

Afstudeeropdracht



ISO certificering bedrijfsonderdeel Logistiek

Sanne Cransberg
20022517

Afstudeeropdracht



ISO certificering bedrijfsonderdeel Logistiek

Sanne Cransberg
20022517

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: mw. A. van Gent
Medebeoordelaar: mw. Dressen-Rog

Opdrachtgever: MC Haaglanden
Lijnbaan 32
2512 VA Den Haag

Bedrijfsmentoren: dhr. A. Hofland
mw. B. Clason

Onderzoekperiode: januari 2007 – mei 2007
Jaar van uitgifte: mei 2007

Auteursreferaat

In dit rapport wordt er onderzocht hoe het bedrijfsonderdeel Logistiek van het Medisch Centrum Haaglanden een ISO 9001:2000 certificeringwaardige organisatie kan worden. Hiervoor wordt theoretisch en kwalitatief onderzoek gedaan.

Theoretisch onderzoek om de 'harde kant' te belichten, zoals de normen en geschiedenis van ISO. Kwalitatief onderzoek om de 'zachte kant' te benadrukken, dit gaat over de **implementatie** en het creëren van **draagvlak** bij de medewerkers. De probleemstelling is: Op welke wijze kan de organisatie van het bedrijfsonderdeel Logistiek worden heringericht, zodat aan de eisen van de **ISO 9001:2000** norm wordt voldaan, met als gevolg dat de klanttevredenheid en kwaliteit continu verbeteren?

Eindproduct van deze opdracht is een bruikbaar implementatieplan voor het vervolg van het ISO 9001:2000 traject en een gedeeltelijk certificeringwaardig bedrijfsonderdeel Logistiek. In dit plan van aanpak voor de implementatie moet gezorgd worden voor voldoende draagvlak, communicatie, begrip en gedachtewisselingen naar en met de medewerkers. Dit beslaat de 'zachte' kant van het onderzoek. Voor de harde kant van dit onderzoek moet een **kwaliteitshandboek** gerealiseerd worden en moeten **procedures** en **werkinstructies** in kaart gebracht worden.

Indexreferaat: ISO 9001:2000, draagvlak, implementatie, advies, werkinstructies, procedures, kwaliteitshandboek, ziekenhuis, FM, scriptie

Managementsamenvatting

Het Medisch Centrum Haaglanden is een vooraanstaand ziekenhuis met twee locaties in de regio Haaglanden. Het is ontstaan uit een fusie tussen het Westeinde Ziekenhuis en ziekenhuis Sint Antoniusshove. Het centrale doel van het ziekenhuis is het leveren van toegewijde en vakbekwame ziekenhuiszorg van topkwaliteit aan eenieder die dat nodig heeft.

Het Facilitair Bedrijf van het Medisch Centrum Haaglanden heeft de opdracht gegeven aan het bedrijfsonderdeel Logistiek om het certificaat ISO 9001:2000 binnen te halen. Volgens de normen moet het bedrijfsonderdeel aan diverse onderdelen voldoen: kwaliteitsbeleid, kwaliteitshandboek, procedureomschrijving, werkinstructies en continu verbeteren.

In het onderzoek wordt er een verschil in de harde kant en de zachte kant gemaakt. De harde kant gaat over de theoretische invulling, zoals de inhoud van het kwaliteitshandboek, de norm van ISO 9001:2000 en veranderingsprocessen in kleuren. De zachte kant gaat over het draagvlak bij de medewerkers. Voor beide onderzoeken worden interviews afgenomen. Interviews met andere gecertificeerde organisaties voor de 'harde kant' en voor de 'zachte' kant worden interviews afgenomen met de medewerkers van Logistiek.

Er zijn bij het onderzoek met gecertificeerde organisaties interviews afgenomen met andere bedrijfsonderdelen van het Facilitair Bedrijf en interviews met externe organisaties. Een verschil tussen de bedrijfsonderdelen van het Facilitair Bedrijf en de externe organisatie is dat de laatste partij bedrijfsbreed ISO 9001:2000 invoerde. Het tijdspad dat gevolgd werd duurde dan ook langer.

Om aan de ISO 9001:2000 te voldoen, dienen procedures en werkinstructies opgesteld te worden. Het kwaliteitsbeleid moet nageleefd worden en uitgelegd worden aan de medewerkers. Er zal een bijeenkomst komen om uitleg te geven over de verschillende wijzigingen die zullen komen.

Het is belangrijk, dat de medewerkers het nut inzien van ISO 9001:2000. Het is namelijk van belang dat er draagvlak is voor de implementatie hiervan. Dit is de zachte kant van het onderzoek. Duidelijke uitleg en participatie in het proces zijn noodzakelijk voor de juiste implementatie van het plan, zeker na de reorganisatie en centralisatie van de afdeling Goederen Logistiek. Deze is niet naar de wens van het management en het personeel verlopen, het ziekteverzuim is tot ongekende hoogte gestegen, wegens het gebrek aan motivatie, draagvlak en communicatievoorziening.

Een advies aan de organisatie is om een werkgroep in het leven te roepen. Deze werkgroep komt wekelijks bijeen om actiepunten te bespreken en de voortgang te bewaken. Tevens is het te adviseren om een overleg te organiseren eenmaal in de drie weken, waarin medewerkers participeren. Zij kunnen in dit overleg meepraten over de invulling van de procedureomschrijvingen. Er dient veel aan het creëren van draagvlak gedaan te worden, daar het personeel gaat werken volgens de procedures. Ook zijn zij op dit moment niet allemaal tevreden.

Voorwoord

Na mijn 4 ½ jaar studeren aan de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool was het tijdstip van afstuderen daar. Ik ben gaan solliciteren bij ziekenhuizen en festivalbureaus. Het Medisch Centrum Haaglanden is mijn afstudeerplek geworden met het onderwerp ISO. Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken, die mij de laatste jaren of bij mijn afstuderen geholpen hebben.

Mijn bedrijfsmentoren Arthur Hofland en Boukje Clason wil ik bedanken voor de aandacht en energie die ze in mijn afstudeeropdracht hebben gestoken, als dat nodig was. Daarnaast was Glenn Gemser (teamleider Goederen Logistiek), waarmee ik een gezellige en productieve samenwerking had, ook erg belangrijk voor de uitvoering van het onderzoek en de ISO certificering.

Mijn docentbegeleider Annemieke van Gent, wil ik graag bedanken voor de fijne medewerking, de steun en de begeleiding die zij mij gegeven heeft.

Ook mijn medebeoordelaar mw. Dressen wil ik bedanken voor het advies dat zij gegeven heeft, het meelesen en beoordelen van mijn scriptie.

Daarnaast wil ik Ton van Zon bedanken voor de energie die hij in mijn studieloopbaan heeft gestoken, zeker voor de laatste stressvolle tijd.

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de mentale ondersteuning. In het bijzonder wil ik Meriam bedanken, voor de extra motivatie die ze mij heeft gegeven om FM af te ronden en samen het diploma in ontvangst te nemen. Ook de 'meelezers' van mijn scriptie wil ik extra bedanken, dus bij deze Papa, Mama en Helena bedankt.

Inhoudsopgave

INLEIDING	8
1. HET MEDISCH CENTRUM HAAGLANDEN	9
1.1 HET MEDISCH CENTRUM HAAGLANDEN	9
1.1.1 GETALLEN	9
1.1.2 GESCHIEDENIS	9
1.2 PRIMAIR PROCES	10
1.3 KICK	11
1.4 EXTERNE INTERDEPENDENTIE	11
1.5 7S MODEL	12
1.5.1 STRATEGY	13
1.5.2 STRUCTURE	13
1.5.3 SYSTEMS	14
1.5.4 SHARED VALUES	14
1.5.5 SKILLS	14
1.5.6 STAFF	15
1.5.7 STYLE	15
1.6 FACILITAIR BEDRIJF	16
1.6.1 CATERING & GASTENSERVICES	16
1.6.2 TECHNIEK & GEBOUWEN	17
1.6.3 AUDIOVISUELE MIDDELEN	17
1.6.4 INTERNE ZAKEN	17
1.6.5 KINDERDAGVERBLIJVEN	18
1.7 LOGISTIEK	18
2. METHODE VAN ONDERZOEK	19
2.1 AANLEIDING	19
2.1.1 PROBLEEMSTELLING EN SUBPROBLEEMSTELLING	20
2.1.2 DOELSTELLING	20
2.1.3 AFBAKENING ONDERZOEK	21
2.2 KWALITATIEF ONDERZOEK	22
2.2.1 INTERVIEWS MET MEDEWERKERS LOGISTIEK	22
2.2.2 INTERVIEWS MET GECERTIFICEERDE BEDRIJFSONDERDELEN	22
2.2.3 INTERVIEWS MET GECERTIFICEERDE ORGANISATIES	23
2.2.4 WEKELIJKS OVERLEG WERKGROEP	23
3. ISO 9001:2000 & VERANDEREN	24
3.1 KWALITEIT	24
3.2 NORMERING	24
3.3 GESCHIEDENIS	25
3.4 VERANDERINGSPROCESSEN IN KLEUR	26

4. HUIDIGE SITUATIE LOGISTIEK	29
4.1 GOEDEREN LOGISTIEK	29
4.2 POST	29
4.3 DRUKWERKVOORZIENING	30
5. INTERNE ONDERZOEKSRESULTATEN	31
5.1 WEKELIJKS OVERLEG WERKGROEP	31
5.2 DRAAGVLAK MEDEWERKERS	31
6. EXTERNE ONDERZOEKSRESULTATEN	33
6.1 ISO GECERTIFICEERDE AFDELINGEN BINNEN HET MC HAAGLANDEN	33
6.1.1 INTERNE ZAKEN	33
6.1.2 CATERING & GASTENSERVICES	33
6.1.3 TECHNIEK & GEBOUWEN	34
6.2 AUTO-IMPORTEUR	34
6.3 LUCAS BOLS	35
CONCLUSIE	36
AANBEVELINGEN	38
CONSEQUENTIES	40
PERSONEEL	40
FINANCIEEL	40
ORGANISATIE	42
PLAN VAN AANPAK IMPLEMENTATIE	43
BRONVERMELDING	45
BIJLAGEN	47

Inleiding

Om de opleiding Facility Management succesvol af te sluiten, dient elke student een afstudeeropdracht te maken. Dit moet een facilitair beleidsprobleem omvatten. Mijn afstudeeropdracht is in opdracht van het Medisch Centrum Haaglanden (afkorting: MCH) uitgevoerd. Ik heb bij het bedrijfsonderdeel Logistiek mijn stage gelopen.

Het MCH is een topklinisch ziekenhuis met twee locaties; één in Den Haag Centrum en één in Leidschendam. Verdeeld over de twee locaties, zijn er ruim 2200 FTE¹ werkzaam bij het MCH. Het MCH is onderhevig aan diverse nieuwe ontwikkelingen in de markt, zoals de marktwerking en het nieuwe zorgstelsel. Uiteindelijk moet er voor worden gezorgd dat er kostenbesparend te werk wordt gegaan en dat desondanks een stijgende kwaliteit geleverd wordt.

De probleemstelling tijdens mijn onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze kan de organisatie van het bedrijfsonderdeel Logistiek worden heringericht, zodat aan de eisen van de ISO 9001:2000 norm wordt voldaan, met als gevolg dat de klanttevredenheid en kwaliteit continu verbeteren?

Het doel van dit rapport is om een zo goed mogelijk advies over de werkwijze en de implementatie van de NEN-EN-ISO 9001:2000 (in het verdere rapport ISO 9001:2000 genoemd) certificering te geven. In de werkwijze zal beschreven worden, welke zaken er zullen moeten veranderen en ontstaan voor de ISO 9001:2000 certificering. In het gedeelte van de implementatie zal een duidelijk advies naar voren komen, om zo min mogelijk verlies, in tijd, kosten en draagvlak, te creëren.

Er zal een theoretisch onderzoek en een kwalitatief onderzoek plaatshebben. In het theoretische onderzoek wordt dieper ingegaan op ISO 9001:2000, veranderingsprocessen in verschillende kleuren en kwaliteit. In het kwalitatief onderzoek komen interviews aan bod. Er zal een benchmark (middels diverse interviews) en een medewerkeronderzoek plaatsvinden.

In het eerste hoofdstuk zal ingegaan worden op het MCH zelf. Het 7S model komt aan bod en de verschillende bedrijfsonderdelen met hun afdelingen van het Facilitair Bedrijf worden uitgebreid beschreven. In het tweede hoofdstuk zal het onderzoek beschreven worden. Het derde hoofdstuk beslaat het theoretisch onderzoek. In het vierde hoofdstuk wordt de huidige situatie uiteengezet en in het vijfde en zesde komen de onderzoeksuitslagen aan bod. Hierna wordt achtereenvolgend de conclusie, de aanbevelingen, de consequenties voor de organisatie en tot slot het implementatieplan behandeld.

¹ Full Time Eenheden

1. Het Medisch Centrum Haaglanden

In het eerste hoofdstuk van deze scriptie, zal de organisatie beschreven worden. Dit zal aan de hand van beschrijvingen, het 7s-model en externe interdependentie beschreven worden.

1.1 Het Medisch Centrum Haaglanden

Het MCH is een vooraanstaand ziekenhuis in de regio Haaglanden en is een perfecte leeromgeving voor talent in medische specialiteiten. Het MCH bestaat uit twee locaties: het MCH Westeinde (in de Haagse binnenstad) en het MCH Antoniusshove (in Leidschendam). Het centrale doel van MCH is vakbekwame en toegewijde ziekenhuiszorg van topkwaliteit leveren aan eenieder die dat nodig heeft.

