meerdere processen in de richting Office Support komen. Dit is afhankelijk van de ontwikkelingen op het gebied van de meso en macro ontwikkelingen in de markt. De registratie van de m2's wordt een steeds belangrijker aspect hierin daar hierop de te betalen prijs voor facilitaire zaken wordt bepaald.

De medewerkers die de processen voor Office Support onder hun hoede hebben, hebben kennis van zaken over de aspecten die terugkomen in de processen.

Klanten en leveranciers

De waardering van klanten en leveranciers is van groot belang om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Daarom is het van groot belang hoe zij denken over de producten en diensten die geboden worden. Op deze wijze kan een beeld voor de toekomst geschetst worden.

De waardering van klanten en leveranciers wordt bepaald door middel van het houden van enquêtes. Client Interface heeft dit sinds zijn oprichting nog niet gedaan. Een advies zou zijn dat er aan alle klanten en leveranciers van Client Interface een enquête gestuurd dient te worden waarbij de conclusie gericht is op de tevredenheid. De uitkomsten hiervan geven de aandachtspunten weer waar de organisatie zich in de komende periode over kan buigen.

Office Support is een afdeling die alleen met interne klanten en leveranciers te maken heeft. De interne klant heeft voor Office Support dezelfde waarde als voor andere afdelingen die met externe klanten te maken hebben. Hieraan hangt immers het bestaansrecht af. Office support zal in de toekomst meer taken tot zich nemen wat tot gevolg heeft dat er meer meningen zijn over de prestaties hierover.

Wat wel gedaan is om de klanttevredenheid te toetsen is dat er tijdens het werkoverleg van Office Support, Managers Client Interface zijn uitgenodigd die geïnterviewd werden. Hierin konden zij hun mening over Office Support kwijt en hun verwachtingen van de afdeling uitspreken. De doelstelling voor

2006 is om Facility Managers uit te nodigen om hun mening over Office Support te analyseren.

Medewerkers

Hier wordt besproken wat de mening is van de medewerkers over de organisatie. Items hierbij zijn: Hoe de medewerkers denken over de organisatie. Zijn er voldoende mogelijkheden om te ontwikkelen? Hoe zit het met uitdagingen die geboden worden? Wat is de motivatie van de medewerkers? Wat wil de organisatie zijn voor de medewerkers en in hoeverre wordt hierop ingespeeld?

Binnen de organisatie van ING wordt de waardering van de medewerkers over de organisatie getoetst aan de hand van een jaarlijkse enquête, genaamd Integraal Medewerkers Onderzoek (IMO). Er worden veel kansen en mogelijkheden geboden waarbij de ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Voorbeelden hiervan zijn jobrotation, aanbieden van scholing en cursussen. Het budget hiervoor wordt bepaald op de materiele kant van het MTP (middellange termijn planning).

Het creëren van waarde staat centraal in de strategie van ING. Dit wordt gerealiseerd door inzet van kennis en bekwaamheid van de medewerkers. ING richt zich op het versterken van de prestatiegerichte cultuur. Dit wordt gedaan door managers continu te laten wijzen op het belang van de rol van de medewerkers in het creëren van waarde voor de organisatie.

Er worden uitstekende arbeidsvoorwaarden geboden (zowel primair als secundair). Ook worden voorzieningen geboden in de vorm van kortingen op hypotheek, aanbieden van kinderopvang, ouderschapsregelingen en psychologisch advies om de medewerker tevreden te houden. Dit alles geeft een concurrentievoordeel ten opzichte van andere organisaties.

Maatschappij

Hier gaat het om de waardering die de maatschappij heeft over de organisatie niet in de zin van het leveren van producten of diensten maar op welke wijze er rekening gehouden wordt met de omgeving. Elementen als werkgelegenheid, milieu en onderwijs spelen hierbij een rol.

ING heeft veel activiteiten die te maken hebben met het vergroten van de waardering van de maatschappij. Er wordt veel aan sponsoring gedaan. Vooral de arme landen hebben hier profijt van. De manier waarop dit gedaan wordt is veelal in de vorm van sponsoring van sportactiviteiten waar de opbrengsten direct naar goede doelen gaan. Wie kent er niet de ING Run waar hardlopers rennen voor het goede doel.

ING biedt ook mogelijkheden om stages te kunnen lopen binnen de organisatie. Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden met Hogescholen. Dit wordt gedaan in de vorm van het bieden van lesmateriaal waarbij studenten goede raakvlakken krijgen met de praktijk. Tevens zorgt ING voor het op de juiste wijze omgaan met het milieu. Het bieden van een volledige vergoeding voor het reizen met openbaar vervoer en afvalscheiding zijn hier voorbeelden van.

Bestuur en financiers

12 Bijlage 2 Processen OS

Het gaat hier om de waardering van het bestuur en financiers naar het management toe. Belangrijke punten hierin zijn: Hoe worden de prestaties van het management beoordeeld? Zijn financiële doelstellingen behaald? Welke ruimte wordt geboden voor investeringen? En als laatste, wat zijn de lange termijn perspectieven om de visie van de leiding te realiseren?

De manager van Office Support wordt beoordeeld aan de hand van het zich houden aan de vooraf opgestelde planning en de afspraken die hiermee samenhangen. In principe is het zo dat er geen grote wijzigingen mogen voorkomen in de planning en afspraken. Dit kan namelijk invloed hebben op processen die niet bij Office Support belegd zijn maar bij andere afdelingen. De geaccordeerde planning van Office Support heeft dus grote samenhang met andere afdelingen van ING Facility Management.

De doelstellingen van Office Support is om de klanttevredenheid te borgen dan wel op te waarderen. Dit houdt in dat de prijs van geboden dienstverlening moet overeenkomen met de verwachtingen die de klant hierover heeft. Indien de prijs en waardering in balans zijn, zal dit resulteren in een goede waardering van de klant. Als voorbeeld kan hier genoemd worden dat wanneer de prijs van standaard dienstverlening per m2 lager wordt ten opzichte van voorgaande jaren, dit zal resulteren in een betere waardering over Facility Management van de klant.

De investeringen die binnen de Client Interface gerealiseerd kunnen worden dienen duidelijk gefundeerd te zijn. Er is vooraf met de klant besproken wat de te verwachten bewegingen zijn voor de komende periode. Dit is van belang omdat dit invloed kan hebben op de totale prijs die berekend moet worden over de geleverde dienstverlening.

De visie voor de lange termijn is het aanbieden van een goed product tegen een lage prijs. Hierbij is het van belang dat financiële zaken perfect beheerst zijn.

Processen OS

Budgetten (jaarlijks)

Dit proces valt onder de noemer van financiële processen (intern). Het doel van het proces is:

Een efficiënte planning samen te stellen waar vanuit het komende jaar gewerkt zal worden. Kunst is om de hoofdpunten samen te laten vallen met de andere afdelingen van FM.

Knelpunten zijn:

- Moeilijke overname door andere medewerkers i.v.m. analytische vaardigheden die benodigd zijn.
- Summier processchema en werkbeschrijving.

Budget VS Realisatie (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer van financiële processen (intern). Het doel van het proces is:

Maandelijks opleveren van toelichtingen op over/onderschrijding van gemaakte kosten van CI aan Finance.

In dit proces wordt voor de gehele afdeling CI gecontroleerd of de gemaakte uitgaven corresponderen met de prognose die gesteld is. Als tijdens het onderzoek een afwijking wordt geconstateerd die niet gepland was, wordt bij de budgethouder om een verklaring gevraagd. Uiteindelijk worden de verklaringen verzonden naar de afdeling Finance zodat deze bewaakt kunnen worden.

Knelpunten zijn:

- Moeilijke overname door andere medewerkers i.v.m. analytische vaardigheden die benodigd zijn.
- Summier processchema en werkbeschrijving.
- Veel verschillende documenten waar informatie vandaan gehaald moet worden om een analyse uit te voeren.

Prognoses (3X per jaar)

Dit proces valt onder de noemer van financiële processen (intern). Het doel van het proces is:

Op basis van de realisatiecijfers en de te verwachten ontwikkelingen 3 keer per jaar per kostenplaats en kostensoort van CI prognosticeren waar de kosten op uitkomen.

In het proces worden de prognoses doorgezonden aan Finance die hierin de bewaker is.

Knelpunten zijn:

- Moeilijke overname door andere medewerkers i.v.m. analytische vaardigheden die benodigd zijn.
- Summier processchema en werkbeschrijving.

Transitoria (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer van financiële processen (intern). Het doel van het proces is:

Maandelijks in kaart brengen van de bedragen op nog te verwachten facturen van CI.

In dit proces worden de factuurbedragen van de betreffende maand welke reeds geboekt zijn vergeleken met de factuurbedragen die nog geboekt

moeten worden. (dus in de volgende maand plaatsvinden). De facturen gaan over de gemaakte kosten van ingeroosterde uitzendkrachten.

Knelpunten zijn:

- Summier processchema en werkbeschrijving.

Maandrapport Client Interface (maandelijks)

Dit proces is gericht op interne sturing binnen CI. De informatie wordt gedeeld met heel ING FM. Het proces levert een weergave op van de prestaties van de afdeling CI per maand. Het doel van het proces is: Maandelijks opleveren van een gestructureerde verzameling van informatie over de prestaties van CI om tot een rapportage te komen.

In dit proces worden verschillende gegevens verzameld over prestaties van de afdeling Client Interface. De prestaties worden middels een standaard format (grafiekweergaven met verklaringen) op FM Net geplaatst.

Knelpunt is:

- De levering van informatie van verschillende vakafdelingen om het proces te doen slagen.

FM Today (1X per 2 maanden)

Dit proces valt onder de noemer mediaprocessen. Het doel van het proces is: Een keer per twee maanden opleveren van geredigeerde artikelen van FM'ers aan FM Communications ter plaatsing in FM Today.

FM Today is het informatiemagazine dat tweemaandelijks binnen ING FM verschijnt. Hierin worden zaken besproken die op dat moment binnen ING FM spelen.

De artikelen worden aangeleverd door de MCI's en FM'ers. OS heeft hierin de taak de artikelen te uit te zetten bij de betrokkenen en de status te bewaken, vervolgens te redigeren en plaatsingsgereed aan te leveren aan FM Communications.

Knelpunten zijn:

- De levering van artikelen van FM'ers. Er wordt veel tijd en energie gestoken in het bewaken van de levering van artikelen.
- Er is geen processchema of werkbeschrijving voorhanden.
- Medewerkers OS dienen te beschikken over een behoorlijke taalkundigheid om de artikelen te redigeren.