1.1.1 Getallen

Om de omvang van het ziekenhuis uit te drukken, volgen hier een aantal getallen. Het ziekenhuis beschikt over 785 bedden voor patiënten. Het aantal specialisten dat er werkzaam is, ligt momenteel op 144 FTE. In totaal zijn er 2204,4 FTE. Dit is een stijging van 300 FTE in de afgelopen zes jaar, door de groei van patiënten en de wens om hoge kwaliteit te leveren bij het MCH. De omzet van MCH bedraagt 185 miljoen euro.

1.1.2 Geschiedenis

Het MCH is op 1 januari 1998 ontstaan uit een fusie tussen het Westeinde Ziekenhuis te Den Haag en ziekenhuis Sint Antoniusshove te Leidschendam. Beide ziekenhuizen hebben ieder hun eigen geschiedenis.

Het Westeinde Ziekenhuis is opgericht in 1873 door Pater Marijnen, omdat hij vond dat er toentertijd te weinig aandacht naar geestelijk welzijn uitging. Het werd weliswaar niet onder de naam Westeinde opgericht; het heette toen Joannes de Deo en was een katholiek ziekenhuis. Later werd een pand aan het Westeinde te Den Haag gekocht, met financiële hulp van notaris Schiefbaan. In 1969 werd het Joannes de Deo ziekenhuis omgedoopt tot het Westeinde Ziekenhuis, want zo was het al tijden bekend in de volksmond. In 1979 werd het pand aan de Lijnbaan bij de hoek van het Westeinde in gebruik genomen.

Het ziekenhuis Sint Antoniusshove is in 1913 opgericht. In eerste instantie werd deze ziekenzaal, aan het Oosteinde in Voorburg, gebruikt voor welgestelde ouderen. Bovendien was er een ziekenzaal voor hulpbehoevenden uit de omgeving. Omdat deze ziekenzaal steeds belangrijker en omvangrijker werd, verdween de laatste 'welgestelde oudere' en verhuisde het Sint Antoniusshove in 1973 naar Leidschendam, waar een splinternieuw ziekenhuis gebouwd was.

In 1998 fuseerden de ziekenhuizen met elkaar. De voornaamste doelstellingen hierbij waren het vergroten van het marktaandeel in Den Haag en omstreken en de efficiëntie bevorderen van de werkzaamheden. Een groter marktaandeel betekent voor een ziekenhuis dat zij meer specialisaties kan uitoefenen.

1.2 Primair proces

Het ziekenhuis levert zorg voor patiënten. De specialismen binnen het MCH zijn onder andere de spoedeisende hulp (SEH), de goed functionerende operatiekamers (OK), de kinderafdeling en de Intensive Care (IC). Dit blijkt uit onderzoeken, zoals het Elsevier Onderzoek² en Smiley.

Uit een grootschalig Elsevier onderzoek onder de ziekenhuizen in Nederland, werden de SEH, de OK en de IC goed beoordeeld. De totale score voor het MCH was een 7,5. De jury bestond uit huisartsen, specialisten, verpleegkundigen en ziekenhuisdirecties. Het MCH bereikte een negende plaats bij alle ziekenhuizen, wat ook betekende dat zij op de eerste plaats van Zuid-Holland terecht kwam. Een notitie die hierbij nog gemaakt werd door de jury, was dat de afdeling neurochirurgie excellent werkte.

In 2005 is de kinderafdeling beloond met een Smiley.³ Dit keurmerk is opgezet door de Landelijke Vereniging Kind en Ziekenhuis, opgericht door verschillende ouders in 1977. De Smiley heeft te maken met de opname en behandeling van het kind en de mogelijkheden voor ouders hierbij. Bijvoorbeeld de manier waarop zij in het zorgproces betrokken worden. De afdeling heeft hier positief in gescoord.

Het MCH stelt ook opleiding zeer hoog in het vaandel. Verschillende opleidingen zijn intern te volgen. Daarnaast zijn er ook co-assistenten en arts-assistenten van de universitaire opleiding geneeskunde. In de doelstellingen van MCH staat onder andere dat zij ruime opleidingsmogelijkheden en groeimogelijkheden willen geven aan studenten.

Uniek in Europa is het Medisch Centrum voor Dansers en Musici (afkorting: MCDM). Zij biedt specialistische zorg aan dansers en musici, zowel voor amateurs als voor professionals. Het MCDM stelt diagnoses en zij behandelen blessures en aandoeningen, die veroorzaakt zijn door dansen of musiceren. Een doel van deze afdeling is om deze specialistische gezondheidszorg voor dansers en musici in de breedste zin te bevorderen. Hiermee wordt bedoeld dat er actief wordt geparticipeerd in het bestuur van de Stichting Gezondheidszorg voor Dansers, Stichting Gezondheidszorg voor Musici, de International Association for Dance Medicine and Science en als laatste de International Musicians' Medicine Committee.

Nog een aantal andere unieke onderdelen van het MCH zijn:

- de open polikliniek voor seksueel overdraagbare aandoeningen: één van de acht klinieken, aangewezen door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, om het aantal seksueel overdraagbare aandoeningen terug te dringen.
- Neurochirurgie is één van de specialismen waar het totale patiëntenaanbod groot is. In samenwerking met andere ziekenhuizen wordt daarom onderzoek gedaan om de deskundigheid te vergroten. Dit wordt georganiseerd via de Stichting Topklinische opleidingsZiekenhuizen, een

² Zie bijlage 1: Elsevier onderzoek

³ Bron: www.kindenziekenhuis.nl

stichting waar het MCH bij aangesloten is, tezamen met negentien andere ziekenhuizen.⁴

- Sportgeneeskunde: deze afdeling draagt bij aan nationale en internationale gezondheidszorgbevordering. Daarnaast hebben zij diverse samenwerkingsovereenkomsten met sportbonden en (top)verenigingen, zoals de KNVB, de squashbond, NOC*NSF, ADO Den Haag en schaatsteam TNT expressteam.

1.3 KICK

Het MCH heeft een competentieprofiel opgesteld voor alle medewerkers en afdelingen. Competenties zijn te ontwikkelen eigenschappen die de functie-invulling verbeteren. Hiervoor wordt de pakkende afkorting KICK gebruikt. KICK staat voor de volgende competenties:

- Klantgericht
- Innovatief
- Creatief
- Kwaliteit

De medewerkers en afdelingen kunnen zich op deze manier gericht ontwikkelen en daarnaast kunnen hun ontwikkelingen gemeten worden. Centraal in het gevoerde competentie management van MCH staan de volgende kernwoorden: 360° feedback, teamontwikkeling, werving & selectie, assessments, beoordelen, resultaatmanagement & coaching, team- en individueel belonen, opleiden, loopbaanontwikkeling en personeel & formatieplanning.

Op deze manier worden de doelen van de medewerkers en afdelingen afgestemd op de doelen van MCH. Dit zijn de organisatiebrede competenties.

Er is een lijst van competenties opgesteld waaruit een keuze gemaakt dient te worden door de afdeling en medewerker.

De afdeling moet twee competenties kiezen. Medewerkers moeten een keuze maken uit 3 competenties. In de beoordelingsgesprekken zal door de leidinggevende feedback worden gegeven op de gekozen competenties.

Alle medewerkers kunnen een keuze maken uit 45 gedefinieerde competenties.

1.4 Externe interdependentie

Interdependentie⁵ heeft te maken met de processen waarbij het primaire proces en het secundaire proces elkaar raken. Dit betekent dat het primaire proces op gebieden afhankelijk kan zijn van het secundaire proces. In principe hebben de ondersteunende processen weinig raakvlakken met het primaire proces en geven geen bijdrage aan het bedrijfsresultaat. De secundaire processen zijn sterk afhankelijk van het primaire proces. Zonder het primaire proces, zouden zij geen bestaansrecht hebben.

Bij de afdeling medische instrumentatie van het bedrijfsonderdeel Techniek & Gebouwen, is de externe interdependentie hoog. Zij hebben direct te maken met het proces van aanschaf tot afkeuring van de medische instrumentatie, zoals

⁴ Bron: <http://www.stz-ziekenhuizen.nl>

⁵ Bron: Joost van Krimpen: Facility Management in perspectief

gassen en dialysewater. Het primaire proces is dusdanig afhankelijk van de medische instrumentatie, dat zij niet zonder hen kunnen. Een andere afdeling is de afdeling patiëntenvervoer. Zij vervoeren patiënten van verpleegafdelingen naar bijvoorbeeld radiotherapie. Er is in een Service Level Agreement⁶ (afkorting: SLA) afgesproken dat patiënten binnen twaalf minuten op de afgesproken locatie moeten zijn. Voor de gezondheid van de patiënt is het belangrijk dat hij / zij zo snel mogelijk behandeld wordt. Met dank aan deze SLA kunnen artsen op deze manier de behandeling snel voortzetten. De afdeling patiëntenvervoer dient snel en effectief te handelen om zich aan deze SLA te conformeren. Er dienen hiervoor ook gesprekken te zijn met de klant (in dit geval de diverse specialisten) om de SLA te evalueren en een controle uit te voeren over de behaalde prestaties. Er is ook externe interdependentie in mindere mate, zoals faciliteiten als de hoteldiensten voor ouders van opgenomen kinderen, de schoonmaak, de wasserette en de linnenvoorziening. Dit heeft indirect te maken met de behandeling en beleving van de patiënt.

1.5 7S model

Het 7S model is opgesteld door medewerkers van McKinsey, een van de grootste adviesbureaus ter wereld.⁷ Zij richten zich vooral op strategy consultancy. Dat wil zeggen dat zij bedrijven adviseren hun strategie te bepalen.

Het 7S model meet de kwaliteit van de prestaties die een onderneming levert. De zeven S-factoren zijn te verdelen in drie harde dimensies, namelijk structure, strategy en systems. De vier overgebleven dimensies zijn van 'zachtere' aard: skills, staff, style en shared values.⁸

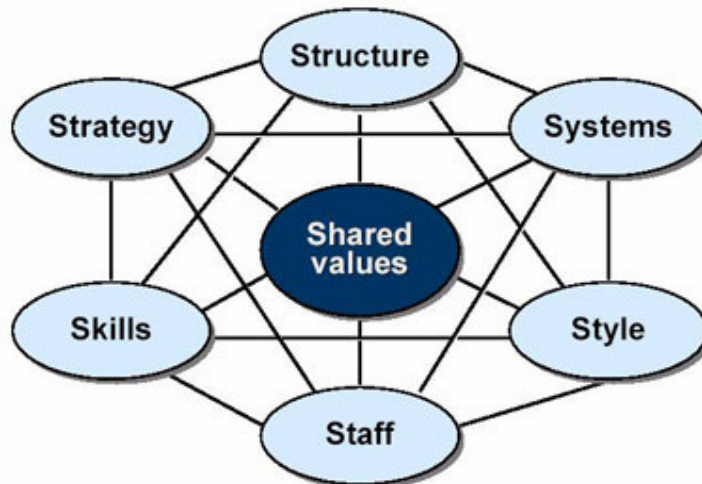
Op de volgende pagina staat het 7S model. De lijnen tussen de dimensies geven de relatie tussen elkaar aan. Wat duidelijk uit dit figuur blijkt is dat al deze dimensies met elkaar te maken hebben.

Ik zal verder per subparagraaf elke dimensie bespreken in relatie tot het Facilitair Bedrijf van het MCH.

⁶ Persoonlijke bron: Evelien de Groot, hoofd Interne Zaken MCH

⁷ Bron: <http://www.mckinsey.nl>

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



Figuur 1: 7S model ⁹

1.5.1 Strategy

De 'strategy' is gevormd om de doelen in de visie te bewerkstelligen. De visie van het Facilitair Bedrijf is als volgt:

'Het Facilitair Bedrijf wil klantgericht en marktconform werken om zodanig een toegevoegde waarde aan de doelen van het ziekenhuis te realiseren.'¹⁰

Het Facilitair Bedrijf wil een zo goed mogelijke toevoeging geven aan het primaire proces voor haar klanten. Veelal zijn de klanten van het Facilitair Bedrijf het medische personeel van MCH. Het secundaire proces mag en kan het primaire proces niet in de weg staan.

Om de visie van het Facilitair Bedrijf te behalen, zijn de volgende doelstellingen opgesteld:

- De realisatie van een klantgerichte instelling bij medewerkers van het Facilitair Bedrijf, door middel van: 'afpraak is afspraak', resultaatgericht en klantgericht.
- De realisatie van een voor iedereen duidelijke organisatie met een heldere communicatie.
- De beschikking hebben over deskundige en betrokken medewerkers en werken aan teambuilding.
- Op doelmatige wijze en tegen verantwoorde kosten beschikbaar hebben en houden van producten en diensten van het Facilitair Bedrijf.

1.5.2 Structure¹¹

Het organogram van het Facilitair Bedrijf is te vinden in de bijlagen¹². Frans de Vos is adjunct directeur van het Facilitair Bedrijf. Alle hoofden van de verschillende afdelingen dienen verantwoording aan hem af te leggen. De medewerkers dienen verantwoording aan de verschillende hoofden af te leggen, meestal via de

⁹ Bron: <http://www.floor.nl/management>

¹⁰ Zie bijlage 2: Missie, visie, strategie MCH en FB

¹¹ Bron: Joost van Krimpen: Facility Management in perspectief

¹² Zie bijlage 3: Organogram Facilitair Bedrijf

teamleiders. Ook is duidelijk te zien in welke lijn er gedelegeerd wordt. De adjunct directeur delegeert naar het stafbureau, het secretariaat, de hoofden van de verschillende bedijfsonderdelen en naar de afdeling bouwprojecten.