Nieuwsbrief (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer mediaprocessen. Het doel van het proces is: Maandelijks opleveren van geredigeerde artikelen van CI'ers over FM gerelateerde onderwerpen aan FM communications ter plaatsing op FM Net. De nieuwsbrief is een media-uiting in de vorm van artikelen die geplaatst worden op het FM Net. De lezer van de nieuwsbrief zijn de medewerkers van FM.

OS heeft hierin de taak om het verzoek voor het schrijven van een artikel uit te zetten bij MCI's. De MCI's zetten het verzoek uit bij FM'ers die over een onderwerp gaan wat interessant is voor de gehele FM organisatie. De status van de aangeleverde artikelen wordt door OS bewaakt. De geschreven artikel worden geredigeerd en verzonden naar FM Webmanagement ter plaatsing op FM Net.

Knelpunten zijn:

- De levering van artikelen van FM'ers. Er wordt veel tijd en energie gestoken in het bewaken van de levering van artikelen.
- Er is geen processchema of werkbeschrijving voorhanden.
- Medewerkers OS dienen te beschikken over een behoorlijke taalkundigheid om de artikelen te redigeren.

Regiobulletin (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer mediaprocessen. Het doel van het proces is: Maandelijks opleveren van geredigeerde teksten van FM'ers aan FM Webmanagement over weetjes die interessant zijn binnen een regio t.b.v. het regiobulletin op Facilityweb.

Het regiobulletin is een mediavorm die per regio verschijnt op het Facilityweb. Binnen de regio's (NW/SW/NE) worden middels het regiobulletin zaken besproken die mogelijk interessant zijn voor de medewerkers die daar gehuisvest zijn. Er worden ontwikkelingen die daar plaatsvinden beschreven. De lezers van de teksten zijn alle medewerkers van ING.

OS heeft hierin de taak de leuke weetjes uit te zetten bij de regiocoördinator, status te bewaken, de geschreven teksten te verzamelen, te redigeren en verzenden naar FM Webmanagement ter plaatsing op het Facilityweb.

Knelpunten zijn:

- De levering van artikelen van FM'ers. Er wordt veel tijd en energie gestoken in het bewaken van de levering van artikelen.
- Er is geen processchema of werkbeschrijving voorhanden.
- Medewerkers OS dienen te beschikken over een behoorlijke taalkundigheid om de artikelen te redigeren.

Ziekteverzuimoverzichten (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer HRN-processen. Het doel van dit proces is: Maandelijks zorg dragen voor het juist aanleveren van ziekteverzuim/herstel van medewerkers CI en CR bij ARBO team Haarlemmerweg.

In dit proces worden medewerkers binnen de afdelingen CI en CR ziek gemeld. Tevens wordt bij herstel een melding gemaakt. Eens per maand worden de overzichten hiervan uitgedraaid en opgeleverd aan de opsteller van het maandrapport CI ter plaatsing in het maandrapport

Overname door andere medewerkers gebeurt mondeling.

Knelpunt is:

- Er is geen processchema of werkbeschrijving.

Doorstroom- / uitstroomformulier (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer HRN-processen. Het doel van dit proces is: Maandelijks opleveren van gegevens over doorstroom/uitstroom van medewerkers CI en CR aan de leidinggevende van de medewerkers opdat deze door hem/haar juist gemuteerd worden in Selfserv.

OS heeft in dit proces de taak de mutaties van medewerkers CI en CR bij te houden. Uiteindelijk wordt een uitdraai gemaakt van de documenten en verzonden naar de leidinggevende van de betrokken medewerker. De leidinggevende dient de mutaties in Selfserv te wijzigen.

Overname door andere medewerkers gebeurt mondeling.

Knelpunt is:

- Er is geen processchema of werkbeschrijving.

Personeelsoverzichten (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer HRN-processen. Het doel van dit proces is: Maandelijks bepalen van het verloop van FTE's binnen CI en CR ter informatie aan het MTCL.

In dit proces wordt middels de uitdraai van de huidige personeelsoverzichten bepaald wat de verschillen in personeelsbestand zijn t.o.v. voorgaande maand.

Overname door andere medewerkers gebeurt mondeling.

Knelpunt is:

- Er is geen processchema of werkbeschrijving aanwezig.

M2 (maandelijks)

Dit proces zorgt voor een maandelijkse update van het gebruikte aantal m2's per klant. Het doel van het proces is: Maandelijks zorg dragen voor een juiste vermelding van het aantal afgenomen m2's per klant ter archivering. OS zorgt voor de aanlevering van een ingevuld standaard format op de S: schijf. Overname door andere medewerkers gebeurt mondeling.

Knelpunt is:

- Er is geen processchema of werkbeschrijving voorhanden.

Klachtenmanagement (doorlopend)

Dit proces zorgt voor de registratie en afhandeling van klachten door FM. Het doel van het proces is: Doorlopend zorg dragen voor het op de juiste wijze registreren van afhandeling van klachten van de klant door de FM'ers in Planon

OS heeft als taak zorg te dragen voor een juiste registratie van de afhandeling van de klacht in Planon. Dit geschiedt aan de hand van de STAR methode die ervoor zorgt dat onderwerpen die van belang zijn niet worden vergeten. OS heeft de rol van bewaker van kwaliteit van de registratie.

Knelpunten zijn:

- Summiere omschrijving van afhandeling van de klacht door een aantal FM'ers.
- Klachten worden niet altijd serieus genomen door FM'ers.
- De rol van OS in dit proces wordt niet altijd door alle FM'ers gewaardeerd omdat er regelmatig om extra informatie betreffende de klacht bij hen moet worden ingewonnen.

Facility Covenant (jaarlijks)

Dit proces is een van de belangrijkste processen van de afdeling OS. Het doel van het proces is: Jaarlijks opleveren van het complete Facility Covenant aan de afdeling CI, de status van de door de klanten ondertekende Convenanten bewaken en deze uiteindelijk te archiveren.

OS heeft als taak om de complete convenanten aan te leveren aan de Senior Manager CI ter bespreking met MCI's, FM'ers en Manager OS. Vervolgens dient de afdeling OS de status van de ondertekende convenanten te bewaken en te archiveren. Het opstellen van het Facility Covenant is een taak die zeer nauwkeurig dient te verlopen omdat hiermee de financiën van de geheel FM gerealiseerd worden. De planning voor realisatie van dit proces wordt i.s.m Finance, Sen. Man. CI, MCI's en manager OS bepaald.

Fouten in dit proces hebben grote invloed op de kosten van FM richting de klant. Daar de prijs van FM wordt gebaseerd op het aantal afgenomen M2's van de klant, is het van belang dat deze informatie zeer up-to-date is (zie m2 proces). Het Convenantproces heeft uiteindelijk zijn invloed op geheel FM. Er is geen processchema voorhanden.

Facilitaire berichten (doorlopend)

Dit proces is een mediaproces waarin berichten die van toepassing zijn op de verschillende panden worden verzonden naar FM Webmanagement ter plaatsing op het Facility Web. Het doel van het proces is: Doorlopend zorg dragen voor aanleveren van geredigeerde facilitaire berichten van FM'ers aan FM Webmanagement ter plaatsing op Facilityweb.

De lezers van de facilitaire berichten zijn alle medewerkers van ING. Er zijn in dit proces geen directe knelpunten gesignaleerd.

Kantoormaterialen (2 keer per maand)

Dit proces valt onder de noemer bestellen. Het doel van dit proces is:

Twee keer per maand zorg dragen voor een juiste bestelling voor en levering van kantoormaterialen aan de besteller van de afdeling CI.

OS heeft als taak om de bestellingen van kantoormaterialen die vanuit de afdeling CI worden geplaatst te verzorgen. Dit houdt in dat er een bestelling via E-profit aan de leverancier verzonden wordt en gecontroleerd wordt of er daadwerkelijk geleverd is.

Er zijn in dit proces geen directe knelpunten gesignaleerd.

Drukwerk (maandelijks)

Dit proces valt ook onder de noemer bestellen. Het doel van dit proces is:

Maandelijks zorg dragen voor een juiste levering van drukwerk aan de besteller binnen CI.

OS heeft als taak om drukwerk (visitekaartjes) te bestellen via de leverancier. Vervolgens een controle op de visitekaartjes uit te voeren en deze verzenden naar de betreffende CI medewerker.

Er zijn in dit proces geen directe knelpunten gesignaleerd.

Boeken/Tijdschriften (maandelijks)

Dit proces valt ook onder de noemer bestellen. Het doel van dit proces is:

Maandelijks zorg dragen voor een juiste bestelling van boeken/tijdschriften voor de afdeling CI op aanvraag van de betrokkene.

OS heeft als taak om te controleren of de bestelde boeken/tijdschriften al voorhanden zijn binnen ING FM. Zo niet dan dienen deze besteld te worden en geleverd te worden aan de betrokken CI medewerker.

Er zijn in dit proces geen directe knelpunten gesignaleerd.

Contributies (maandelijks)

Dit proces valt onder de noemer bestellen. Het doel van dit proces is:

Maandelijks zorg dragen voor het indienen van aanvraag voor contributies bij de supplier en registratie daarvan.

OS heeft als taak de geaccordeerde aanvraag voor contributie te registreren opdat deze middels de kostenplaats kan worden afgeboekt.

Er zijn in dit proces geen directe knelpunten gesignaleerd.

Conclusies per proces

Conclusie Financiële processen

Binnen deze processen bevinden zich knelpunten in de vorm van overname door andere medewerkers. De processen zijn niet direct over te nemen door anderen omdat voor deze processen gedegen oefening benodigd is. Er zijn analytische vaardigheden van de medewerker nodig om een goed resultaat te kunnen boeken. Binnen OS is het aanbod van dit soort medewerkers gering. Erger nog, er is (momenteel) geen back-up voor de procesuitvoering. Dit houdt in dat wanneer de proceseigenaar om wat voor reden dan ook afwezig is, de procesuitvoering in gevaar is.

Een ander knelpunt is dat de processen summier zijn beschreven in de vorm van processchema's en werkbeschrijvingen waardoor overname extra bemoeilijkt wordt.

Conclusie Maandrapport CI

Binnen dit proces bevinden zich knelpunten in de vorm van het aanleveren van de juiste informatie om het maandrapport op te stellen. Iedere maand dienen gegevens over de prestatie van CI aangeleverd te worden door verschillende CI medewerkers. De tijdigheid hiervan is van cruciaal belang voor het slagen van het proces. Het komt wel eens voor dat er gegevens ontbreken waardoor er ad hoc acties ondernomen dienen te worden om de gegevens alsnog te verzamelen. Hierdoor dreigt de deadline voor oplevering niet behaald te worden.