1.5.3 Systems

Bij 'systems' gaat het over de procedures en werkinstructies die het Facilitair Bedrijf heeft. Elke handeling binnen het Facilitair Bedrijf is gekoppeld aan een procedureomschrijving.¹³ Alle procedureomschrijvingen worden in het documentenbeheersysteem DKS bewaard.

1.5.4 Shared values

Bij 'shared values' gaat het over de bedrijfscultuur, de bedrijfsopvatting en de identiteit van het Facilitair Bedrijf. Deze staat dan ook bewust in het centrum van het 7S model, omdat 'shared values' het middelpunt is om andere dimensies ook te laten werken. De bedrijfscultuur is de spil van het bedrijf. In eerste instantie vormt de identiteit van het Facilitair Bedrijf de KICK competenties (zie paragraaf 1.4). Zoals ook te lezen is in paragraaf 1.4 dienen alle afdelingen van het MCH ook minimaal een tweetal 'eigen' competenties op te stellen. Het Facilitair Bedrijf heeft dat gedaan en kwam op onderstaande drie competenties uit:

- Organisatiebewustzijn: het doel van deze competentie is om de klant te laten zien dat de medewerker begrijpt hoe de organisatie functioneert. De medewerker zal nadenken over de gevolgen van zijn/haar acties voor de organisatie en/of die van de klant.
- Visie uitdragen: het doel van deze competentie is om duidelijk te anticiperen op de uit te dragen visie. Eigen kennis in ontwikkelingen wordt met collega's gedeeld en er wordt gedacht over de (middel)lange termijn visie van de verschillende bedijfsonderdelen van het Facilitair Bedrijf.
- Onderhandelen: de medewerker denkt en handelt vanuit het belang van het Facilitaire Bedrijf, met als doel een situatie te scheppen die voor de onderhandelingspartijen gewenst is. De medewerker kan diverse onderhandelingsstrategieën toepassen en kan van strategie wisselen. Tenslotte dient de medewerker goed voorbereid de onderhandelingen in te gaan.

1.5.5 Skills

De 'skills' gaan over de zaken waarin het bedrijf uitblinkt en waarin het competitief sterk is. Voor het Facilitair Bedrijf geldt dat het geen concurrentie kent. Zij willen graag de beste zijn, maar daarnaast zijn zij ook de enige. Het doel van het Facilitair Bedrijf is dan ook om uit te stralen dat zij klantgericht te werk gaan. Diverse bedijfsonderdelen van het Facilitair Bedrijf zijn reeds ISO gecertificeerd. Twee hiervan zijn ISO 9001:2000 gecertificeerd en één is ISO 22000 gecertificeerd (zie paragraaf 1.6). Logistiek zal het volgende gecertificeerde bedijfsonderdeel zijn.

¹³ Zie bijlage 4: Voorbeeld procedureomschrijving

1.5.6 Staff

In dit gedeelte wordt de vraag gesteld welke profielen bij de manager en medewerkers passen. En dan niet alleen de situatie zoals deze nu is, maar ook de situatie in de toekomst. Als voorbeeld: hoe worden nieuwe medewerkers aangetrokken, hoe wordt er beloond, geëvalueerd, gevormd, gemotiveerd en behouden?

Nieuw personeel wordt aangetrokken door vacatures te plaatsen in verschillende vakbladen, internetsites (waaronder www.werkenbijmchaaglanden.nl) en kranten. Hierin kunnen keuzes gemaakt worden. De afdeling HRM heeft standaard vacatureformulieren gemaakt om zo eenduidigheid naar buiten te stralen en duidelijkheid voor de lezer te bieden.

De medewerkers worden volgens de CAO ziekenhuizen beloond. Deze is te vinden op het Internet.¹⁴

Er zijn jaarlijks beoordelingsgesprekken. In deze gesprekken worden medewerkers beoordeeld. Het doel van deze gesprekken is om structuur in de wijze van praten te krijgen voor zowel de leidinggevende als de medewerker. Dit gesprek heeft altijd een aantal punten waarover gesproken wordt, die te maken hebben met de uitoefening van de werkzaamheden. Uit zo een gesprek kunnen ook actiepunten ontstaan. Daar wordt in het volgende beoordelingsgesprek op teruggekomen. Om het personeel te vormen zijn inwerkplannen in gebruik genomen. Op deze manier wordt bijvoorbeeld duidelijk gemaakt hoe KICK werkt en hoe de afdeling zelf werkt. Het nieuwe personeel heeft dan een overzichtelijke start.

Motivatatie en behouden van personeel gaan samen in het MCH. Door een juiste motivering van de leidinggevende en door het creëren van sociale contacten, ontstaat vanzelf de reden om te blijven.

1.5.7 Style

'Style' verwijst naar de managementstijl. De manager neemt een positie in en gedraagt zich naar de medewerkers op deze manier. Dat is de stijl van managen die de leidinggevende aanneemt, handelend vanuit deze positie.

De adjunct directeur van het Facilitair Bedrijf is Frans de Vos. Hij is plaatsvervangend directeur van de Raad van Bestuur, vanwaar de functie adjunct-directeur genoemd is. Hij geeft leiding aan de staf, het secretariaat, verschillende hoofden van de bedrijfsonderdelen en aan de bouwprojecten. In zijn stijl van leidinggeven streeft hij naar teamwork en leidinggevend coachen. Hij wil dat medewerkers zichzelf ontplooien. Ook heeft hij duidelijk aangegeven wat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers zijn. Op deze manier kunnen mensen direct en eerlijk naar elkaar zijn, zodat een solide, flexibele en betrouwbare organisatie ontstaat. Frans de Vos handelt naar het zevenkrachtenmodel van Berenschot¹⁵:

- Noodzaak voor verbetering: dit zorgt voor beweging en constant bewustzijn van jezelf.
- Visie: geeft richting aan de manier waarop men werkt.
- Succes: dit geeft vertrouwen.
- Spirit: dit geeft kracht en energie.

¹⁴ Bron: <http://digitalecao.virtu.nl/>

¹⁵ Persoonlijke bron: Arthur Hofland, stafmedewerker Facilitair Bedrijf MCH

- Structureren: zorgt voor nieuwe samenwerkingsverbanden en gedragingen.
- Capaciteit: dit zorgt ervoor dat doelen daadwerkelijk gehaald kunnen worden en het leidt tot succes.
- Systemen: zorg voor het gewenste gedrag in de organisatie (beloningssystemen)

Naast bovenstaande zaken wil Frans de Vos duidelijk hebben dat er fouten gemaakt mogen worden, mits men er van leert. Bij herhaling van fouten is de acceptatiegrens laag.

1.6 Facilitair bedrijf

Het Facilitair Bedrijf van het MCH bestaat uit zes verschillende bedrijfsonderdelen:

- Catering & Gastenservices (1.6.1)
- Techniek & Gebouwen (1.6.2)
- Audiovisuele middelen (1.6.3)
- Interne zaken (1.6.4)
- Kinderdagverblijven (1.6.5)
- Logistiek (1.7)

1.6.1 Catering & Gastenservices

Het bedrijfs onderdeel Catering & Gastenservices bestaat uit de productiekeuken, restauratieve voorzieningen, het servicebureau voeding, de portiers en de telefooncentrale.

Onder de restauratieve voorzieningen vallen het personeelsrestaurant, de vergaderservice, inclusief zaalreserveringen, en 'recepties & partijen'. Dit laatste onderdeel betreft bijvoorbeeld jubilea, afscheidsborrels en promotie.

De productiekeuken voorziet de patiënten van hun maaltijden. Dit betreft dagelijks de 500 warme maaltijden en 800 broodmaaltijden. Er is één productiekeuken in MCH, dit betekent dat er dagelijks transport is tussen de ziekenhuizen. Er is gekozen voor ontkoppeld koken. Dit wil zeggen dat het transportpunt en het kookpunt ontkoppeld zijn. Het transport vindt later plaats. Het eten wordt eerst gekoeld en voor MCH Antoniushove daarna in een gekoelde vrachtauto vervoerd. 's Avonds, voor het diner, wordt het eten opgewarmd. De productiekeuken vervaardigt in vijf dagen de maaltijden voor één week.

Bij het servicebureau voeding kan men terecht voor vragen, suggesties en opmerkingen over het bedrijfs onderdeel Catering & Gastenservices. Zij vertalen de wensen van de patiënt in de productielijst voor de keuken. Daarnaast worden vragen over de administratieve verwerking van bijvoorbeeld de maaltijdkeuze-formulieren hier beantwoord.

Het bedrijfs onderdeel Catering & Gastenservices is ISO 22000 gecertificeerd. ISO 22000 is een combinatie van ISO 9001:2000 en HACCP¹⁶. HACCP is een analyse op het productieproces. De voedselveiligheid wordt hierbij getest en de mogelijke gevaren hiervan. Dankzij de ISO 22000 worden de risico's beheerst en bewaakt.

¹⁶ Hazard Analysis Critical Control Points

1.6.2 Techniek & Gebouwen

Het bedrijfsonderdeel Techniek & Gebouwen draagt zorg voor het gebouw, het terrein, de vastgoed, alle installaties, de medische instrumenten en de telematica toepassingen. Dit houdt in dat alle gebouwgebonden functies worden verzorgd door dit bedrijfsonderdeel. De afdeling zorgt ook voor de gehele levenscyclus van de medische instrumentaties, dus vanaf aanschaf tot afkeuring. Er wordt tweemaal per jaar een accountgesprek gehouden met klanten. Techniek & Gebouwen is onderverdeeld in vier onderdelen:

- Medische instrumentatie (advies, onderhoud, instandhouding, afkeur)
- Gebouw Gebonden Functies (technische onderhoud, terrein, medische instrumentatie, installaties)
- Telematica (data infrastructuur)
- Bedrijfsbureau (frontoffice en bouwprojecten)

Het bedrijfsonderdeel Techniek & Gebouwen is ISO 9001:2000 gecertificeerd.

1.6.3 Audiovisuele middelen

Het bedrijfsonderdeel audiovisuele middelen vergaart verschillende apparatuur voor vergaderingen en bijeenkomsten ten behoeve van haar klanten. Deze audiovisuele middelen dienen gereserveerd te worden, waarna de reservering klaargezet wordt in de betreffende ruimte. Een enkele keer komt het wel eens voor dat de medewerker bij de vergadering of bijeenkomst aanwezig moet blijven voor verdere uitleg terwijl de vergadering plaatsheeft.

Naast het verhuren van verschillende audiovisuele middelen, draagt deze dienst ook zorg voor medische fotografie. Zij volgen in opdracht het behandelingsproces en/of zorgproces van de patiënt door het maken van foto's (bijvoorbeeld bij een lijkschouwing). Ook worden zij ingezet bij recepties, borrels en diners.

1.6.4 Interne zaken

Het bedrijfsonderdeel Interne zaken bestaat uit acht afdelingen;

- Schoonmaak en onderhoud: naast de reguliere schoonmaak activiteiten, draagt dit onderdeel ook bij aan gladheidbestrijding (bij temperaturen onder de nul) en desinfectie van verschillende afdelingen (bijvoorbeeld operatiekamers)
- Beveiliging en BHV: zij dragen zorg voor toegangscontroles, alarmopvolgingen, bedrijfshulpverlening, ontruimingsplan en -oefeningen, sleutelbeheer en parkeerbeheer.
- Dienstkleding, gordijnen en linnen: de verantwoordelijkheden van het onderdeel dienstkleding liggen bij de aanschaf, reiniging, registratie en distributie van de dienstkleding. Gordijnen en linnen worden enkel gereinigd.
- Patiëntenvervoer: dit gaat om het vervoer van patiënten tussen functionele- en verpleegafdelingen.
- Beddenservice: zij dragen zorg voor het reinigen (desinfecteren) en opmaken van bedden en brancards, schoonmaken van rolstoelen en de aanvraag van kussens.
- Afvalverwerking: zij dragen zorg voor de afvoer van afval. Hier kan eenieder een aanvraag doen voor pictogramstickers voor gevaarlijk afval.

- Verhuizingen: dit onderdeel zorgt voor interne verhuizingen, invoering van nieuwe inventaris en afvoering van oude overbodige inventaris.
- Interne huisvesting: de verhuur van de zogenaamde hotelkamers aan relaties van patiënten, toewijzing van piketkamers (ten behoeve van het personeel in de avond- en nachtdiensten) en als laatste de aanvraag van tijdelijke woonruimte voor stagiaires, co-assistenten en medewerkers.

Het bedrijfsonderdeel Interne Zaken is ISO 9001:2000 gecertificeerd.

1.6.5 Kinderdagverblijven

Er zijn drie kinderdagverblijven gevestigd in het MCH: de Kleine Antonius, de Kleine Henricus en de Kleine Johannes. Samen bieden zij plaats aan ruim 110 kinderen in de leeftijdsgroep 0 t/m 4 jaar. De kinderdagverblijven hebben ruime openingstijden en professionele en ervaren groepsleiders. Door de ervaring van de groepsleiders stimuleren zij het kind zich te ontwikkelen. Het wordt gezien als een aanvulling op de opvoeding van thuis uit. Daarnaast trekken de kinderen op met leeftijdgenootjes, dus is er sociaal gezien ook voldoening. De kinderdagverblijven zijn bezig met een HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorg) waardering. Voor deze kwalificering wordt het harmonisatiemodel gebruikt.¹⁷

1.7 Logistiek

In de bijlagen staat het organogram van het bedrijfsonderdeel Logistiek.¹⁸ Onder het bedrijfsonderdeel Logistiek vallen de afdelingen Goederen Logistiek, de Postvoorziening en de Drukwerkvoorziening. Boukje Clason staat aan het hoofd van dit bedrijfsonderdeel.