Conclusie media

Binnen deze processen bevinden zich knelpunten in de vorm van aanlevering van de artikelen door de FM'ers. Het schrijven van artikelen is voor 2005 als target voor de afdeling CI benoemd. Toch blijft de motivatie hiervoor behoorlijk klein. OS moet regelmatig 'reminden' de artikelen te schrijven omdat het van belang is de lezers te informeren over bepaalde onderwerpen. De onderwerpen zorgen voor het profileren van FM.

Conclusie HRN processen

De conclusie van de HRN processen is dat de processen op zich wel goed verlopen. De processen kunnen worden overgenomen door een back-up. Er zijn geen processchema's voorhanden.

Conclusie M2

De conclusie van het M2 proces is dat de juiste uitvoering ervan van groot belang is voor het slagen van het Facility Covenant proces. Indien de M2's goed bijgehouden worden, kunnen de kosten van Facilitaire Diensten eenvoudig verdeeld worden over het totaal aantal m2's en wordt de kostprijs per m2 zichtbaar. Dit proces loopt op de huidige wijze goed. Het proces kan

worden overgenomen door een back-up. Er is geen procesbeschrijving of stroomschema voorhanden.

Conclusie klachtenmanagement

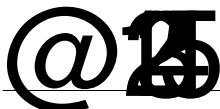
De conclusie van het proces klachtenmanagement is dat de FM'ers zich niet altijd houden aan de STAR methodiek. Dit zorgt ervoor dat OS de FM'ers hierop moet aanspreken. Het belang van de taak van OS om dit in goede banen te leiden wordt hierdoor versterkt.

Conclusie Facility Covenant

Het proces loopt momenteel goed. Van belang is wel dat de planning goed in overeenstemming met alle betrokkenen wordt bepaald. Van belang is om de status van de aanleveringen goed in de gaten te houden om het proces volgens planning te laten verlopen. Dit is de taak van OS daar deze de regierol in handen heeft en verantwoordelijk is voor het opleveren van het totale covenant.

Conclusie Bestellingen processen

De conclusie van de processen bestellingen is dat deze goed verlopen. Een oorzaak hiervan is dat de processen zich grotendeels afspelen in het programma E-profit waarvoor gedegen cursussen zijn gegeven en handleidingen opgesteld. Ook is het zo dat deze processen goed zijn omschreven in de vorm van een processchema en werkbeschrijving waardoor bij eventuele twijfel hierop kan worden teruggegrepen.



14 Bijlage 4 Procesbeheersplannen

Start proces O.S. :

Wanneer de roosters opgeleverd worden.

Eind proces O.S.:

Wanneer het document is afgeleverd op de S:s

Algemeen

Maandelijks wordt aangegeven de formatie, pieken/zieken en totaal van de uitzee

Stap 1: 4e werkdag

Aan de hand van het rooster wordt realisatie gewogen t.o.v. budget, deze wegin onderschrijving aan. Bij verschillen benadert Office Support de vakafdelingen vc als volgt: Gebruik het rooster van transitoire posten. Noteer het aantal uren tota aantal uren bij elkaar op. Deel het aantal uren door 150 uur per maand (1800 pe hiervan is het aantal FTE's per maand. Vul de uitkomsten in op het Excellformuli en zieken)

Stap 2: 5e werkdag

De verklaring geeft het aantal fte in pieken/zieken aan en deze worden getotalis overzicht. Controleer op basis van voorgaande maand. Idealiter worden verschil zelf aangegeven.

Stap 3: 6e werkdag

Vul het format in en plaats het op de S:schijf onder ABR ingevulde formats. Uitei opgeleverd te worden : Call Centre

ACCI

Telefonie (AP/HW)

Telefonie (HP/DP)

Externen overzicht wordt aan Finance opgeleverd aan de volgende personen:

- Op s: schijf plaatsen en mailtje naar Ron Folkers en Jan van de Berg
- CC Christa Otten



14.14.1 Proces Facility Convenant

Verklaring indicatoren

Voor het proces Facility Convenant zijn vijf indicatoren opgesteld. Drie upstream indicatoren en twee outcome indicatoren.

Per indicator wordt hieronder verklaard waarom op deze indicatoren gestuurd moet worden en wie dat wanneer en hoe moet doen.

Upstream 1:

De indicator die hieraan is gekoppeld is “kwaliteit”. De kwaliteit van aanlevering van de m2’s dient op 30 juni plaats te vinden. Dit is van belang omdat op basis hiervan de vakafdelingen hun MTP kunnen afstemmen. De hieraan gekoppelde target is 95% correct aanleveren van m2’s door MCI’s op 30 juni. De m2 die niet middels de target behaald worden dienen echter wel voor de 7 juli 100% correct opgeleverd te worden aan MTCTI. Hier zijn dan dus 7 dagen om de niet correcte m2’s alsnog op te leveren door MCI’s. Uiterlijk op 14 juni geeft het MTCTI definitief een akkoord op de m2’s en zendt deze naar OS. Op 21 juni dient OS een compleet totaaloverzicht te zenden aan FA opdat deze de m2 prijs kan gaan bepalen (hier is dus nog een extra marge van 7 dagen). De manager OS is verantwoordelijk voor het behalen van de target. Zij dient dit te monitoren op 1 juli aan de hand van de opgeleverde Call Reports te controleren op sluitendheid. Als reactie op het niet halen van de target dient de manager OS om een degelijke verklaring van de betreffende MCI te vragen. Ook wanneer deze gepland heeft het correct aan te leveren en controleren of dit voor 7 juli staat gepland (100% correct). Dit dient gecontroleerd te worden op 1 juli (30 juni uiterlijke oplevering).

Upstream 2:

De indicator die hieraan is gekoppeld is “kwaliteit”. De kwaliteit van het opleveren van het concept Facility Convenant is van groot belang om op de juiste tijd een compleet correct convenant te laten ondertekenen door de directie FM (tussen 30 aug. en 9 sept.). Dit is de eerste controle op het complete convenant. De hieraan gekoppelde target is 95% van de convenant(en) op 15 aug. correct opgeleverd. De 95 % target is van belang om niet al te veel wijzigingen meer door te hoeven voeren om 100% correctheid te verkrijgen. De controle is een verantwoordelijkheid van de manager OS. Er moet gecontroleerd worden of alle gegevens op het convenant bij de juiste klant vermeldt staan en of de prijs overeenkomt met het aantal m2’s. Dit dient plaats te vinden op 16 augustus. Als reactie hierop dient de manager OS contact op te nemen met de medewerker OS om gezamenlijk te bepalen waar het gemis door wordt veroorzaakt (CI? of FA?). Aan de hand hiervan contact opnemen met verantwoordelijke om fouten te herstellen voor 30 augustus. Er zijn nu nog twee weken om 100 % correctheid te verkrijgen.

Upstream 3:

De hieraan gekoppelde indicator is “kwaliteit”. Dit is de tweede kwaliteitscontrole op correctheid. De hieraan gekoppelde target is 100% opleveren van het correcte convenant door OS aan het MTCTI op 30 aug. Dit is van belang omdat, mochten er nog fouten geconstateerd worden op deze datum, er nog 7 dagen zijn voordat het convenant definitief moet zijn. Er is dus nog een extra marge ingebouwd om dit te realiseren. De controle hierop is een verantwoordelijkheid van het MTCTI. Zij dienen tijdens (indien nodig)

de tweede bespreking van het concept convenant te controleren of het complete convenant correct is. Indien dit niet zo is, dient de manager OS op 1 sept. te bespreken met de betreffende MCI wanneer deze gepland heeft de m2's af te stemmen met de klant en of dit voor de uiterlijke deadline gebeurd (deadline voor opleveren definitief convenant op 9 sep.).

Outcome 1:

De hieraan gekoppelde indicator is "tijd". Dit is van belang om te controleren of het convenantproces van het huidige jaar wel volgens planning is verlopen. De target die hieraan verbonden is luidt: 100% op tijd aanleveren van het correcte convenant op 9 sept. De controle hierop is de verantwoordelijkheid van de manager OS. Deze dient op 10 sept. te controleren of alle convenant(en) op tijd en correct zijn opgeleverd. Indien blijkt dat het niet op tijd gerealiseerd is, zal ad hoc een reactie moeten plaatsvinden om alsnog op tijd te kunnen leveren. Deze indicator geeft bij het niet behalen ervan aan dat voor het komende jaar de planning aangescherpt moet worden. Dit is dus een stuurmiddel voor het komende jaar en heeft dus geen invloed op het huidige proces.

Outcome 2:

De hieraan gekoppelde indicator is 'kwaliteit'. Dit is een controle op de ondertekende convenant(en). De convenant(en). Dit is van belang om te bepalen of het convenantproces op de juiste wijze is verlopen. Als target is hieraan gekoppeld, 100% correctheid van de convenant(en) op 9 sept.. De controle hierop is de verantwoordelijkheid van de manager OS. Dit kan gecontroleerd worden op 10 sept.. Indien de target niet behaald is, dient ad hoc reactie plaats te vinden om alsnog een kwalitatief resultaat te leveren. Deze indicator geeft bij het niet behalen aan dat voor het komende jaar de target voor het correct opleveren van de m2's aangescherpt dient te worden. Dit is wederom een stuurmiddel voor het komende jaar en heeft dus geen invloed op het doorlopen proces van het huidige jaar.

14.24.2 Proces Budget Realisatie

Voor het proces Budget Realisatie zijn vier indicatoren opgesteld. Twee upstream indicatoren en twee outcome indicatoren.

Per indicator wordt net als bij het voorgaande proces, hieronder verklaard waarom op deze indicatoren gestuurd moet worden en wie dat wanneer en hoe moet doen.

Upstream 1:

De indicator die hieraan is gekoppeld is "kwaliteit". De kwaliteit die gecontroleerd wordt middels deze indicator is het niet over- of onderschrijden van het budget. Totaal binnen budget staan voor 2006 betekend een 'go'. Over- of onderschrijding betekend dat er een verklaring gegeven moet worden. De target is op 15% maximale over- onderschrijding in budget realisatie op 5^e werkdag v.d. maand. Voor deze target is gekozen omdat 15% aangeeft dat de uitgaven buitensporig kunnen worden voor de komende periode. Er dient gewezen te worden op het feit dat er veel wordt over- of onderschreden. 100% binnen budget op maandbasis betekend dat er verder geen verklaring genoemd hoeft te worden. Dit is echter vrij onrealistisch daar gebleken is dat dit niet te realiseren valt. Op de 5^e werkdag is gekozen omdat

op de 6^e werkdag de verklaringen aan de manager OS gezonden moeten worden. Voor deze tijd moet dus het gehele proces gerealiseerd zijn. Indien blijkt dat er over- of onderschreden is, dient de procesmedewerker te checken via E-profit of de over- of onderschrijding terecht geboekt is. Bij een terecht boeking hoeft niets verklaard te worden. Bij een onterechte boeking dient verder gegaan te worden met de volgende indicator.