De afdeling Goederen Logistiek van het bedrijfsonderdeel Logistiek is in maart 2007 gecentraliseerd in een pand op de Binckhorst. Hieraan voorafgaand is een reorganisatietraject geweest. Voornamelijk ging dit over de herstructurering van de diverse communicatie- en goederenstromen. Er was veel aandacht nodig voor het personeel, omdat er diverse veranderingen zijn gekomen in de functieomschrijvingen. Daardoor zijn er verschuivingen in het organogram ontstaan. De verhuizing heeft veel tijd gekost, maar inmiddels worden de verwachtingen beloond: het logistieke goederenproces kost minder geld. De afdeling Drukwerkvoorzieningen zorgt voor de verschillende drukken van publicaties van het MCH. Diverse mogelijkheden zijn aanwezig, zoals het drukken van folders, formulieren en kaartjes. Daarnaast is ook een DTP-er aangesteld, zodat ook opmaak aangeboden wordt.

De postvoorziening regelt al het postverkeer binnen het MCH: uitgaande post, interne post en binnenkomende post. Er zijn verschillende rondes per dag, waarbij de poststukken worden gedistribueerd en waarbij de post opgehaald wordt.

¹⁷ Bron: <http://www.hkz.nl>

¹⁸ Zie bijlage 5: Organogram Logistiek

2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt een uitleg gegeven over de methode van onderzoek. De probleemstelling en aanleiding komen aan bod en vervolgens de afbakening, doelstellingen en de onderzoeksmethode.

2.1 Aanleiding

De aanleiding van dit adviesrapport is de eis, vanuit de adjunct-directeur, tot een certificeringwaardig bedrijfsonderdeel Logistiek van het Facilitair Bedrijf van het MCH. Dit bedrijfsonderdeel dient een betere kwaliteit te leveren en een continu verbeterproces te voeren, met als gevolg dat de klanttevredenheid hierdoor zal stijgen. Er moet structureel klantcontact zijn, om misverstanden uit de wereld te helpen en er zal volgens de kwaliteitsdoelen gewerkt moeten gaan worden. Op deze manier zal de certificering plaatsvinden, waarbij men jaarlijks gecontroleerd wordt. Dit is een stok achter de deur om de juiste kwaliteit te blijven leveren. Het Facilitair Bedrijf heeft reeds drie bedrijfsonderdelen ISO gecertificeerd. Dit zijn Techniek & Gebouwen (9001:2000), Catering & Gastenservices (22000) en Interne Zaken (9001:2000). Dit heeft haar vruchten afgeworpen bij deze bedrijfsonderdelen: de kwaliteit is gestegen. Er is een keuze gemaakt voor ISO en niet voor andere kwaliteitsmanagementsystemen, omdat ISO een kwaliteitslat legt. Als deze standaard bereikt is, kan er doorgedaan worden met andere kwaliteitssystemen. Een voorbeeld van een kwaliteitssysteem waarmee doorgedaan kan worden, is het INK-model.¹⁹ Dit model richt zich op alle stakeholders in het proces, zoals onder andere de medewerkers, leveranciers en maatschappij.

De adjunct directeur heeft alle bedrijfsonderdelen opgelegd dat zij ISO gecertificeerd moeten worden. Het hoofd Logistiek heeft sowieso, na resultaten van collega-bedrijfsonderdelen, ambities in deze richting. Belangrijk voor Logistiek is het efficiënter en effectiever te werk gaan, door het analyseren, aanpassen, formaliseren, structureren en vastleggen van de processen. Tevens is het van belang, dat er consequent aan de verwachting van de klant voldaan wordt. De professionaliteit en communicatie zal hiervoor ook aangepakt moeten worden. De ambities voor het gehele Facilitair Bedrijf zijn ontstaan naar aanleiding van de ambities van MCH. Zij willen excelleren in Zuid-Holland.²⁰ Met dank aan verschillende kwaliteitsmanagementsystemen ISO 9001:2000 zijn ook de secundaire diensten van het ziekenhuis op niveau. Jaarlijks zijn er diverse controles, waardoor de kwaliteit gewaarborgd wordt.

Tenslotte is het ook van belang dat alle werkprocessen in kaart worden gebracht. Dit heeft als pluspunt dat een overdracht bij aanname van nieuw personeel minder tijd kost, omdat dit gestructureerd kan geschieden. De medewerkers zullen ook productiever kunnen werken, omdat de procedures volgens een vaste standaard uitgevoerd kunnen worden.

¹⁹ Bron: <http://www.ink.nl>

²⁰ Zie bijlage 1: Elsevier onderzoek

2.1.1 Probleemstelling en subprobleemstelling

De probleemstelling die ik zal hanteren en centraal zal stellen in het onderzoek is de volgende:

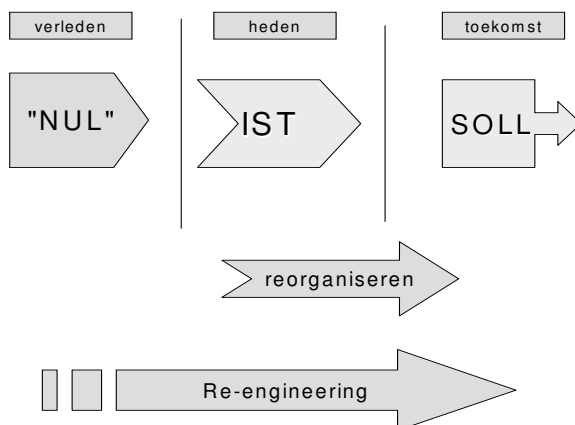
Op welke wijze kan de organisatie van het bedrijfsonderdeel Logistiek worden heringericht, zodat aan de eisen van ISO 9001:2000 wordt voldaan, zodat de klanttevredenheid en kwaliteit continu verbeteren?

Om antwoord op deze probleemstelling te geven zijn de volgende subprobleemstellingen ontstaan die worden behandeld in de onderstaande paragrafen:

Subprobleemstelling	Wordt besproken in paragraaf/hoofdstuk
Waarom is het noodzakelijk dat het bedrijfsonderdeel Logistiek ISO 9001:2000 gecertificeerd wordt?	H 2
Op welke manier wordt het onderzoek uitgevoerd?	P 2.2
Wat zijn de eisen van de ISO 9001:2000 normering?	H 3
Hoe ziet de Ist-situatie van het bedrijfsonderdeel Logistiek er uit?	H 4
In hoeverre is het Facilitair Bedrijf bezig met deze certificeringen en hoe is dat verlopen?	P 6.1
Hoe hebben andere organisaties hun ISO certificering behaald?	P 6.2 & P 6.3
Wat zijn de financiële, personele en organisatorische veranderingen en randvoorwaarden van dit kwaliteitssysteem voor Logistiek?	H 8
Wanneer is de implementatie voorspoedig verlopen?	H 9
Wat zijn de te verwachten knelpunten? En indien mogelijk: hoe is dit het best te omzeilen?	H 9

2.1.2 Doelstelling

Het eindproduct van mijn afstudeeropdracht is een afdeling die certificeringwaardig is voor de ISO 9001:2000 norm. Dit betekent dat alle processen beschreven zijn, er een kwaliteitsbeleid is, een kwaliteitshandboek opgesteld is en dat er verschillende interviews met medewerkers zijn geweest om hun gedachten te peilen over de implementatie van ISO 9001:2000. Het implementatieplan zal klaarliggen om de veranderingen per fase door te voeren. Dit plan bevat adviezen over de implementatie, rekening houden met het personeel en de veranderingen. Hierbij zal ik rekening houden met de Ist (huidige) en Soll (toekomstige) situatie. De 'Nul' situatie zal bij deze verandering niet gebruikt worden, omdat de afdelingen niet vanaf het nulpunt opgebouwd hoeven te worden. De verandering dient alleen aangepast te worden aan de nieuwe situatie van het kwaliteitsmanagementsysteem.



Figuur 2: Nul-, Ist- en Soll-situatie²¹

Er is een reorganisatie nodig om naar de toekomstige situatie te gaan. De weg die leidt naar de Soll situatie zal besproken worden in het plan van aanpak voor de implementatie. Na het afronden van mijn stage, zal dit plan gebruikt worden om de invoering van de verschillende werkprocessen en kwaliteitsonderwerpen stapsgewijs te realiseren.

2.1.3 Afbakening onderzoek

Mijn onderzoek gaat in op de theoretische kant (de harde kant van de reorganisatie) van de ISO 9001:2000 certificering. Dit betekent dat ik bijvoorbeeld het kwaliteitshandboek gerealiseerd moet hebben en de werkprocessen dienen vastgelegd te zijn aan het einde van mijn onderzoek.

Daarnaast ga ik in op de 'zachte kant' van de ISO 9001:2000 certificering. Ik schrijf een implementatieplan voor het hoofd Logistiek, om een correcte methode voor de invoering van het systeem voor te stellen. Ik spreek hiervoor met de medewerkers van Logistiek. Daarnaast houd ik een interview met vijftien van hen om voldoende informatie voor het onderzoek te vergaren. Om de verhouding tussen de verschillende afdelingen juist te houden in dit onderzoek, hebben niet alle medewerkers Goederen Logistiek mee gedaan aan het onderzoek. Tien medewerkers van deze afdeling zullen mee doen, drie van de postvoorziening en drie van drukwerkvoorzieningen. In verhouding tot het aantal mensen bij het bedrijfs onderdeel Logistiek, is de afdeling Goederen Logistiek met meer medewerkers vertegenwoordigd. Vandaar dat er tien personen van deze afdeling zullen participeren.

²¹ Bron: Joost van Krimpen: Facility Management in Perspectief

2.2 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek²² beslaat vragen aan respondenten, waarbij zij in hun antwoord argumentatie dienen te geven. Een voorbeeld van een kwalitatief onderzoek is een interview.

Ik zal een viertal onderzoeksvormen verrichten:

- Interviews met de medewerkers Logistiek²³
- Interviews met de gecertificeerde bedrijfsonderdelen²⁴
- Interviews met gecertificeerde externe organisaties²⁵
- Wekelijks overleg werkgroep

2.2.1 Interviews met medewerkers Logistiek

Om de situatie in te schatten waarin de medewerkers van Logistiek zitten, neem ik interviews met de verschillende medewerkers af. Deze interviews worden gevoerd om een helder en uitvoerbaar plan van aanpak voor de implementatie te bewerkstelligen. Ze zullen in de werkomgeving van de medewerkers afgenomen worden. Tijdens het interview zullen de antwoorden door mij opgeschreven worden. Op deze manier kan het hoofd Logistiek goed inspelen op de verwachtingen van de medewerkers. De vragen die in het interview opgesteld zijn, gaan over de mening en het gevoel van de medewerkers met betrekking tot ISO 9001:2000. Er is in dit geval gekozen voor een interview, omdat ik erachter wil komen hoe de medewerkers denken en voelen over deze certificering. Het is een anoniem interview, zodat de medewerkers zij vrijuit kunnen praten en hier later niet op aangesproken kunnen worden. Omdat er op deze manier geen beperking is, zal het implementatieplan zo effectief en efficiënt mogelijk ingericht kunnen worden.

2.2.2 Interviews met gecertificeerde bedrijfsonderdelen

Om meer expertise in het proces van de ISO 9001:2000 certificering te vergaren, zal ik interviews afnemen met de kwaliteitsmedewerkers, die de ISO certificering hebben gerealiseerd bij de andere bedrijfsonderdelen. Dit zijn de bedrijfsonderdelen Interne Zaken (ISO 9001:2000), Techniek & Gebouwen (ISO 9001:2000) en Catering & Gastenservices (ISO 22000). Ik zal bij hen op bezoek gaan om het interview af te nemen. Ook hier zal ik de antwoorden opschrijven. De vragen bestaan vooral uit ervaringuitwisseling over de voorbereiding, de gevolgen en de resultaten van de ISO certificering. Na het onderzoek hoop ik voldoende ervaring uitgewisseld te hebben, zodat knelpunten vermeden kunnen worden en verschillende zaken duidelijk inzichtelijk gemaakt zijn, zoals het tijdspad. In dit geval heb ik gekozen voor afname van interviews, omdat ik op deze manier gericht vragen kan stellen over de ISO certificering.

²² Bron: Baarda en de Goede: Kwalitatief Onderzoek

²³ Zie bijlage 6: interviews medewerkers Logistiek

²⁴ Zie bijlage 7: interviews externe organisaties

²⁵ Zie bijlage 7: interviews externe organisaties

2.2.3 Interviews met gecertificeerde organisaties

Om te kijken hoe het er aan toe gaat binnen andere organisaties, zal ik gesprekken hebben met kwaliteitsmedewerkers van een autofabrikant en Lucas Bols. Op deze manier krijg ik een goed beeld van hoe organisaties elders met de ISO certificering omgaan. De vragen die voor dit interview zijn opgesteld, zijn dezelfde als bij de interviews van de gecertificeerde bedrijfsonderdelen. De vragen zijn in dit geval opgesteld, om gericht te gebruiken bij de voorbereidingen van de ISO 9001:2000. Daarnaast wordt duidelijk wat er van dit kwaliteitssysteem verwacht kan worden, in het bijzonder voor de resultaten en gevolgen. Ik ga bij deze bedrijven op bezoek, en schrijf de antwoorden wederom op.