Upstream 2:

De indicator die hieraan is gekoppeld is "kwaliteit". De kwaliteit in deze indicator is van groot belang om een goede verklaring op te geven aan het maandrapport van Finance. De target die hieraan gekoppeld is, luidt 100% sluitend verklaren war en waarom over- of onderschrijding is gemaakt op 5^e werkdag van de maand. Deze indicator is op 100% gesteld omdat er binnen deze dag een verklaring moet worden gegeven. Er is geen speling meer voor de volgende dag, daar de verklaring de volgende dag (6^e werkdag) voor 12:00 bij Finance aangeleverd dient te worden. De procesmedewerker moet in geval van onduidelijkheid van over- of onderschrijding contact opnemen met de budgetverantwoordelijke om een goede verklaring van het feit te verkrijgen. Indien er geen sluitende verklaring kan worden gegeven, zal contact opgenomen moeten worden met de manager OS. Deze dient dan te communiceren met de budgetverantwoordelijke van de afdeling om de belangen te bespreken.

Outcome 1:

De indicator die hieraan is gekoppeld is "tijd". Tijd is belangrijk in deze indicator omdat de verklaringen voor 12:00 naar Finance gezonden moeten worden. De target die hieraan gekoppeld is luidt 100% aanlevering van verklaringen op over- of onderschrijding aan begin 6^e werkdag van de maand. De target is op 100% gesteld omdat alle over- of onderschrijdingen verklaard moeten worden. Het begin van de 6^e werkdag is van belang om voor 12:00 de verklaringen sluitend te krijgen opdat deze naar Finance gezonden kunnen worden. De manager OS dient te controleren of alle verklaringen ontvangen zijn. Wanneer er geen of te weinig verklaringen zijn ontvangen, dient de manager OS een reminder te sturen aan de procesmedewerker met de vraag om de verklaringen z.s.m. (binnen een uur) aan te leveren. Op deze wijze heeft de manager OS nog tijd om de verklaringen te controleren.

Outcome 2:

De indicator die hieraan is gekoppeld is "kwaliteit". De kwaliteitscontrole in deze indicator is van belang om een goede verklaring te verkrijgen op de over- of onderschrijding voor het maandrapport van Finance. De target luidt 100% sluitende verklaring aanwezig op begin 6^e werkdag van de maand. Hier is voor gekozen omdat dit de laatste dag is voor het aanleveren van de verklaringen. Dit is de laatste kwalitatieve controle die in dit proces gedaan wordt. De controle dient secuur te verlopen en wazige of onterechte verklaringen dienen door de manager OS opgemerkt te worden. Wanneer er een constatering is van het hierboven beschrevene, dient de manager OS bij de budgetverantwoordelijke om een goede sluitende verklaring te vragen voordat de verklaringen aan Finance doorgezonden worden. Dit dient te geschieden aan het begin van de 6^e werkdag wanneer de verklaringen zijn

ontvangen door de manager OS. Vervolgens dient de manager OS de verklaringen voor 12:00 te leveren aan Finance.

14.34.3 Proces Maandrapport CI

Voor het maandrapport CI zijn zeven indicatoren opgesteld. Vijf upstream (proces) indicatoren en twee outcome (resultaat) indicatoren. Hieronder volgt weer een verklaring.

Upstream 1:

De indicator die hieraan is gekoppeld is “tijd”. De tijd van aanlevering van gegevenssets om het maandrapport samen te stellen, dient op de 4^e werkdag van de maand te geschieden door leveranciers. De hieraan gekoppelde target is het 100% ontvangen van de gegevenssets op de 4^e werkdag van de maand. Deze 100% target is noodzakelijk om volledig en op tijd een kwalitatief maandrapport te presenteren. Aan het eind van de 4^e werkdag moet de procesmedewerker controleren of alle gegevenssets 100% zijn ontvangen. Indien een leverancier niet op de 4^e werkdag heeft aangeleverd, zal door de procesmedewerker OS een reminder gestuurd moeten worden met de vraag alsnog aan te leveren uiterlijk vóór de 7^e werkdag van de maand. De 7^e werkdag is de uiterlijke dag van aanleveren aangezien het maandrapport de 10^e werkdag opgeleverd moet worden.

Upstream 2:

De indicator die hieraan is gekoppeld is “kwaliteit”. De kwaliteit van de hoeveelheid van gegevens (in de aangeleverde sets) is van groot belang om een compleet ingevuld maandrapport op te kunnen stellen. De target die hieraan gekoppeld is, is 100% ontvangen van inhoudelijke hoeveelheid van de gegevenssets op de 5^e werkdag van de maand. 100% is van belang omdat er geen fouten mogen voorkomen in het eindproduct. Aan het eind van de 5^e werkdag moet de procesmedewerker controleren of binnen de geleverde gegevenssets 100% voldoende gegevens zijn verwerkt. Indien een leverancier op de 5^e werkdag te weinig gegevens heeft verwerkt in de geleverde set, dient de procesmedewerker contact op te nemen met de leverancier en te vermelden waar de fouten of tekortkomingen voorkomen. Tevens dient vermeld te worden de ontbrekende informatie vóór de 7^e werkdag van de maand aan te leveren. Net als hierboven is voor de 7^e werkdag gekozen zodat er nog een marge is voor het samenstellen van het maandrapport.

Upstream 3:

De indicator die hieraan gekoppeld is, “kwaliteit”. De kwaliteit van de gegevens in de gegevenssets is van groot belang om een correct maandrapport op te stellen. Als target is hiervoor bepaald dat 100% van de geleverde gegevens op de 5^e werkdag van de maand kwalitatief correct moet zijn. Er is gekozen voor 100% omdat er geen fouten in de gegevens op het maandrapport mogen voorkomen. Aan het eind van de 5^e werkdag moet de procesmedewerker controleren of alle aangeleverde gegevens 100% correct zijn. Indien een leverancier fouten heeft gemaakt in de aangeleverde set, moet de procesmedewerker een reminder sturen met de vraag om correcte gegevens alsnog aan te leveren voor de 7^e werkdag van de maand. Voor de 7^e werkdag is et als in voorgaande indicatoren gekozen omdat er nog dan nog een marge is op het samenstellen van het maandrapport.

Opmerking:

De bovenstaande indicatoren zullen normaal gesproken allen gelijktijdig gecontroleerd worden behalve wanneer er foutconstateringen zijn binnen de afzonderlijke indicatoren.

Upstream 4:

De indicator die hieraan gekoppeld is, is wederom “kwaliteit”. De kwaliteit in deze indicator is van groot belang wanneer is gebleken dat in voorgaande indicatoren foutconstateringen zijn opgemerkt. Wanneer er geen foutconstateringen in de voorgaande indicatoren zijn opgemerkt, zal deze indicator vervallen. De target van deze indicator is gesteld op wederom 100% ontvangen van gegevens die ontbraken in voorgaande indicatoren op de 7^e werkdag van de maand. Dit is de uiterlijke datum voor 100% aanleveren van de gegevens door leveranciers. De procesmedewerker moet aan het begin van de 7^e werkdag controleren of alle gegevens correct en compleet zijn aangeleverd. Als reactie op foutconstateringen zal de procesmedewerker een laatste reminder moeten sturen aan de leverancier met de vraag de ontbrekende gegevens binnen de 7^e werkdag aan te leveren. Dit is de laatste dag waarop geleverd kan worden om een goed maandrapport samen te stellen (deadline voor opleveren 10^e werkdag).

Upstream 5:

De indicator die hieraan gekoppeld is, is wederom “kwaliteit”. De kwaliteit in deze processtap is van groot belang om het maandrapport correct en compleet op te leveren. Eigenlijk is deze indicator wederom een controle op foutconstateringen in voorgaande indicatoren. Wanneer bij voorgaande indicatoren geen fouten zijn geconstateerd, zal deze indicator, net als de voorgaande, komen te vervallen. De target voor deze indicator is gesteld op 100% ontvangen van correcte en complete gegevens op de 8^e werkdag van de maand. Hier is voor gekozen omdat vanaf dit moment alle gegevens echt binnen moeten zijn. De procesmedewerker moet aan het begin van de 8^e werkdag controleren of alle gegevens correct en compleet zijn aangeleverd. Bij foutconstateringen blijkt dat geen sturing meer mogelijk is door de procesmedewerker daar deze al tweemaal een reminder gestuurd is waarop geen reactie door de leverancier wordt voortgebracht. Als reactie op een nu nog voorkomende foutconstatering, zal contact opgenomen moeten worden met de manager OS die dan als laatste (d.m.v. hiërarchische positie) druk uit dient te oefenen op de leverancier. Indien dient de manager OS zelfs op te schakelen. Eind van werkdag dienen de gegevens geleverd te zijn aan de OS medewerker.

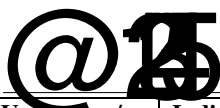
Outcome 1:

De indicator die hieraan is gekoppeld is “tijd”. Tijdigheid in deze processtap is van groot belang om aan het MTCI een compleet maandrapport te presenteren. De target die hieraan gekoppeld is, is 100% ontvangen van het maandrapport op de 10^e werkdag van de maand. Deze target is gekozen omdat vanaf deze datum een bespreking van het maandrapport kan plaatsvinden binnen het MTCI. Door de manager OS moet gecontroleerd worden of het maandrapport 100% correct is opgeleverd door de procesmedewerker aan het eind van de 10^e werkdag. Indien dit niet zo is, zal

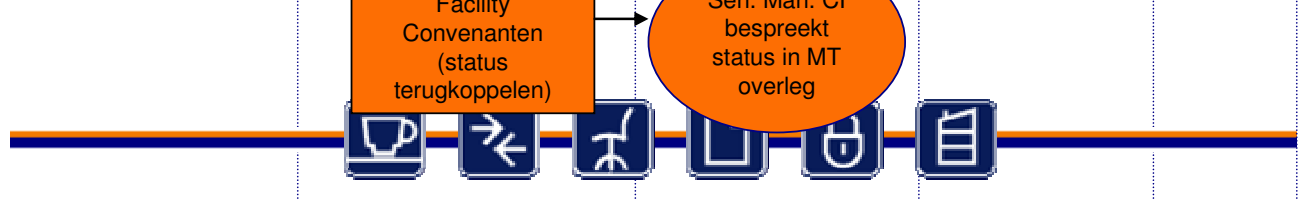
de manager OS contact moeten opnemen met de procesmedewerker en vragen waarom het maandrapport nog niet ontvangen is.

Outcome 2:

De indicator die hieraan is gekoppeld is “kwaliteit”. Kwaliteit is hierin van groot belang omdat dit de presentatie is van CI naar FM toe en omdat hiermee op de afdeling CI gestuurd wordt. De target die hieraan gekoppeld is, is 100% inhoudelijke correctheid op maandrapport op de 10^e werkdag van de maand. Hier is voor gekozen omdat het maandrapport hierna doorgezonden wordt richting het MTCI. Dit is dus eigenlijk de laatste controle voor de oplevering. Fouten die hier naar voren komen kunnen worden toegeschreven aan de procesmedewerker of door toeleveranciers van gegevenssets. Bij een foutconstatering dient de manager OS eerst contact op te nemen met de procesmedewerker en vragen om een toelichting. Deze kan, indien het toe te schrijven is aan de werkwijze van de procesmedewerker, dit dan aanpassen in het maandrapport. Bij een foutconstatering die te wijten is aan de toeleveranciers van het proces, zal in de bespreking over het maandrapport door het MTCI dit aangehaald moeten worden om te voorkomen dat dit in de toekomst nogmaals voorvalt.

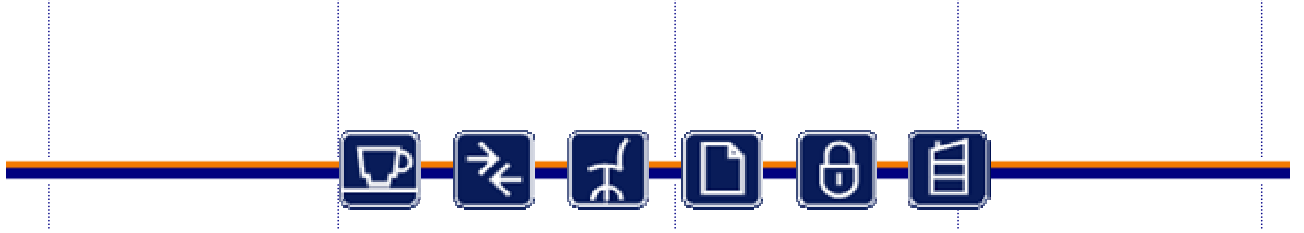


Upstream-/Outcome indicator	Indicator	target	Wat te controleren	Wanneer controleren	Wie controleert	Reactieplan	Extra info
Upstream 1	Kwaliteit	95% correct aanleveren van m2's door MCI's op	Op Call Reports controleren of alle m2's correct zijn verdeeld	1 juli op basis van info op Call Reports	Manager OS	Verklaring en planning opvragen van leverancier (controleren op 100% haalbaarheid)	
Procesbeheersplan Facility Convenant							
Upstream 2	Kwaliteit	95% van de convenant(en) op 15 aug. correct opgeleverd	Gegevens klant correct, m2's correct, prijs correct	16 augustus na oplevering concept convenant	Manager OS	Contact opnemen met verantwoordelijke van fout. verklaring en planning opvragen (Bepalen of 100% haalbaarheid voor 30 aug. mogelijk is)	
Upstream 3	Kwaliteit	100% correct opleveren van het convenant door OS aan het MTCI op 30 aug.	Controle op 100% correctheid van convenant	1 sept. Na oplevering compleet Fac. Conv. door OS	Manager OS	Contact opnemen met budgetverantwoordelijke om sluitende verklaring te verkrijgen.	
Outcome 1	Tijd	100% op tijd aanleveren van het convenant op 9 sept.	Of convenant op 9 sept. Definitief is opgeleverd	10 sept. Voor ondertekening convenant door klant	Manager OS	Ad hoc zorgen voor oplevering. Planning verbeteren voor volgend jaar	
Outcome 2	Kwaliteit	100% correctheid van de convenant(en) op 9 sept	Correctheid convenant (kloppen het totaal aant. M2's per klant en klopt de prijs)	10 sept. Voor ondertekening Convenant door klant	Manager OS	Ad hoc zorgen voor correctheid. Volgend jaar indicatoren 'kwaliteit' aanscherpen	



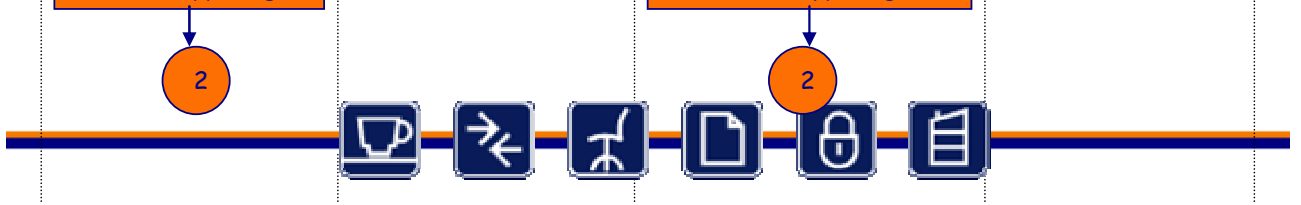
Procesbeheersplan Budget Realisatie

Upstream-/ Outcome indicator	Indicator	target	Wat te controleren	Wanneer controleren	Wie controleert	Reactieplan	Extra info
Upstream 1	Kwaliteit	100% binnen budget voor 2006 15 % maximale over- onderschrijding per kostenplaats op 5 ^e werkdag v.d. maand	Of onder- of overschrijding is gemaakt	5 ^e werkdag v.d. maand na download vanuit Kompass	Proces- medewerker	Checken via E- profit waar de onder- of overschrijding is gemaakt.	
Upstream 2	Kwaliteit	100% sluitend verklaren waar en waarom over- of onder schrijding is gemaakt op 5 ^e werkdag v.d. maand	Waar over- of onder schreden is	5 ^e werkdag v.d. maand	Proces-medewerker	Contact opnemen met budgetverantwoordelijke en vragen om verklaring op over- of onderschrijding Bij geen sluitende verklaring contact opnemen met manager OS.	
Outcome 1	Tijd	Target 100% ontvangen van verklaringen op over- of onderschrijding begin 6 ^e werkdag v.d. maand	Of alle verklaringen ontvangen zijn	Begin 6 ^e werkdag v.d. maand	Manager OS	Reminder aan procesmedewerker	
Outcome 2	Kwaliteit	100% sluitende verklaringen aanwezig op 6 ^e werkdag v.d. maand	Kwaliteit van verklaringen op over- of onderschrijding	Begin 6 ^e werkdag v.d. maand na ontvangst verklaringen	Manager OS	Contact opnemen met budgetverantwoordelijke om sluitende verklaring te verkrijgen.	



Procesbeheersplan Maanrapport CI

Upstream-/ Outcome indicator	Indicator	target	Wat te controleren	Wanneer controleren	Wie controleert	Reactieplan	Extra info
Upstream 1	Tijd	100% ontvangen op 5 ^e werkdag v.d. maand	Tellen hoeveelheid gegevens sets t/m 5 ^e werkdag	Eind 5 ^e werkdag v.d. maand	Proces-medewerker	Reminder sturen aan leverancier alsnog te leveren vóór 7 ^e werkdag	
Upstream 2	Kwaliteit	100% ontvangen op 5 ^e werkdag v.d. maand	Tellen inhoudelijke hoeveelheid ontvangen gegevens in sets 5 ^e werkdag	Eind 5 ^e werkdag v.d. maand	Proces-medewerker	Contact opnemen met leverancier. Hierbij aangeven waar het gemis aan kwaliteit is gevonden. Te leveren vóór 7 ^e werkdag	
Upstream 3	Kwaliteit	100% ontvangen op 5 ^e werkdag v.d. maand	Controleren kwaliteit van geleverde gegevens 5 ^e werkdag	Eind 5 ^e werkdag v.d. maand	Proces-medewerker	Reminder sturen aan leverancier aanvullende informatie te leveren vóór 7 ^e werkdag	
Upstream 4	Kwaliteit	100% ontvangen correcte gegevens welke ontbraken in voorgaande indicator op uiterlijk 7 ^e werkdag	Sets ontvangen (100%), Inhoudelijke hoeveelheid (100%), Inhoudelijke correctheid (100%)	Begin 7 ^e werkdag v.d. maand	Proces-medewerker	Reminder sturen aan leverancier ontbrekende informatie te verzenden binnen 7 ^e werkdag	
Upstream 5	Kwaliteit	100% ontvangen correcte gegevens op 8 ^e werkdag v.d. maand	Sets ontvangen 100% op alle factoren	Begin 8 ^e werkdag v.d. maand	Proces-medewerker	Contact opnemen met Manager OS. Deze informeren over ontbrekende gegevens	Manager OS dient druk uit te oefenen op leverancier. Indien nodig opschakelen. Eind van werkdag dient geleverd te zijn aan OS.
Outcome 1	Tijd	100% ontvangen maandrapport op 10 ^e werkdag v.d. maand	Of maandrapport 100% is ontvangen	10 ^e werkdag v.d. maand	Manager OS	Contact opnemen met procesmedewerker.	
Outcome 2	Kwaliteit	100% inhoudelijke correctheid op maandrapport 10 ^e werkdag v.d. maand	Controle op correctheid maand-rapport 10 ^e werkdag	10 ^e werkdag v.d. maand	Manager OS	Bespreken in evaluatie Maandrapport CI	



15 Bijlage 5 Interviews

Interview procesmedewerker Herre Roelevink

4. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?
Facility Convenant, Budget realisatie, prognoses, transitoria, m2's
DI,
Budgetten MTP.
5. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij 1.
Nee absoluut niet. Ik ben van mening dat mensen moeten denken in oplossingen in plaats van problemen. Natuurlijk loopt er wel eens iets fout maar dat is niet iedere keer op hetzelfde punt. Mensen zorgen voor de problemen. Door hierop op een juiste wijze te reageren, worden de problemen vanzelf helder en kunnen worden opgelost.
6. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?
Het zorgt voor:
 - a. Continuïteit;
 - b. Tijdsbesteding (inspanningen van de medewerkers);
 - c. Efficiëntie;
 - d. Duidelijkheid en
 - e. Er kunnen betere analyses gemaakt worden over tal van zaken.
7. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?
Nee, daar is nu geen aanleiding voor. Op termijn na borging komen waarschijnlijk wel een aantal verbeterpunten aan het licht.
8. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?
Een duidelijk processchema, werkbeschrijvingen die e.e.a. hierin verduidelijken, het doel van het proces en het vooruitdenkend werken in de processen.
9. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?
Zie 3.
10. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?
 - a. Discipline van medewerkers om de procedures te volgen
 - b. Klimaat schapen ter uitvoering van het proces (geen ad hoc acties tussendoor).
 - c. Juiste man op de juiste plaats.