De autofabrikant heeft 3 jaar geleden voldaan aan de ISO 9001:2000 certificering. Dit jaar hebben zij in maart een nieuwe audit, de certificering staat voor 3 jaar, om te zien of zij nog steeds voldoen aan de richtlijnen van de ISO 9001:2000 certificering. Ik zal spreken met de kwaliteitsmedewerker, die belast is met dit ISO 9001:2000 traject. Zij hebben hun medewerking verleend, onder de voorwaarde dat ik de naam van het bedrijf niet zou noemen. Zij willen niet naar buiten brengen dat zij ISO 9001:2000 gecertificeerd zijn. ISO is enkel voor henzelf, dus intern, belangrijk. Dit geldt niet voor veel bedrijven, die een duidelijke concurrentiepositie in willen nemen, met dank aan de ISO 9001:2000 certificering. Hiermee willen zij niet geassocieerd worden (zie paragraaf 6.2).

Koninklijke Erven Lucas Bols BV (hierna Lucas Bols genoemd) is een aantal jaren terug ISO 9001:2000 gecertificeerd. Ik heb een gesprek met de toenmalige kwaliteitsmanager. In eerste instantie zijn zij gecertificeerd toen de periodieke audits nog niet bestonden. Vandaar dat er een probleem ontstond toen zij weer op moesten voor de certificering (zie paragraaf 6.3).

2.2.4 Wekelijks Overleg werkgroep

Het hoofd Logistiek en de afdelingshoofden worden betrokken bij de vraag welke zaken aangepast en uitgedacht dienen te worden voor de ISO 9001:2000 normering. Tevens zal de stafmedewerker van het Facilitair Bedrijf plaatsnemen in het overleg. Hij heeft ervaring met de verschillende certificeringen binnen het Facilitair Bedrijf. Als laatste zal de kwaliteitsmedewerkers participeren in het overleg. Dit overleg vindt wekelijks plaats, om alle eisen van de norm te bespreken. Hierin worden procedures besproken, kwaliteitseisen uitgedacht en werkinstructies besproken.

Dit is een manier om de kennis te bundelen en op deze manier geen zaken over het hoofd te zien.

3. ISO 9001:2000 & Veranderen

In dit hoofdstuk zal uitgelegd worden aan welke eisen een organisatie moet voldoen, willen zij gecertificeerd worden. Vervolgens zal de geschiedenis van ISO belicht worden. Tenslotte zullen de verschillende kleuren in veranderingsprocessen centraal staan.

3.1 Kwaliteit

De definitie van kwaliteit wordt door het Nederlands Normalisatie Instituut (NNI) als volgt omschreven:

‘Kwaliteit is het geheel van kenmerken van een entiteit, dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen.’

Dit houdt in dat het om een spanningsveld, tussen hetgeen een klant verwacht en wat een klant uiteindelijk geleverd krijgt, gaat. Er zijn een aantal vragen die een organisatie zichzelf continu moet afvragen:

- Wat weten we van de verwachtingen en ervaringen van onze klant?
- Doen we de juiste dingen voor onze klanten?
- Doen we de juiste dingen goed of kan het beter?

Bij kwaliteit draait het vooral om wat de klant verwacht, zoals hierboven te zien is, en hoe een organisatie voldoet aan die verwachting. Een voorbeeld is dat een arts de juiste behandelingsmethode voorschrijft. Hier gaat de klant (in dit geval de patiënt) vanuit. De arts moet hieraan voldoen. Hierbij dient de arts te denken aan de emoties die hierbij loskomen bij de klant. Emoties zijn dikwijls betrokken bij de verwachting. Als de verwachting namelijk niet klopt, zal de klant hier op een emotionele wijze op reageren.²⁶

3.2 Normering

Voor dit onderzoek is het handboek van de ISO 9001:2000 norm een noodzakelijk onderdeel²⁷. Hierin staan de eisen waaraan de organisatie moet voldoen om gecertificeerd te raken. Onder andere is het belangrijk dat er een kwaliteitshandboek²⁸ wordt gemaakt en dat de procedures in kaart gebracht worden via stroomschema's. Het is essentieel, dat alles wat in het handboek en de procedures staat ook daadwerkelijk op die wijze uitgevoerd wordt. Als bijvoorbeeld in een procedure staat dat er een formulier ingevuld moet worden bij een bestelling, dienen deze formulieren terug te vinden zijn in de organisatie. De ingevulde formulieren horen opgeslagen te worden, op een wijze die vastgelegd is in het handboek.

Het handboek geeft aan hoe verschillende zaken op de juiste manier georganiseerd moeten zijn. Hoofdwet hierbij is dat het niet alleen in het handboek staat, maar dat het ook zo wordt uitgevoerd. De medewerkers moeten dus op de hoogte zijn van het bestaan en de inhoud van het kwaliteitshandboek. Jaarlijks vindt er

²⁶ Bron: Drs. G.W.A. Maas, drs. J.W. Pleunis, MFM: Facility Management

²⁷ Bron: NEN-EN-ISO 9001:2000 normering

²⁸ Zie bijgevoegd exemplaar: Kwaliteitshandboek

bijvoorbeeld een directiebeoordeling plaats. Ook hiervan moeten medewerkers op de hoogte zijn. Er wordt in deze directiebeoordeling, in de vorm van een jaarverslag, gesproken over het te volgen beleid, hoe de realisatie van de doelen verloopt, of er wijzigingen in het te volgen beleid moeten komen, enzovoort.

Er worden ook kwaliteitsdoelen beschreven. Deze worden vastgesteld door de directie van de organisatie. Het bedrijfsonderdeel Logistiek heeft klanttevredenheid hoog in het vaandel staan. Hier zijn doelen voor uitgedacht die in het kwaliteitshandboek besproken worden.

Ook wordt er in de norm gesproken over:

- Inkoop
- Personeel
- Productrealisatie
- Documentatie
- Management van middelen
- Meting, analyse en verbeteringen (tevredenheidonderzoeken bijvoorbeeld)

Er zijn bedrijven aangesteld die de audit mogen uitvoeren. Deze bedrijven zijn KEMA, Lloyds Register Group en DNV. De audit is in twee delen opgedeeld: de documentreview en de certificeringsaudit. In de eerste fase, de documentreview, worden alle documenten beoordeeld. Hiermee worden bijvoorbeeld de procedures en het kwaliteitshandboek bedoeld.

Na de documentreview, ontvangt de organisatie een auditrapportage, waarin de conclusie staat van de certificering. In deze rapportage zijn non conformity notes²⁹ opgenomen, die aan de hand van gekleurde kaarten beschreven worden;

- Rode kaart: er is een serieuze tekortkoming aangetroffen. Er wordt in hoge mate niet voldaan aan de eisen van de norm. De certificering of verlenging van de certificering zal niet doorgaan.
- Gele kaart: de auditoren wijzen een duidelijke afwijking aan. Bij de volgende audit moet dit aantoonbaar opgelost zijn.
- Witte kaart: er is een vermoeden bij de auditor dat er een tekortkoming is. Dit zal tijdens de audit een aandachtspunt worden.

In de certificeringsaudit worden de geproduceerde documenten getoetst aan de realiteit. Deze audit neemt langer dan één dag in beslag. Diverse medewerkers worden gevraagd om de uitvoering van hun werk en er wordt gekeken of er daadwerkelijk met en volgens het kwaliteitsbeleid en de procedures wordt gewerkt.

3.3 Geschiedenis

ISO staat voor International Standardisation Organisation. ISO beheert en ontwerpt duizenden verschillende normen en heeft haar kantoor gevestigd in Genève. De serie ISO 9000 heeft alles te maken met kwaliteitsmanagementsystemen. Dit is ook de meest bekende norm. ISO stamt af van de in 1969 ontstane Allied Quality Assurance Publications (AQAP). De AQAP is ontstaan in de Amerikaanse militaire industrie. Hierin werden

²⁹ Bron: <http://www.2reflect.nl/iso9001.htm>

kwaliteitseisen vastgelegd waaraan leveranciers moesten voldoen. Centraal stonden uniformiteit, eenduidigheid en beheersing van het productieproces. In 1959 werden de eerste grondslagen door de NAVO al ontworpen voor dit kwaliteitssysteem en in 1969 werd deze norm herzien en werd de naam AQAP toegevoegd.³⁰

Door het succes van de AQAP werden in verschillende landen organisaties opgericht om normen te beheersen en te ontwerpen. In Nederland is het Nederlandse Normalisatie Instituut (NEN) daarvoor in het leven geroepen. Door de toename in landoverschrijdende handel werd de vraag om internationale standaardisering groot.

Daartoe werd de ISO opgericht in 1979, aanvankelijk onder de naam ISO/TC 176. De belangrijkste doelstelling van deze organisatie bestond uit het realiseren van een wereldwijd geaccepteerde norm. Een taak van hen was om uit alle reeds bestaande nationale normen één geaccepteerde internationale norm te bewerkstelligen.

In 1979 ontwikkelde het 'British Standard Insitute' (BSI) een norm om veiligheid en kwaliteit in de organisatie in te bouwen. In hetzelfde jaar heeft ISO een commissie de opdracht gegeven om eenzelfde norm op te stellen. Hieruit ontstonden de ISO 9000-9004 normen. De BSI normen zijn hierin opgenomen. ISO heeft zich ten doel gesteld om minimaal elke vijf jaar de normen te herzien in verband met ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is de ISO 9001:2000. Het gaat hier om de 9001 norm, die anno 2000 herzien is.³¹

3.4 Veranderingsprocessen in kleur

Leon de Caluwé heeft kleurenprofielen ontworpen voor verschillende veranderprocessen.³² Hij is senior partner bij Twynstra en Gudde, een management consultants bureau. Daarnaast is hij deeltijd hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Hij is gepromoveerd binnen de advieskunde en hij doet onderzoek naar de effecten van adviezen.³³

De Caluwé onderscheidt 5 kleurprofielen. In de tabel hieronder staan de diverse kleuren kort uitgewerkt. Daarna wordt er dieper op de kleur ingegaan.

Kleur	Achterliggende idee	Kleurreden
Geel	Bij geeldrukdenken worden belangen bijeengebracht, complexe doelen in een diverse omgeving worden gesteld en effectief nagestreefd.	Symboliek van de macht (zon, vuur) en coalitievorming (open haard, broedproces)
Blauw	Het van tevoren vastleggen van een resultaat, het specificeren van eisen, het achtereenvolgens uitvoeren van activiteiten en	Bij het blauwdrukdenken staat het resultaat van tevoren vast. In een blauwdruk is eenzelfde situatie geschetst.

³⁰ Bron: Hans van der Bij e.a.: Kwaliteitsmanagement in Beweging

³¹ Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

³² Bron: Prof. dr. L.I.A. de Caluwé: Denken over veranderen in vijf kleuren

³³ Bron: <http://www.decaluwe.nl>

	bijsturen met oog op het uiteindelijke resultaat.	
Rood	Bij het 'rode' veranderen gaat het vooral om het inzetten van HRM middelen, teneinde de zachte kant van de organisatie te veranderen.	Bij het rooddrukdenken draait het om de mens. Deze wordt in dit geval geassocieerd met bloed, vandaar de rode kleur.
Groen	Een verandering komt tot stand bij het groendrukdenken door mensen te motiveren om te leren. Het lerend vermogen doet groeien en veranderen.	Groei gebeurt veel in de natuur. Natuur wordt geassocieerd met groen. Naast dit, dient er vaak een groen licht gegeven te worden bij ideeën met mensen.
Wit	Het achterliggende idee bij witdrukdenken is dat er continu veranderd wordt. Blokkades worden weggenomen, er wordt goed waargenomen, er wordt aangesproken op innerlijke zekerheden. Zingeving is hierbij belangrijk.	Wit omvat alle kleuren. Omdat alles open staat, is er geen weg die tot een resultaat leidt. De kleur wit staat in dit geval voor het continue proces.

Geeldrukdenken

Bij de kleur geel gaat het grotendeels om de neuzen dezelfde richting in te krijgen. Hiervoor wordt beleid gemaakt. Bij 'geel' beleid maken, dient er goed nagedacht te worden over de diverse belangen, machtsvorming en het oplossen of (uit)onderhandelen van tegenstrijdigheden en/of conflicten.

Er moet draagvlak gecreëerd worden, bijvoorbeeld door winwinsituaties te creëren, te onderhandelen en te communiceren. Bij een winwinsituatie leveren de onderhandelingen voor alle partijen winst op. Meestal moeten de partijen wel enigszins toegeven om deze situatie te bereiken.

De uitkomst is moeilijk te voorspellen. Dit hangt van de diverse machts spellen en invloeden af. Meestal worden er diverse belanghebbenden in een zogenaamde onderhandelingsarena gezet, zodat zij de belangen voor hun partijen na kunnen streven. Zodoende komt er de best mogelijke situatie uit.

Blauwdrukdenken

Blauw gaat vooral over het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Er wordt veel aan projectmatig werken gedaan bij deze kleur. Het plan van aanpak en het resultaat worden van te voren omschreven en duidelijk gedefinieerd. Tussentijds wordt gecontroleerd of de koers nog de juiste richting aanhoudt.

Het veranderingstraject kan relatief kort zijn in vergelijking met de andere trajecten. Van tevoren wordt gepland wanneer het traject afgelopen is en de verandering ingevoerd. Eerst wordt er nagedacht over hoe het einddoel bereikt gaat worden, daarna wordt het plan ontworpen en tot slot wordt het geïmplementeerd. Het idee bij het blauwdrukdenken is om zo veel mogelijk onafhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren van mensen te doen.

Rooddrukdenken

Er wordt vanuit gegaan dat mensen gestimuleerd moeten worden om te willen veranderen. HRM instrumenten dienen adequaat ingezet te worden. Het gaat hierbij om belonen, beoordelen, carrièreperspectief, structuur, promotie, saneren, outplacement, assessments en werving. Door een juiste balans in de HRM instrumenten, moet het beste uit de mens gehaald worden.