Interview procesmedewerker Els Wolffenbuttel

1. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?
Maandrapport CI en Financiën (maar eigenlijk voel ik me voor alle processen binnen Office Support verantwoordelijk).
2. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij 1
Misschien dat ze niet “zomaar” door iemand anders binnen Office Support overgenomen kunnen worden. Ook al is er een procesbeschrijving. Met name het financiële proces heeft veel “oefening” en uitleg.
3. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?
 - Om eventuele knelpunten snel te herkennen en bij te sturen.
 - Om inzicht in de werkzaamheden binnen Office Support te hebben.
 - Om de continuïteit te waarborgen.
4. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?
Naar processen moet je altijd kritisch blijven kijken, ook al lijken ze goed te verlopen.
5. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?
Aan een weergave van het proces in een schema (stroomschema) en daarnaast een beschrijving van de te nemen stappen in het proces. Ook indicatoren bepalen.
6. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?
 - Om eventuele knelpunten snel te herkennen en bij te sturen.
 - Om inzicht in de werkzaamheden binnen Office Support te hebben.
 - Om de continuïteit te waarborgen.
7. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?
In ieder geval niet in de kast en nooit meer naar kijken!
Voor het inwerken van nieuwe medewerkers is dit natuurlijk een heel handig middel. Daarnaast moet er periodiek getoetst worden of de processen nog kloppen. Indien nodig moeten ze aangepast worden. Vooral op de indicatoren kan gestuurd worden => loopt het proces volgens afspraak (op tijd, opleveren van gegevens, compleet, kwaliteit).

Interview procesmedewerker Akke Blom

1. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?
Klachtenmanagement, media en call reports
2. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij 1.
Nee niet direct. Wel vind ik dat er veel slechte terugkoppelingen vanuit de FM'ers naar de klant toe gaan over het oplossen van klachten binnen het proces klachtenmanagement. Ook het tijdig aanleveren van de artikelen van mediaprocessen en het behalen van een kwaliteit in de artikelen verloopt moeizaam.
Er zijn ook een aantal hardnekkige FM'ers die het keer op keer presteren om hun Call Reports niet volgens de normale procedure aan te leveren. Ze weten wel hoe het moet maar doen het niet.
3. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?
De geborgde processen zijn nodig om ze uiteindelijk te kunnen beheersen. Door het borgen en beheersen van processen wordt het mogelijk om mensen aan te spreken op de fouten die zij maken. Hierop kunnen targets bepaald worden waarop zij aangesproken kunnen worden.
4. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?
Nee, echter snel te realiseren optimalisaties moeten wel doorgevoerd blijven worden.
5. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?
Een duidelijke omschrijving van de dingen die gedaan moeten worden in een tekstverband weergegeven. Dit is overigens niet zo voor elk proces. Processen met veel betrokkenen moeten ook een flowchart bij de geschreven tekst hebben om relaties te verduidelijken.
6. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?
Het is een handig hulpmiddel voor het overdragen van taken. Ook kun je de rol per persoon in een proces goed zien.
7. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?
De processen moeten bewaakt worden. Ook een regelmatige bespreking

(tijdens BILA ½ jaarlijks) over procesverbeteringen zou moeten plaatsvinden.
processen moeten uitsluitend digitaal worden weergegeven.

De

Interview procesmedewerker Harry Bouland

1. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?
Bestellen van kantoorartikelen en wat nog niet is voorgekomen, boeken en tijdschriften en abonnementen.
2. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij 1
Nee.
3. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?
Om de continuïteit in de werkprocessen te garanderen.
4. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?
Dat ligt aan de verandering van de werkprocessen. Als de werkprocessen veranderen, vergt het mogelijk een andere (betere) uitvoering.
5. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?
Het moet duidelijk en inzichtelijk zijn, zodat iedere collega kan werken met de gewaarborgde processen.
6. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?
In ad hoc situatie snel te kunnen handelen.
De werkprocessen zijn inzichtelijk gemaakt, zodat niet voor verrassingen komt te staan, als je een collega moet vervangen.
7. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?
De kwaliteit van de processen moet bewaakt en beheerd worden. Als er veranderingen optreden moet dat worden doorgevoerd in de beschrijving van de werkprocessen.

Interview procesmedewerker Barbara Douwes-Dekker

1. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?
[FM Today/mediaraad.](#)
2. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij 1.
[Soms, Tijdig aanleveren van de artikelen. Behalen van een kwaliteit in de artikelen.](#)
3. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?
[Omdat het proces anders wellicht op een gegeven spaak loopt.](#)
4. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?
[Dit is reeds ingezet per 2006.](#)
5. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?
[Een duidelijk processchema.](#)
6. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?
[Weten waar je de update proces info vandaan kunt halen.](#)
7. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?
[Regelmatig doorlichten op doeltreffendheid.](#)

Interview manager OS Christa Otten

1. Welke processen vallen onder uw verantwoordelijkheid?
Als manager ben ik eindverantwoordelijk voor alle processen. De medewerkers hebben op hun beurt weer de verantwoordelijkheid te zorgen dat hun eigen processen goed lopen. Pas wanneer zij echt problemen hebben en dreigen te laat op te leveren en dit aan mij melden, spring ik in en stuur waar mogelijk. Soms moet ik hierbij mijn hiërarchische positie hanteren om e.e.a. te laten gebeuren.
2. Zijn er knelpunten binnen de processen genoemd bij 1
Nee niet direct.
3. Waarom dienen volgens u processen geborgd en beheerst te worden?
Sinds het samenvoegen van de processen binnen Office support is gebleken dat er een aantal processen niet goed beheersbaar zijn. Ik moet veel tijd investeren in sturing aan de medewerkers om de procesuitkomst te kunnen waarborgen. Deels komt dit doordat sommige processen voor het eerst uitgevoerd werden en deels doordat er toeleveranciers tekort schoten. Naar aanleiding hiervan is besloten om processen inzichtelijk te maken voor eenieder die ermee te maken heeft.
De processen van Office Support dienen geborgd en beheerst te worden om overzicht te hebben over de punten waarop gestuurd zou kunnen worden zodat de uitkomst van het proces veilig gesteld wordt.
4. Zouden processen in de toekomst anders uitgevoerd moeten worden?
De processen dienen in de toekomst gericht te zijn op optimalisatie. Dit kan gedaan worden door processen inzichtelijk te maken zodat duidelijk aangegeven kan worden op welke punten het proces verkeerd loopt.
5. Waaraan dient volgens u een procesbeschrijving te voldoen?
De processen dienen compleet inzichtelijk gemaakt te worden. M.a.w. er dient een compleet beeld ervan ten zijn. Flowcharts en werkbeschrijvingen. Belangrijk hierbij is dat er duidelijk aangegeven wordt, wie wat wanneer doet. Tevens is het voor mij als manager van Office Support van belang te weten op welke punten sturing gegeven kan worden aan de procesmedewerkers en op welke manier dit kan gebeuren.
6. Wat zijn volgens u de voordelen van geborgde en beheerste processen?
Het grootste voordeel van procesborging en procesbeheersing voor de manager is dat er inzicht is op welke momenten/punten er gestuurd kan worden en op welke wijze dit kan gebeuren.
7. Op welke wijze vindt u dat er met de geborgde en beheerste processen omgegaan dient te worden?

16 Bijlage 6 Overige Theorie

De geborgde en beheerste processen zullen een standaard werkwijze opleveren voor de medewerkers. Zij dienen zich hieraan te houden zodat de ik als manager van Office Support precies weet waarop sturing aan medewerkers nodig zou kunnen zijn. De geborgde processen moeten periodiek onderworpen worden aan mogelijke verbeteringen. Dit zou bijvoorbeeld eens per kwartaal of per halfjaar moeten plaatsvinden.

Management van processen vanuit het INK model

Het INK management model⁸ (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is een kwaliteitssysteem dat gericht is op verbetering van bedrijfsvoering. Het verbeterproces zelf zal uiteindelijk leiden tot een 'excellente organisatie'. Het model is gebaseerd op negen aandachtsgebieden. Het betreft vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. De resultaatgebieden dienen als meetvelden om prestaties van de organisatie te meten. De inrichting van de organisatie zorgt voor het behalen van het resultaat en is weergegeven in de organisatiegebieden. De resultaten dragen bij aan het lerend vermogen van de organisatie en kunnen leiden tot verbeteringen en vernieuwingen in de bedrijfsvoering.

Voor het INK model is gekozen voor een driedeling binnen het aandachtsgebied processen:

- Ontwerpen van processen;
- Beheersen van processen;
- Verbeteren en vernieuwen van processen.

Figuur 4.1 geeft een weergave van het INK management model.



Figuur 4.1 Het INK management model

Ontwerpen van processen

In deze paragraaf wordt beschreven welke methoden er in de theorie te vinden zijn over het ontwerpen van processen. Stap voor stap wordt beschreven aan welke onderdelen het ontwerpen van processen in zich heeft.

Procesvastlegging

In de literatuur komen vele verschillende opvattingen van processen naar voren. Hierna volgt een opsomming van een aantal definities van het begrip proces:

⁸ Bron: www.ink.nl

- Een proces is een systematische serie van handelingen die erop gericht is een bepaald doel te bereiken.
- Een proces bestaat uit een aantal opeenvolgende activiteiten die waarde toevoegen aan de ingebrachte goederen/of diensten in overeenstemming met de gespecificeerde vraag.
- Een proces is een serie stappen, ontworpen om een product of dienst voort te brengen.

Gemeenschappelijk aan deze definities is dat het bij processen gaat om een ordening van activiteiten. De start van een proces begint bij levering van input. Het proces zelf wordt de throughput genoemd en levert toegevoegde waarde aan het deelproduct ten behoeve van de klant. De uitkomsten van een proces wordt de output genoemd.

Ordering

Afhankelijk van de definitie en benaderingswijze kan onderscheid gemaakt worden in verschillende orderingsprincipes

Volgens het INK kan onderscheid gemaakt worden tussen primaire, ondersteunende en conditionerende processen.

De *primaire processen* resulteren in een product of dienst bestemd voor de externe klant.

De *ondersteunende processen* geven ondersteuning aan de primaire processen. Deze processen zijn in feite onzichtbaar voor de klant maar wel essentieel om het primaire proces effectief te kunnen uitvoeren. Kenmerk hiervan is dat de klant intern is.

De *conditionerende processen* zijn processen die omstandigheden creëren waaronder de primaire en ondersteunende processen kunnen worden uitgevoerd. Deze processen worden ook wel management- of besturingsprocessen genoemd.

Redenen voor vastlegging

De redenen voor procesvastlegging zijn zeer divers. Hierna volgt een opsomming van de tien belangrijkste redenen:

- Het kunnen bepalen van aangrijpingspunten ter verbetering.
- Het kunnen adresseren van feed-back.
- Het kunnen aantonen dat er volgens standaarden en richtlijnen gewerkt wordt.
- Overzicht geven over de organisatie.
- Het overzichtelijk presenteren en instandhouden van verzamelde kennis en ervaring die de organisatie in de jaren van functioneren heeft opgebouwd.
- Het ontastbare tastbaar maken.
- Analyse kunnen uitvoeren.
- Gedeelde uitgangspunten bereiken.
- Bijdragen aan continuïteit en betrouwbaarheid van de organisatie.
- Afbakenen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Processen en risico's

Van belang is voordat er een begin gemaakt wordt aan procesvastlegging, te bepalen welke processen beheerst dienen te worden. De centrale vraag hierbij is: Welke processen zijn bepalend voor het succes van de organisatie? Deze processen worden de kritische processen genoemd. Kritische processen zijn processen die grote gevaren voor de organisatie met zich meebrengen op gebied van gezondheid, milieu, klanttevredenheid en klantentrouw die tot financiële verliezen kunnen leiden.

Procesvastleggingstechnieken

Bij het vastleggen van processen gaat het om het visualiseren van processen. Hierbij kan gedacht worden aan foto's, tekeningen en video's van de procesgang. Echter meestal wordt gekozen voor het 'op schrift' stellen van processen.

Het vastleggen van processen is een noodzakelijk onderdeel voor het beheersen van processen.

Er zijn veel verschillende technieken voor het in kaart brengen van processen. Iedere techniek heeft zijn voor- en nadelen. Van groot belang is vooraf te bepalen welke techniek gehanteerd wordt opdat een uniform beeld ontstaat van de vastgelegde processen.

Een belangrijk aspect van de keuze van de techniek is het documentbeheerssysteem. Er zijn vele systemen in omloop die hier invulling aan kunnen geven.

Er bestaan vele technieken en ordeningsmethoden om processen vast te leggen. Een viertal hoofdvormen worden hieronder benoemd:

Tekst

Flowcharts

Combinatietechnieken

SqEME procesmanagement

Hieronder volgt per techniek een omschrijving.

Tekst

De meest vormloze omschrijving. Voordeel is dat wijzigingen snel doorgevoerd kunnen worden. Het nadeel is dat het minder eenvoudig is om relaties tussen afdelingen/mensen aan te geven.

Flowcharts

Een flowchart is een schematische weergave van een proces. Hierin komen duidelijk de stappen naar voren die in het proces plaatsvinden. Een voordeel is dat er met het opstellen van een flowchart goed de relatie tussen verschillende afdelingen/mensen aangegeven kan worden. Deze techniek is bijzonder geschikt voor productiviteitsverbeteringstrajecten.

Nadeel is dat niet iedereen de flowchart kan lezen en wijzigingen niet altijd eenvoudig doorgevoerd kunnen worden (er verspringt veel).

Er wordt door Hardjono gedefinieerd dat het een minder geschikt middel is om processen te borgen omdat het veel moeite kost om ervaringen op te slaan.

Symbolen

Er wordt onderscheid gemaakt in verschillende symbolen die ieder een eigen betekenis hebben in een flowchart. Hieronder worden een aantal symbolen kort benoemd.

Activiteitssymbool



Beslissingssymbool	
Documentsymbool	
Archiefsymbool	
Databanksymbool	
Start/eindesymbool	
Stroomlijn	

Combinatietechnieken

De vormen flowchart en tekst samengevoegd wordt ook wel de combinatietechniek genoemd. De voordelen van de tekst en flowchart worden hiermee samengevoegd. De nadelen grotendeels weggenomen. Het bijkomende voordeel van deze techniek is dat het een compacte weergave geeft van het proces waarbij weinig papierbeslag is.

SqEME procesmanagement

De kern van deze opvatting is de visie dat medewerkers binnen en tussen de organisatie gezien worden als ketenvormers en dat hierdoor de organisatie primair een verzameling van samenwerkende professionals is. De professionals leveren het gewenste resultaat op basis van hun eigen vakmanschap, goede communicatie en praktische hulpmiddelen. Met het 'op schrift' stellen van deze methode wordt slechts de bedrijfsvoering van deze samenwerking besproken, maar dan los van de specifieke actoren.

Bij het vastleggen van processen dienen volgens Hardjono de volgende 'lessons learned' in acht genomen te worden. Hierbij is het van belang dat deze 'lessons' worden gezien als een methode hoe het niet te doen:

- Inconsistenties door doublures
- Niet onderhoudbaar
- Slecht toegankelijk
- Niet voor vakvolwassen medewerker
- Nooit compleet

Keuzecriteria

De keuze voor een bepaalde methode van procesvastlegging is afhankelijk van de organisatiewensen en de doelen die nagestreefd dienen te worden.

Een aantal belangrijke keuzecriteria zijn hieronder weergegeven:

- Geschiktheid voor het bereiken van de doelstelling voor de vastlegging
- Gebruiksvriendelijkheid
- Aansluiting bij reeds aanwezige vastleggingen
- Onderhoudbaarheid/ veranderbaarheid
- Arbeidsintensiteit van de vastlegging
- Interpretatieverschillen

Procesvastlegging- documentatiestructuur

De structuur waarmee processen worden vastgelegd in organisaties is van groot belang om de onderhoudbaarheid te stimuleren. Het is van belang dat er een logische structuur gekozen wordt opdat er geen dubblures voorkomen. Er wordt vaak gebruik gemaakt van een zogenaamde documentatiepiramide welke vier niveaus beschrijft. Van boven naar beneden zijn dit: Referentiedocument, Procedures, werkinstructies en formulieren en bestanden.

Procesvastlegging – het proces van vastleggen

Het proces van vastleggen kan voor iedere organisatie anders zijn. Hieronder volgt een mogelijkheid om processen vast te leggen:

1. Formulier doelstelling(en).
2. Kies de juiste vastleggingstechniek.
3. Maak een totaaloverzicht van de processen.
4. Maak een inhoudsopgave van de processen.
5. Detailleer de processen op het gewenste detailniveau.

Software voor procesvastlegging

Er zijn vele programma's beschikbaar voor het beschrijven van processen. Hieronder volgt een opsomming van een aantal softwaretoepassingen die mogelijkheden bezitten om processen te beschrijven.

- Microsoft Word;
- Microsoft Excel;
- Microsoft Visio;
- Microsoft PowerPoint.

Borgen van processen

Volgens het woordenboek van Van Dale⁹ is borgen:

1. Beveiligen tegen losraken (een sluiting);
2. Waarborgen, garanderen

Vanuit deze benadering kan gesteld worden dat wanneer processen geborgd worden, deze vastgesteld worden zodat deze niet meer kunnen onderhevig zijn aan fluctuerende uitkomsten en dus garant staan voor een constante uitkomst.

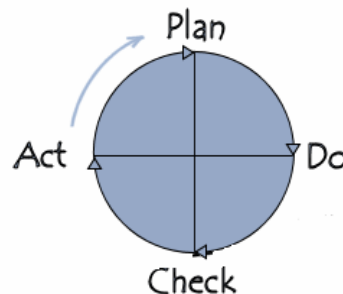
Hardjono geeft in zijn boek 'Management van processen'¹⁰ aan dat een van de definities van kwaliteitsborging is, het zeker stellen dat de dingen gebeuren zoals ze (met de klant) zijn afgesproken en dat dit ook zo blijft. Hardjono geeft ook aan dat het gebruik van verschillende kwaliteitssystemen en kwaliteitsinstrumenten handige hulpmiddelen hierbij zijn. Om de borging binnen een kwaliteitssysteem te verduidelijken heeft W.E. Deming een cyclus ontwikkeld, ook wel de Deming-cycle genoemd (PDCA cyclus).

Ook verwijzen Helder, de Witte en Stellinga¹¹ naar de toepassing van de Deming Cycle om te komen tot kwaliteitsborging en beheersing. Zij gaan uit van het principe dat het zinvol is om systematisch activiteiten te plannen, uit te voeren, te controleren en op basis hiervan de activiteiten eventueel aan te passen, waarna nieuwe (ambitieuzer) plannen gemaakt kunnen worden. Het is de methodiek waarmee systematisch gewerkt en systematisch en cyclisch verbeterd kan worden. Het model is gericht op continue verbeteringen.

De Deming Cycle is opgedeeld in vier stappen te weten:

Plan, Do, Check, Act.

Figuur 4.2 geeft een schematische weergave van de Deming Cycle.



Figuur 4.2 De Deming Cycle

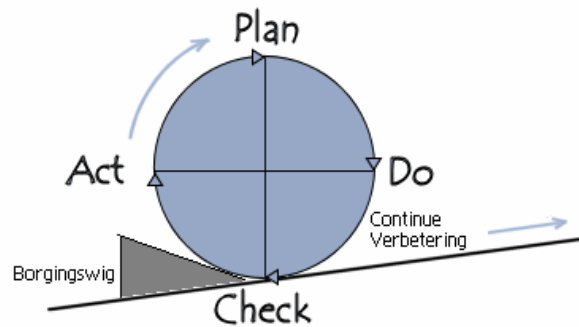
In dit verband heeft de Cycle echter nog geen borging. Om tot een borging te komen is het mogelijk om de Cycle tegen een berg op te laten lopen. De

⁹ Dale van J.H. (et al.), Groot woordenboek der Nederlandse taal, Van Dale lexicografie, Utrecht 1999, 13^e herziene druk.