Het resultaat kan voorafgaand aan de verandering bedacht worden, echter kunnen er geen garanties gegeven worden dat het resultaat daadwerkelijk behaald wordt. De verandering kan niet worden afgedwongen, omdat het personeel als belangrijkste spil in de verandering genoemd wordt, als zij niet meewerken, zal er niets gebeuren.

Het management motiveert en beargumenteert de verandering. De verandering is te managen door middel van doelen stellen, monitoren en het bijstellen van doelen. Het is een tijdrovend veranderingstraject.

Groendrukdenken

De uitkomst is in dit geval veelal onduidelijk. Het hangt af van het leervermogen van de mensen en het toepasbare van hetgeen geleerd is. Het traject wordt gekenmerkt door het creëren van leersituaties en doordat mensen en organisaties leren. Belangrijk is dat het personeel gemotiveerd blijft.

Dit veranderingstraject kost in vergelijking met andere trajecten ook veel tijd. Het gaat om aanleren en afleren. Het is een soort van rollenspel tussen object (werknemer) en subject (veranderaar). Het is dus veelal leren met en van elkaar.

Witdrukdenken

Bij de witte veranderingskleur gaat het vooral om de zelforganisatie. Dit zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen. Dit kan door middel van ontwikkelingsprocessen, leerprocessen en evolutieprocessen. Veranderingen vinden te allen tijde plaats. Dit geldt voor zowel het personeel (individueel) als de organisatie (de groep).

Het te volgen traject kan niet uitgestippeld worden. Enkel beïnvloeding is mogelijk. Deze mogelijkheden zijn vooral te vinden in het opheffen van blokkades en het aanspreken van de innerlijke zekerheid van de mens. Dit gebeurt meestal vanuit het personeel naar de veranderaar toe. Er wordt gewerkt aan zingeving.

Om dit succesvol te realiseren, dient er correct waargenomen, geanalyseerd en geïntervenieerd te worden. Patronen moeten herkend worden en deze kan de veranderaar combineren.

In veel gevallen zal een kleurcombinatie van pas komen. Ook kan het zo zijn dat een veranderingstraject verschillende kleuren doorloopt. Een voorbeeld is blauwdrukdenken en rooddrukdenken. Wel moet er opgepast worden dat niet eerder begonnen fasen, teniet worden gedaan door bijvoorbeeld af te sluiten met witdrukdenken. Dan is het mogelijk dat door de zelfsturing in dit denken de eerdere ideeën doet vergeten.

4. Huidige situatie Logistiek

Door middel van observatie heb ik de huidige situatie omschreven. Observeren bestaat uit het beschrijven van handelingen, functioneren en gedragingen van personen. Ik heb een participerende rol hierbij gespeeld en vragen gesteld aan de medewerkers over hun idee over de afdeling.

In dit hoofdstuk wordt per afdeling de situatie in kaart gebracht, zoals deze op dit moment is.

4.1 Goederen Logistiek

De situatie bij Goederen Logistiek is complex. In maart 2007 zijn de magazijnen van Goederen Logistiek gecentraliseerd op een industrieterrein op de Binckhorst, te Den Haag. Men heeft dit gerealiseerd om kosten te besparen. Gevolg van deze centralisatie is dat er één centraal magazijn is en dat er doelgerichtere transporten plaatsvinden. Men hoeft namelijk niet meer op verschillende locaties de producten te verzamelen, waardoor efficiënter en effectiever te werk wordt gegaan.

Na de centralisatie is de motivatie van medewerkers gedaald.³⁴ Momenteel is er een ziekteverzuimpercentage van 40%.

Deze centralisatie heeft een aantal personele consequenties met zich mee gebracht. Er zijn organisatorische verschuivingen geweest en er zijn medewerkers ontslagen. Het huidige organogram is te vinden in figuur 3 in paragraaf 1.7. In het hieraan voorafgaande organogram ontbraken de kwaliteitsmedewerker Goederen Logistiek, de teamleider Goederen Logistiek, het frontoffice en de senior medewerkers logistiek. Er waren voor de centralisatie twee teamleiders en de medewerkers logistiek, verdeeld over de verschillende werkprocessen. Nu wordt er van de medewerkers geëist, dat zij alle werkprocessen kunnen uitvoeren. Om dit te bereiken zijn er voldoende aanwijzingen en werkinstructies op de betreffende uitvoerplaatsen aanwezig. De senior medewerkers logistiek zijn meewerkende leidinggevend. De kwaliteitsmedewerker zal zijn activiteiten vooral richten op de kwaliteit van het bedrijfsonderdeel Logistiek, en is met het oog op de ISO 9001:2000 certificering aangesteld.

Het frontoffice is ingesteld om klantgericht te werk te gaan. Op deze manier is de klant altijd aan het juiste adres, voor eventuele vragen en opmerkingen.

4.2 Post

Bij de afdeling Post is de afgelopen tijd ook het een en ander veranderd. Er is ook een centralisatie geweest. Enkel op de locatie Westeinde Ziekenhuis is nog een postkamer aanwezig. De beveiligers sorteren de post op de locatie Antoniushove. De postmedewerker, die werkzaam was binnen de locatie Antoniushove, is uitgekocht voor € 20.000 en ontslagen. Omdat de persoon in kwestie aan het Syndroom van Down leed, werd de situatie erg bemoeilijkt. Het is namelijk bemoeilijkt door de overheid om een persoon die leidt aan het Syndroom van Down te ontslaan. De centralisatie betekent een kostenbesparing van € 12.000 aan het loon van de medewerker post bij de locatie Antoniushove per jaar.

³⁴ Persoonlijke anonieme bron

4.3 Drukwerkvoorziening

Bij Drukwerkvoorzieningen lopen de meeste zaken foutloos. De processen zijn reeds in kaart gebracht. Deze medewerkers zijn volledig op de hoogte van de processen en werkinstructies en deze zijn correct aanwezig. De afdeling Drukwerkvoorzieningen heeft niet genoeg capaciteit om alle aanvragen vanuit het ziekenhuis te honoreren. Om wel te kunnen voldoen aan alle aanvragen zijn twee externe drukkerijen gecontracteerd om de aanvragen, die niet binnenshuis gedrukt kunnen worden, te realiseren.

De afdeling Drukwerkvoorzieningen is gevestigd in het MCH Westeinde. De drukkerij, inclusief 2 personeelsleden, zit in het souterrain. De coördinator drukwerkvoorzieningen is gevestigd op de 14^e etage.

5. Interne onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten van de interviews, afgenomen binnen de afdeling Logistiek, samengevat worden. Deze zijn ten behoeve van de implementatie van ISO 9001:2000 afgenomen.

5.1 Wekelijks overleg werkgroep

In het wekelijkse overleg van de werkgroep werd de gang van zaken besproken. Er bleek dat er verschillende aanpassingen en toevoegingen gerealiseerd moeten worden om te voldoen aan de norm van ISO 9001:2000.

Bij de afdeling goederen logistiek zijn er veel procedures die opnieuw geformuleerd moeten worden door de centralisatie. De overall conclusie, van de teamleider Goederen Logistiek, is dat er meer tijd en energie in de start van het centrale magazijn gestoken had moeten worden. Thans moeten er veel procedures opnieuw beschreven worden. Daarom wordt de ISO 9001:2000 uitgesteld tot december. De coördinator Drukwerkvoorzieningen is van mening dat er weinig zaken hoeven te veranderen bij haar. Echter is er nu bijvoorbeeld geen klachtenafhandeling procedure bij Logistiek, dus ook niet bij Drukwerkvoorzieningen. Klachten worden alleen 'zo snel mogelijk opgelost'. Er kan op deze manier weinig geleerd worden van de gemaakte fouten, omdat hiervan geen verbeterpunten worden gerealiseerd.

5.2 Draagvlak medewerkers

In de samenvatting van de interviews is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende afdelingen. Bij de afdeling Goederen Logistiek is niet iedereen geïnterviewd. Bij Post en Drukwerkvoorzieningen is iedereen geïnterviewd. Het verschil is duidelijk te zien in de samenvatting van de interviews.³⁵

Centraal bij de drie afdelingen staat dat de medewerkers veel denken aan procedures, en niet aan de rest van de norm. De meningen en het gevoel bij ISO 9001:2000 van de medewerkers wordt vooral behandeld.

De afdelingen Drukwerkvoorzieningen en Postvoorziening vinden dat ISO 9001:2000 voor hen niet zo nodig is. Zij vinden echter wel dat het belangrijk is voor de afdeling Goederen Logistiek. Daar moet volgens hen structuur aangebracht worden, vandaar dat zij het een goed idee vinden dat bedrijfsonderdeel Logistiek ISO 9001:2000 gecertificeerd raakt.

Zelf denkt drukwerkvoorzieningen dat er veel papierwerk bij komt kijken. 'Er zal waarschijnlijk niet zo veel aan de procedures veranderen, behalve dan die extra papieren rompslomp', vertellen de medewerkers, 'het loopt op rolletjes hier'. Ze vinden het een goed idee om aan kwaliteit te gaan denken.

Postvoorziening is erg angstig dat er voor hen werkprocedures zullen veranderen. Zij vinden dat de werkzaamheden prima verlopen op de huidige manier. Daarnaast zijn er pas geleden, na de reorganisatie bij de postvoorziening, diverse aanpassingen gekomen aan de werkprocedures, omdat de postmedewerker van locatie Antoniushove wegviel.

³⁵ Zie bijlage 8: Samenvatting interviews medewerkers

Bij Goederen Logistiek heb ik geprobeerd een zo divers mogelijk interviewpubliek te representeren. Ik heb verschillende medewerkers geïnterviewd die zich met verschillende werkzaamheden bezig houden. Zij vinden het, naar eigen zeggen, prettig dat er structuur aangebracht wordt. Daarnaast zijn er veel procedures die nog ontwikkeld moeten worden of die veranderingen moeten ondergaan. Een voorbeeld hiervan is de steriele werkwijze. Het is op dit moment onduidelijk hoe er steriel gewerkt moet worden, qua kleding. Bij de verschillende verpleegafdelingen zijn er diverse steriele werkwijzen. 'Het zou prettig zijn als dit teruggebracht werd naar één centrale werkwijze,' vertelde één van de medewerkers Goederen Logistiek. Naast dit voorbeeld, zijn er nog diverse andere procedures die op dit moment niet goed lopen. Op dit moment wordt er gewerkt met een onderbezetting. De medewerkers proberen zo correct mogelijk te werken, met een duidelijk oog op de klant. Zij zijn van mening dat de klant niets mag merken van het niet zo goed functioneren van de afdeling. Gevolg is dat er weinig samenwerking is. De magazijnkarren worden volgestopt met de diverse producten voor de twee locaties, maar zijn verder niet geordend op afdeling. De medewerkers die werkzaam zijn binnen de twee locaties hebben dus extra tijd en ruimte nodig om dit te ordenen.

6. Externe onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de verschillende interviews, die ik afgenomen heb. De interviews heb ik binnen het Facilitair Bedrijf van het MCH én buiten het MCH afgenomen in geheel andere organisaties. Er zal op de voorbereiding, de resultaten en de gevolgen van de certificering ingegaan worden.

6.1 ISO gecertificeerde afdelingen binnen het MC Haaglanden

6.1.1 Interne Zaken

'Er is van bovenaf opgelegd dat er ISO certificeringen moesten komen bij het Facilitair Bedrijf (6.1.2 en 6.1.3),' vertelt de kwaliteitsmedewerker van Interne Zaken.³⁶ De adjunct directeur vindt dat het de afdeling een onderscheidend vermogen naar concurrerende ziekenhuizen geeft. De primaire afdelingen kunnen niet elders gebruik maken van ondersteunende diensten, maar samen kunnen zij wel werken aan een beter concurrentievoordeel voor het totale ziekenhuis. Bij Interne Zaken is het proces voorspoedig verlopen. Dankzij het Nederlands Instituut voor Accreditatie van Ziekenhuizen (afkorting NIAZ) certificaat stond veel benodigde informatie reeds op papier. De NIAZ heeft zich tot doel gesteld om de zorg in Nederland te verhogen door middel van de invoering van kwaliteitssystemen voor ziekenhuizen of andere zorginstellingen.³⁷ Er is extra inzicht en overzicht gekomen. 'Een nadeel is wel de extra papiermassa die ontstaan is.'

Om draagvlak te creëren is een kennisquiz georganiseerd. Deze kennisquiz bestond uit vragen over de nieuwe procedures. Op deze manier werd er informatief geïnformeerd over de nieuwe gang van zaken. Door een competitieverband te ontwikkelen, wordt de wil om te winnen gestimuleerd. Om te winnen moesten de medewerkers veel over de nieuwe situatie te weten komen. Met dank aan de quiz waren de medewerkers op de hoogte van de nieuwe situatie.

Dankzij ISO 9001:2000 wordt er gestructureerd gewerkt. Tevens moet het management zorgen dat alle handelingen nageleefd worden en inderdaad zo werken in de werkelijkheid.

6.1.2 Catering & Gastenservices

De voorbereidingen van het ISO 22000 traject bij Catering & Gastenservices³⁸ werden genomen met het HACCP traject. Eerst werd dit traject met succes afgesloten. De implementatie en de voorbereidingen liepen veelal samen. Bedoeling daarvan was dat alle 'nieuwe' procedures en onderwerpen opeenvolgend werden ingevoerd, zodat er spreiding in de veranderingen was. Belangrijk bij deze veranderingen was het creëren van draagvlak. In het traject naar de certificering zijn de meeste positieve resultaten gebleken. 'Er werd op de juiste manier gecommuniceerd met de medewerkers en de neuzen stonden één richting op, in tegenstelling tot daarvoor.' Bij Catering & Gastenservices werd ook een kennisquiz

³⁶ Zie bijlage 9: Interview Karin van der Meer

³⁷ Bron: <http://www.niaz.nl>

³⁸ Zie bijlage 10: Interview Wieske Mak

georganiseerd om draagvlak te creëren. Dit creëert men onder andere door betrokken te zijn met de medewerkers en empathie te tonen. Ook moet de reden van de ISO certificering duidelijk zijn. ISO 22000 draagt bij aan continue ontwikkelingen van een professionelere organisatie.