¹⁰ Hardjono T.W. en Bakker R.J.M., Management van processen: Identificeren, besturen beheersen en vernieuwen, Kluwer Deventer, INK Zaltbommel 2001, 1^e druk, tweede oplage 2002

¹¹ Helder, de Witte en Stellinga, Land in zicht 'Met minder inspanning meer resultaat', Beaumont quality publications, Alphen aan de Rijn, maart 2005

stijging geeft de denkbeeldige toename van kwaliteit weer en zorgt voor een continue verbetering. Om te komen tot een borging van de huidige kwaliteit dient een wig geplaatst te worden opdat de Cycle niet meer naar beneden kan rollen en dus kwaliteit kan verliezen. Figuur 4.3 geeft een schematische weergave van de Deming Cycle gericht op borging.



Figuur 4.3 De Deming Cycle gericht op borging.

De stappen van de Cycle (PDCA) kunnen opgedeeld worden in substappen waarmee een bepaald doel (dat vooraf is opgesteld) nagestreefd kan worden. Om de Deming Cycle naadloos te laten aansluiten op processen kan de volgende methodische invulling van de Deming Cycle gevolgd worden.

Plan

1. Doelen stellen
2. Plannen

Do

3. Uitvoeren

Check

4. Meten
5. Analyseren en evalueren

Act

6. Verbeteren

Hieronder volgt een uitwerking van de te nemen stappen van de Deming Cycle.

Doelen stellen

Stel van te voren het doel vast dat behaald dient te worden met de actie. Twee eisen aan deze stap zijn:

- Concreet (doel SMART gedefinieerd)
- Gekend (ken de doelen van de organisatie meestal wordt een afgeleide hiervan getracht te behalen)

Plannen

Bereid het gesprek voor en maak een daadwerkelijke afspraak met degene die geïnterviewd gaat worden.

Uitvoeren

Voer het gesprek/interview uit met de betrokkene(n).

Metten

Bekijk in deze stap of de uitvoering heeft opgeleverd wat er in de doelen en planning was gesteld.

Analyseren en evalueren

Wanneer er gemeten is, komen resultaten aan het licht. Hierover dient een analyse losgelaten te worden om te bepalen of er vanuit de meting de doelen die gesteld waren bereikt kunnen worden. Blijven de resultaten achter bij de

doelen, dan is de vraag wat de oorzaak hiervan is en wat er gedaan moet worden om het gestelde doel alsnog te behalen. Dit kan eventueel ook in de volgende cyclus.

Als de doelen behaald worden, is de vraag welke factoren voor dit succes gezorgd hebben en hoe deze gereproduceerd kunnen worden. Van hieruit kunnen verbeteringen geformuleerd worden.

Verbeteren

Nu is bekend waar het beter kan. Er kan bepaald worden wanneer, wat en in welke mate een verandering gedaan kan worden. Deze verbeterstap is eigenlijk een kleine PDCA cirkel waarin het verbeterdoel gekozen wordt, het plannen van de verbetering, de verbetering doorvoeren in de processen en deze uiteindelijk te checken of de verbetering werkt. De PDCA is op deze wijze weer rond en kan herhaald worden om continue kwaliteitsverbetering te laten plaatsvinden.

Kwaliteitssystemen voor borging

Een kwaliteitssysteem is gericht op het op een zo juist mogelijke wijze managen van een organisatie en stelt verschillende eisen aan de manier van identificeren, beschrijven, implementeren, toetsen, presteren en het format van de processen. Een kwaliteitsinstrument kan hier een goede invulling aan geven en vormt dan veelal ook een onderdeel van een kwaliteitssysteem. De volgende systemen en instrumenten hebben invloed op bedrijfsprocessen.

Kwaliteitssystemen:

- INK-model (EFQM)
- ISO
- Balanced Scorecard
- Arbo
- Milieuzorg
- HACCP
- VCA
- QS 9000

Kwaliteitsinstrumenten:

- Prestatie-indicatoren;
- Auditing;
- Benchmarking.

Deming in het INK

De Cycle kan zoals eerder genoemd, bijdragen aan verbeteringen in de organisatie. Figuur 4.4 geeft een weergave van het INK management model gericht op procesborging.



Figuur 4.4 Het INK model gericht op procesborging

Beheersen van processen

Volgens het woordenboek Van Dale is beheersen:

Feilloos kunnen toepassen of uitvoeren.

Beheersen betekend letterlijk 'meester zijn over' synoniemen zijn domineren, kennen, kunnen, bedwingen, overheersen en regeren. Een andere definitie is koers bepalen en koers behouden. Simons¹² definieert beheersen van processen als het vermijden van risico's, het binnen de regels van het proces blijven. Deze opvatting komt vanuit zijn benadering van een grenssysteem. Het grenssysteem is gericht op het aangeven van risico's en het vermijden hiervan.

Hardjono suggereert dat binnen procesbeheersing bedacht moet worden dat processen afhankelijk zijn van bepaalde condities en daarom altijd fluctueren tussen een bepaalde grens of norm. Bij procesbeheersing gaat het erom met behulp van statistiek aantonen dat een proces voorspelbaar en met een bekende maximale afwijking van de norm verloopt.

Tevens vermeld hij dat procesbeheersing is gericht op het instandhouden van bestaande processen, op procesverbeteringen en op verandering van bestaande processen.

Juran¹³ geeft in de 'Juran Trilogy' een invulling aan het fenomeen kwaliteitsbeheersing. Kwaliteitsbeheersing zorgt volgens zijn opvatting dat er voortdurend een controle is van gegevens over het proces en deze vergeleken wordt met vooraf gedefinieerde normen. Wanneer het proces buiten de gestelde normen loopt, dient een reactie plaats te vinden om te zorgen dat het proces binnen de normgrenzen blijft.

Procesprestatie monitoring

Invulling van het Act component van de Deming Cycle is cruciaal voor het slagen danwel falen van het procesbesturingssysteem. Voor procesverandering is input nodig, feedback over het functioneren van het proces. Als procesprestaties niet in beeld gebracht kunnen worden, zullen processen niet worden bijgestuurd, althans daar is dan geen aanleiding toe. Feedback is essentieel om te kunnen veranderen.

De feedback vanuit een proces dient de volgende elementen te bevatten: gericht, consistent en herleidbaar naar strategie en beleid.

Gericht wil zeggen

De feedback moet iets over het betreffende proces zeggen.

Consistent wil zeggen

Er moet een samenhang tussen feedback van verschillende processen zijn.

Herleidbaar naar strategie en beleid wil zeggen

Er moet een duidelijke relatie zijn tussen wat de organisatie op lange termijn wil en hoe daarop gestuurd kan worden in de operationele processen.

Opzetten van een procesprestatie monitoringssysteem

Het opzetten van een procesprestatie monitoringssysteem kan opgedeeld worden in de volgende onderdelen:

- Benoemen van indicatoren
- Opzetten meetsysteem

¹² Simons R., Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard, Boston 1995, 2^e druk

¹³ Juran J.M., Juran on planning for quality, free press, New York 1988

- Genereren van gegevens
- Ontwerpen van een procesrapportage
- Uitdenken van een rapportageverplichting.

Indicatoren

Volgens Hardjono dienen indicatoren opgesteld te worden in totale samenhang met de doelstellingen van een proces. Dit kan alleen gedaan worden wanneer policy deployment in de gehele bedrijfsvoering is doorgevoerd. Er wordt alleen gesproken over prestatieindicatoren. Deze indicatoren geven de uitkomsten van een proces weer. Althans zoals het eigenlijk zou moeten zijn. Ze bepalen dus eigenlijk de kritische succesfactoren van een proces. Belangrijk bij een prestatie-indicator is dat er een bepaalde norm of grens moet zijn waarbinnen een proces haar prestatie weergeeft.

Gezien vanuit een top-down benadering wordt vanuit de visie/missie, en strategie de prestatie maatstaven voor de afzonderlijke operationele processen afgeleid.

Vanuit een bottom-up benadering wordt gefocust op de huidige processen, van waaruit de meetbare prestaties worden gedefinieerd.

Gezien vanuit een quick-scan methode kan ieder proces gemeten worden op drie hoofd indicatoren:

- Effectiviteit
- Efficiency
- Flexibiliteit

Een tweede quick-scan achtige methode om de procesprestaties te kunnen monitoren is gebaseerd op het feit dat ieder proces gemeten kan worden op:

- Input;
- Throughput en
- Output.

Dit alles is wederom gericht op de uitkomsten van een proces.

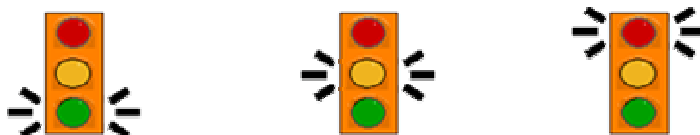
Procesprestatierapportage

De rapportage van procesprestatie monitoring dient te geschieden om te kunnen ageren op de prestaties die behaald zijn. Hardjono geeft aan dat dit eenvoudig gedaan kan worden aan de hand van het 'stoplicht criterium'. Dit houdt in dat prestaties die zich binnen de grens van de maximale afwijking van een proces bevinden worden aangeduid met 'groen'. De prestaties die de maximale afwijking ietwat overschrijden worden aangeduid met een 'oranje'. De procesprestaties die ver buiten de maximale afwijking plaatsvinden worden aangeduid met 'rood'.

Bij 'groen' dient het proces zoals het momenteel loopt, voortgezet te worden. Bij 'oranje' wordt een kritiek pad betreden wat niet geheel gewenst is. Op basis van beslissingen van het management kan overgegaan worden tot een indien procesoptimalisatie.

Bij 'rood' loopt het proces dusdanig uit de maat dat er een actie gewenst is om het proces in het juiste spoor te trekken.

Figuur 4.5 geeft een visuele weergave van de stoplichten zoals bedoeld in de tekst.



Figuur 4.5 Het stoplicht bij procesprestatierapportage

Bijsturing

Indien het proces (naar aanleiding van de prestatie monitoring) niet meer de gewenste prestatie oplevert is bijsturing noodzakelijk. In geval van bijsturing dienen drie vragen beantwoord te worden:

- Wat is de oorzaak van het procesfalen?
- Welke maatregelen moeten genomen worden?
- Wat kan er gedaan worden om de oorzaken weg te nemen?

De actie die ondernomen zal moeten worden kan geplaatst worden in de Deming Cycle onder de noemer Act. Het probleem doet zich echter voor wanneer de actie daadwerkelijk geïmplementeerd zal worden in de uitvoering van het proces. Keer op keer blijkt dat het niet eenvoudig is om de werkwijze van de procesmedewerkers aan te passen aan de gewenste situatie. Een uitgebreide monitoring van het proces dient in de eerste periode van uitvoering secuur te gebeuren.