6.1.3 Techniek & Gebouwen

Dankzij de NIAZ accreditatie bij Techniek & Gebouwen³⁹ waren er al stappen gezet richting de ISO 9001:2000 certificering. Er waren al procedures in kaart gebracht. De interesse werd gewekt door het klantgerichte werken dat hoog in het vaandel staat bij ISO 9001:2000. 'Tussen de interne audit en de documentreview zaten twee maanden. In deze maanden konden kleine aanpassingen gemaakt worden en onjuistheden in de uitvoering verholpen worden. De zwakke punten zijn hierdoor zichtbaar geworden en konden opgelost worden.'

De medewerkers moesten overtuigd worden van het functioneren van ISO 9001:2000. Zij hadden weinig vertrouwen in kwaliteitssystemen. Dit is weggenomen door de personeelsleden te betrekken in het proces naar de certificering en vooral ook door hen te laten meedenken over de invulling en juistheid van processen. 'De ambitie is mede dankzij de ISO 9001:2000 certificering sterk gestegen op het gebied van kwaliteit. Dit bedrijfsonderdeel gaat nu op voor het INK⁴⁰ certificaat.' Het INK certificaat is een managementmodel. Het is een model om de prestaties te meten en te evalueren. Tevens zorgt het model ervoor dat de omgeving in de gaten gehouden wordt en dat er waar mogelijk verbeteringen vanuit de organisatie plaatsvinden. Het INK certificaat geldt voor twee jaar.

6.2 Auto-importeur

Het idee om de normen van ISO 9001:2000 in te voeren is ontstaan, omdat de dealervestigingen deze verplichting kregen opgedragen vanuit het hoofdkantoor van de auto-importeur⁴¹. Deze verplichting ontstond door de positieve ontwikkelingen van de autofabrikant. Via ISO 9001:2000 zijn er kwaliteitsaspecten waaraan de dealers zich moeten houden. Omdat de verkoop van een auto een van-mijn-bed-show is voor het hoofdkantoor, wisten zij voor de ISO 9001:2000 certificering niet welke kwaliteit de dealervestigingen leverden. Op deze manier konden zij meer informatie meekrijgen vanuit het primaire proces.

Om het goede voorbeeld te geven, kon het hoofdkantoor niet achter blijven. Daarnaast wilde zij een inzichtelijke documentatie ontwikkelen, zodat nieuwe medewerkers snel wegwijs worden.

Ze zijn begonnen met het vastleggen van de procedures. Dit heeft de kwaliteitsmanager in samenwerking met de betreffende afdelingen gedaan. De voorbereidingen hebben ongeveer 1,5 jaar geduurd. Het heeft 1,5 FTE in beslag genomen. De interne audit vond een half jaar voor de documentreview plaats. De medewerkers reageerden in eerste instantie afwachtend. Na drie jaar werkervaring volgens ISO 9001:2000, waarden zij het systeem. Wel moet

³⁹ Zie bijlage 11: Interview Rishma Roepan

⁴⁰ Instituut Nederlandse Kwaliteit

⁴¹ Zie bijlage 12: Interview autofabrikant

gezegd worden dat ISO 9001:2000 deel uitmaakt van een persoonlijke bonus. De directie dwingt het volgen van de ISO 9001:2000 normen zo af.

Omdat ISO 9001:2000 continu bezig is met verbeteren, een structureel inzicht geeft in de organisatie en de dwang om over klanten na te denken, zijn er veel positieve resultaten gebleken uit de certificering bij dit bedrijf. Nadelen die genoemd zijn, waren de tijd, de commitment van de organisatie en de financiële kosten. Deze wegen echter niet op tegen de voordelen.

'De kwaliteit binnen ons bedrijf is gestegen. Dit is echter niet in geld uit te drukken. Processen zijn duidelijk in kaart gebracht, er wordt klantgerichter gewerkt. Tevens zijn afspraken met klanten gemaakt.'

6.3 Lucas Bols

Bij Lucas Bols⁴² is weer een andere reden voor het interview met de kwaliteitsmanager over ISO 9001:2000. Zij waren reeds gecertificeerd. Echter waren er in die tijd nog geen periodieke audits. Toen de complete certificeringsaudit opnieuw herhaald moest worden, werd een interne audit gedaan. Hierin werd vastgesteld, dat de organisatie niet meer voldeed aan de ISO normen. Er werd een kwaliteitsteam opgesteld, waarin een bedrijfsbrede vertegenwoordiging zat. Zij bepaalden wie welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden kreeg. De voorbereiding heeft één jaar geduurd, waarbij een testperiode van zeven maanden hoorde. Er werd bewustzijn bij de medewerkers gecreëerd en de communicatie en informatievoorziening werd verbeterd. Lucas Bols denkt ongeveer €100.000 dankzij ISO 9001:2000 bespaard te hebben in het eerste jaar op diverse onderdelen.

De medewerkers werden zoveel mogelijk betrokken bij ISO 9001:2000 certificering. In diverse overleggen stond de certificering op de agenda als te bespreken punt. Daarnaast enthousiasmeerde, informeerde en betrok het kwaliteitsteam de medewerkers.

⁴² Zie bijlage 13: Interview Lucas Bols

Conclusie

In de conclusie zal de huidige situatie van het bedrijfsonderdeel omschreven worden. Daarnaast wordt er uitgelegd hoe men tot een ISO 9001:2000 certificering kan komen. Ook worden de onderzoeksresultaten, die van belang zijn, besproken. Tenslotte geldt de conclusie als antwoord op de probleemstelling:

Op welke wijze kan de organisatie van het bedrijfsonderdeel Logistiek worden heringericht, zodat aan de eisen van de ISO 9001:2000 norm wordt voldaan, met als gevolg dat de klanttevredenheid en kwaliteit continu verbeteren?

Uit de diverse overleggen waaraan ik deelgenomen heb, bleek dat een aantal organisatorische zaken misten om voor ISO 9001:2000 'op te gaan'. Er waren veel zaken niet op orde bij de afdeling Goederen Logistiek. De twee andere afdelingen waren redelijk goed op orde voor een dergelijke certificering.

Bij Goederen Logistiek ontbreken veel procedures. Vanwege de verhuizing en de reorganisatie moeten veel werkzaamheden anders beschreven en toegevoegd worden. Daarnaast bestaan er geen procedures waarin afwijkende handelingen (zoals bij een ramp of bij producten die retour naar de leverancier moeten) beschreven staan. Deze zijn op dit moment gedeeltelijk opgesteld. Er zijn echter nog veel procedures die gerealiseerd moeten worden. Dat is tot op heden nog niet gebeurd, omdat de afdeling Goederen Logistiek allereerst moest functioneren in het nieuwe pand. Daardoor is het onmogelijk gebleken een geheel certificeringwaardig bedrijfsonderdeel achter te laten op het einde van mijn stageperiode.

Er bestond nog geen kwaliteitshandboek. Dat is thans gerealiseerd. In het bijgevoegde exemplaar is dat te vinden.

Om het effect van het kwaliteitsbeleid een goede kans van slagen te geven is er een kwaliteitsmedewerker aangesteld. Deze medewerker zal zich gaan bezighouden met de gang van zaken en vooral met de uitvoering van dit beleid.

Uit de resultaten van het gevoerde onderzoek bij de andere bedrijfsonderdelen van het Facilitair Bedrijf, blijkt dat het in een gebruikelijk proces ongeveer drie maanden kost om ISO 9001:2000 te certificeren. Bij de externe organisaties wordt meer tijd genomen voor de voorbereiding en implementatie. Zij hebben één tot anderhalf jaar de tijd genomen voor de certificering. De resultaten van alle organisaties zijn uiterst positief te noemen. Er is meer structuur en er is duidelijkheid in verantwoordelijkheden. Veelal raakte het personeel na uitleg van het nut van ISO 9001:2000 gemotiveerd.

Een gevolg van de ISO 9001:2000 norm, is dat er meer inzicht is in de verschillende documentatie, het kwaliteitsbeleid, afspraken naar klanten en structurele verbeteringen. Dit zijn onderdelen die Logistiek moet verbeteren. Er zullen daardoor zaken moeten veranderen, zoals hierboven besproken is. Naast dit alles is het van belang dat er gestructureerd gewerkt moet gaan worden. Dit zal onder andere door archivering ontstaan. Er zullen (meer) documenten opgeslagen moeten worden, zodat, indien nodig, hier op terug gekeken kan worden. Hierdoor kunnen eerder gegeven en uitgevoerde opdrachten vergeleken worden met nieuwe opdrachten. Dit scheelt tijd en het spreekwoordelijke wiel hoeft niet vaker uitgevonden te worden.

Bij het bedrijfsonderdeel zal eerst een duidelijke structuur moeten ontstaan. Daarna zal er overgegaan worden tot de implementatie van de verschillende normen van ISO 9001:2000.

De medewerkers moeten gemotiveerd worden. Op dit moment is er een ziekteverzuim van 40% bij Goederen Logistiek door de gang van zaken die na de reorganisatie is ontstaan. Er was weinig begrip voor deze organisatorische veranderingen binnen Logistiek. Het is van belang om de medewerkers te motiveren voor hun werk. Het gevolg is namelijk in het werkproces te zien is, bijvoorbeeld kijkende naar het ziekteverzuimpercentage.

Ook viel het mij op dat er minimale informatie over ISO 9001:2000 verspreid was onder de medewerkers. Ook informatievoorziening hoort bij het creëren van draagvlak.

Op deze manier wordt rooddrukdenken gecombineerd met blauwdrukdenken (zie paragraaf 3.3). Het initiële plan is opgesteld middels het blauwdrukdenken en wordt projectmatig uitgevoerd en geïmplementeerd. Om draagvlak en begrip te creëren bij de medewerkers moeten HRM middelen ingezet worden.

Als gevolg van ISO 9001:2000 zal de klanttevredenheid zal stijgen, door de tijdsbesparing die Logistiek dan kan bieden. Indien er bijvoorbeeld een probleem ontstaat, waardoor een klacht wordt ingediend, dan kan daar ook daadwerkelijk lering uit getrokken worden. Er moet beter nagedacht worden over deze klacht. Daarna zal een oplossing bedacht moeten worden, zodat het niet nogmaals zal gebeuren. Dit wordt continu verbeteren genoemd, omdat dezelfde klacht een volgende keer sneller opgelost kan worden.

Als antwoord op de probleemstelling, geldt dus dat de ontbrekende procedures en werkinstructies opgesteld moeten worden. Daarnaast moet het kwaliteitsbeleid ingevoerd worden. Door middel van registraties, kunnen klachten voorkomen worden en zal de klanttevredenheid stijgen. De kwaliteit van de diverse afdelingen van Logistiek zal op deze manier verbeteren.

Aanbevelingen

In dit gedeelte komt ter sprake welke weg bewandeld moet worden om bij de Soll situatie van de organisatie van het bedrijfs onderdeel Logistiek te komen. Daarnaast zal er gesproken worden over de verantwoordelijkheden, het tijdspad en de kosten.

De kwaliteitsmedewerker dient minimaal één dag met ISO 9001:2000 bezig te zijn. Deze medewerker zorgt voor de continuïteit en het naleven van de norm. Hij is operationeel verantwoordelijk. Daarom zal hij dus een positieve uitstraling naar alle medewerkers moeten hebben als het om ISO 9001:2000 gaat.

Naast de kwaliteitsmedewerker, zijn de teamleider Goederen Logistiek en het hoofd Logistiek verantwoordelijk voor het naleven van de norm. De teamleider is op tactisch niveau verantwoordelijk, en stelt bijvoorbeeld het jaarverslag op (in samenwerking met de kwaliteitsmedewerker), en het hoofd Logistiek is hoofdverantwoordelijk voor het project. Het hoofd besluit of er wijzigingen en/of toevoegingen in het te volgen kwaliteitsbeleid dienen te komen.

Het tijdspad dat gevolgd wordt, is reeds gestart. Van januari tot en met mei ben ik gestart met de normeisen van ISO 9001:2000 en de aanpassingen hiervoor. Een advies van mij aan het hoofd Logistiek is om een speciale werkgroep te creëren, die zich over deze certificering zal buigen. Hierin zullen diverse medewerkers van het MCH betrokken moeten worden, die hierin expertise hebben. Er is een globale planning gemaakt over het te volgen tijdspad. Deze werkgroep zal wekelijks bijeen komen om actiepunten te verdelen en de status van de voortgang te bekijken. In oktober zal de implementatie plaatsvinden. In december vindt de documentreview plaats, waarna tijd is ingecalculeerd voor aanpassingen, die eventueel gerealiseerd dienen te worden. In januari 2008 vindt dan de certificeringsaudit plaats.

Om de acceptatiekans te vergroten, is het erg belangrijk om de medewerkers bij het ISO 9001:2000 traject te betrekken. Een ander advies is om een speciaal overleg, bestaande uit de medewerkers Logistiek, te ontwikkelen, dat alle procedures uitdenkt. Dit overleg zal minimaal eenmaal in de 3 weken moeten plaatsvinden in combinatie met de werkgroep. De medewerkers zijn uiteindelijk degenen die er mee moeten gaan werken en reeds mee werken, dus dienen zij betrokken te worden, zodat draagvlak voor de certificering ontstaat.⁴³

De leidinggevenden dienen de medewerkers te motiveren, stimuleren en informeren over het ISO 9001:2000 traject en de voortgang hiervan. Indien de medewerkers op de hoogte blijven en het nut inzien van de certificering, zullen zij ook achter het plan staan. Motivatie is de sleutel tot een succesvol veranderingsproces.

HRM middelen zullen ingezet moeten worden. Er moeten competenties opgezet worden die met de kwaliteit van het bedrijfs onderdeel te maken hebben. Deze moeten bedrijfsbreed ingezet worden. Door structuur te creëren, zullen medewerkers gemotiveerd worden te presteren. Daarnaast kan er ook gedacht worden aan het belonen van de medewerkers. Dit hoeft niet perse om geld te gaan, dit kan ook middels complementeren.

⁴³ Bron: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy: Personeelsmanagement

Bij verschillende andere certificeringen binnen het Facilitair Bedrijf is een kennisquiz gehouden. Mijn mening is dat een kennisquiz een beetje oubollig is geworden. Daarom is het bijvoorbeeld een idee om 'Hints' te spelen, in plaats van de eerder toegepaste kennisquiz.⁴⁴ Zo wordt lichamelijk spelvermaak gecombineerd met de nieuwe werkwijzen binnen bedrijfsonderdeel Logistiek. Ook creëert een goed uitgevoerde werkwijze bij Hints gevolg. De werkwijzen moeten zo correct mogelijk uitgebeeld worden, wil de werkwijze geraden worden. Ik vind het erg belangrijk dat de leidinggevenden de redenen kunnen uitleggen van de ISO 9001:2000 certificering. Voor de medewerkers is dit een houvast, omdat een goede gemotiveerde uitleg meer begrip zal krijgen bij hen. Er zal op korte termijn, nog voor de implementatie, een bijeenkomst moeten plaatshebben, waarin uitleg gegeven wordt over ISO 9001:2000. Ook het nut en de gevolgen ervan zal besproken moeten worden tijdens deze bijeenkomst.

De certificeringsaudit en de periodieke audits zullen bij elkaar €17.000 kosten. De kwaliteitsmedewerker zal ook geld kosten. Daarnaast is ook de voorbereiding niet kosteloos. In de consequenties zal dat verder besproken worden.

⁴⁴ Zie bijlage 14: Uitleg spel Hints

Consequenties

Er wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de verschillende consequenties die de ISO 9001:2000 certificering met zich mee brengt. Er wordt verschil gemaakt in personele, financiële en organisatorische consequenties.

Personeel

De verschuivingen in het personeel zijn gemaakt naar aanleiding van de reorganisatie. Deze zijn echter gemaakt met het oog op de ISO certificering. Daarom is een kwaliteitsmedewerker aangesteld. Deze medewerker houdt zich bezig met de kwaliteitsaspecten van het ISO 9001:2000 traject. Hij zal voornamelijk op operationeel niveau werkzaam zijn. De naleving van het systeem wordt door hem gecontroleerd, bijvoorbeeld de normen van de ISO 9001:2000 en het kwaliteitshandboek. Belangrijk hierbij is de controle op de afstemming tussen de theoretische en praktische kant.⁴⁵

De teamleider Goederen Logistiek, eveneens aangesteld naar aanleiding van de reorganisatie en met het oog op de ISO 9001:2000 certificering, is op tactisch niveau werkzaam. Hij zal het beleid naleven en bewaken. De teamleider Goederen Logistiek onderhoudt contact met belangrijke collega-afdelingen Inkoop en Financiële Administratie.⁴⁶

Het hoofd Logistiek heeft een taak erbij gekregen, namelijk het controleren en wijzigen van het kwaliteitsbeleid, naar aanleiding van bijvoorbeeld het jaarverslag. Zij zal kwaliteit bespreekbaar moeten maken in diverse overleggen met haar medewerkers.

Financieel

Kosten

De kosten van de ISO 9001:2000 certificering zijn duidelijk. Op de lange termijn betekent dit dat er een kostenplaatje voor de eerstvolgende 3 jaar opgesteld is;

Kosten

Eenmalige uitgave	
Certificeringkosten	€ 10.000,-
Terugkerende kosten	
Periodieke audits à € 3.500	€ 7.000,-
Kwaliteitsmedewerker (0,2 FTE)	€ 13.075,20
Totaal	€ 30.075,20

Een ISO 9001:2000 certificaat is drie jaar geldig. In de tussenliggende twee jaar worden periodieke audits uitgevoerd, ad € 3.500. Na de driejarige certificatie zal de certificeringsaudit in volledige omvang opnieuw uitgevoerd worden. Dan zal er dus

⁴⁵ Zie bijlage 15: Functiebeschrijving Kwaliteitsmedewerker Goederen Logistiek

⁴⁶ Zie bijlage 16: Functiebeschrijving Teamleider Goederen Logistiek

een herhaling van deze begroting plaatsvinden, weliswaar rekening houdend met eventuele inflatie en prijsverschillen.

De kwaliteitsmedewerker is één dag van zijn fulltime aanstelling werkzaam met de ISO 9001:2000 certificering. Het jaarsalaris van de kwaliteitsmedewerker is € 21.792. In totaal is hij 47 van de 235 werkdagen per jaar werkzaam voor de kwaliteitsnormen van ISO 9001:2000. Dit betekent dat 20% van zijn werkzame tijd gericht is op ISO 9001:2000. Qua kosten gaat het dan om 20% van € 21.792, wat betekent dat de totale kosten voor de kwaliteitsmedewerker neerkomen op € 4.358,40. Voor de periode van drie jaar komt dit uit op € 13.075,20.

De bezigheden van de kwaliteitsmedewerker zijn de directiebeoordeling (ofwel: jaarverslag), verschillende enquêtes opstellen (medewerker-, klant- en leverancierstevredenheid). Daarnaast zal hij zich bezighouden met het te volgen kwaliteitsbeleid en de uitvoering hiervan. Tenslotte zal hij de procedures en werkinstructies up-to-date houden.

Er zijn ook kosten van de voorbereiding. Ikzelf heb vier maanden aan de voorbereiding gewerkt. Maandelijks kostte dat € 280,-. Daarnaast zullen diverse medewerkers participeren in de werkgroep. Uitgaande van een belasting van vijf uur per week, komt dat neer op een totaal van, bij vijf medewerkers, 25 uur voor de gehele werkgroep. Het totale aantal uur dat er in een jaar gewerkt wordt, is 1880 uur. De werkgroep neemt een half jaar in beslag. Dit betekent dat het om ongeveer 24 weken gaat. Uitgerekend gaat het dan om 117,5 uur per medewerker. Dat is 6,25% van het totaal. Uitgaande van een salaris van ongeveer € 40.000,- per jaar per medewerker, komt het neer op een bedrag van € 2500,- per medewerker. In totaal is dat € 12.500,-.

De bijeenkomst waarbij Hints gespeeld wordt, zal ook geld kosten. Het spel zelf kost niets. De versnaperingen echter wel. Er zal een budget opgenomen worden in de begroting van 12,50 euro per medewerker voor drank en diner. Het aantal medewerkers ligt op 29. De werkgroep zal ook aanwezig zijn, dus het bedrag in de begroting zal voor 34 personen opgenomen worden: 425 euro.

In een overzicht ziet dat er als volgt uit:

Uitgaven

Kosten stagiair	€ 1.120,-
Kosten werkgroep	€ 12.500,-
Kosten bijeenkomst	€ 425,-

Totaal **€ 14.045,-**

Baten

De baten zijn te verdelen in materiële en immateriële baten. De materiële baten zijn in eenheden uit te drukken, immateriële baten zijn uit te drukken in abstracte voordelen.

Immateriële baten

De immateriële baten voor het bedrijfsonderdeel Logistiek zijn de communicatieverbetering, verhoging van de kwaliteit en verbeterde informatievoorziening.

De kwaliteit zal stijgen, omdat er continu verbeterprocessen bedacht kunnen worden, naar aanleiding van eventueel gemaakte fouten of voortijdig opgespeurde onjuistheden aan bijvoorbeeld procedureomschrijvingen.

Doordat de organisatie gericht is op kwaliteit, zal een heldere communicatie en informatievoorziening niet uit kunnen blijven, wil het slagen. Er zal dikwijls contact moeten zijn met klanten, zodat knelpunten eerder ontdekt worden. Belangrijk is dat informatie naar de klant en medewerker afdoende is, zodat de medewerkers op de juiste manier handelen. Klanten dienen bijvoorbeeld als nieuwe regel bij Drukwerkvoorzieningen rekening te houden met een afrondtijd van een opdracht van tien werkdagen.

Materiële baten

Als er over materiële baten gesproken wordt, gaat het in dit geval voornamelijk over tijdsbesparing. Er wordt per dag voornamelijk tijd bespaard door uitzoekwerk. Als alle procedures vastliggen en er wordt gewerkt, zoals in de procedures omschreven staat, hoeft men niet eerst na te denken over hoe het werkproces uitgevoerd moet worden. Het is te verschillend om in te schatten om hoeveel tijd dit gaat, omdat dit per dag, per medewerker en per situatie zal verschillen. Naast de tijdsbesparing in uitzoekwerk, scheelt het ook tijd in inwerktijd. Nieuwe medewerkers kunnen zich inlezen in hun functie. Zij zullen sneller begrijpen hoe er binnen Logistiek gewerkt wordt.

Organisatie

Naast de nieuwe functieprofielen, zal eenieder ook volgens het kwaliteitshandboek en dus de kwaliteitsdoelen dienen te gaan werken.

Er zal dus een mentaliteit moeten heersen onder de medewerkers die kwaliteitsgericht is. Hiervoor moet een goede samenwerking bestaan. Er moet geprobeerd worden om samen klachten te voorkomen. Indien er wel klachten ontstaan, moet hiervan 'geleerd' kunnen worden, zodat deze klachten niet opnieuw ontstaan.

De afdelingen van het bedrijfsonderdeel Logistiek dienen beter met elkaar te communiceren en ondersteuning te bieden waar mogelijk. Er komt een maandelijks overleg tussen de afdelingen, waardoor de communicatie zal verbeteren. Punten die in dit overleg besproken zullen worden, zijn bijvoorbeeld de werking van het kwaliteitsbeleid en de werking van de procedureomschrijvingen.

Concluderend zijn de verbeterpunten voor de ISO 9001:2000 implementatie vooral communicatieverbetering en verbetering in de samenwerking.

Plan van aanpak implementatie

In dit gedeelte wordt vooruitgekeken naar het certificeringstraject van ISO 9001:2000 voor het bedrijfsonderdeel Logistiek. Er wordt een plan van aanpak voorgesteld om de implementatie zo goed mogelijk te organiseren en uit te voeren. In het implementatieplan zal ik vooruit kijken naar de verschillende fasen (6) die elkaar zullen opvolgen.

Mei t/m september: Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase zal de werkgroep wekelijks bijeenkomen, om de voortgang te bespreken en de actiepunten te verdelen. Diverse brainstormsessies zullen plaatshebben om te ontdekken welke zaken nog toegevoegd moeten worden om volledig aan de normen te voldoen. Omdat de reorganisatie onvoldoende is uitgedacht, dienen er veel procedures opnieuw geformuleerd te worden en dienen nieuwe procedures gerealiseerd te worden.

Tevens zal in deze fase het medewerkersoverleg ontstaan. Er zal een team van geïnteresseerde medewerkers aan dit overleg moeten deelnemen. Zij komen eenmaal in de drie weken tezamen met de werkgroep. Van hen wordt verwacht dat zij in de tussentijd actief nadenken over de in te vullen procedures. Daarnaast zijn zij ook een middel om positieve gedachten uit te brengen naar hun collega's.

Oktober 2007: Implementatiefase

In oktober zullen alle procedures geïmplementeerd worden. Er zal een bijeenkomst ingelast worden voor alle medewerkers en er zal per medewerker een samenvattingboek samengesteld worden. Hierin staan de diverse procedures beschreven, zodat daar altijd op teruggekeken kan worden. Van belang is dat deze bijeenkomst voorafgaand aan de implementatie plaatsheeft.

De audits zullen dan door het hoofd Logistiek worden aangevraagd bij Lloyds Register Group. Na de aanvraag zal een precieze datum bekend worden, waarna een gedetailleerde planning gemaakt kan worden.

November 2007: Testfase

Eind november zal een interne audit (test) plaatsvinden. De stafmedewerker van het Facilitair Bedrijf en een medewerker van de afdeling Planning & Control zullen deze tezamen uitvoeren. De certificeringprocedure, die gehanteerd wordt bij Lloyds Register Group, zal hierbij zo objectief mogelijk uitgevoerd worden.

December 2007: Documentreview

Het spel Hints wordt voor de documentreview gespeeld, zodat alle procedures duidelijk zijn. Indien de auditoren van Lloyds Register Group de medewerkers interviewen weten zij hierdoor een duidelijk en juist antwoord te formuleren. Indien de medewerkers goed weten hoe zij moeten werken, is de slagingskans voor het ISO 9001:2000 certificaat hoger.

De documentreview vindt hierna plaats. Deze review bestaat vooral uit een bureauonderzoek om te onderzoeken of alle documenten in correcte vorm aanwezig zijn. Tevens zal de beschrijving van het kwaliteitsmanagementsysteem naast de norm gelegd worden om te controleren of dit juist is.

December t/m januari: Aanpassingsfase

Indien er aanpassingen gemaakt dienen te worden om voor de certificeringsaudit te slagen, is van december 2007 t/m januari 2008 de tijd om aanpassingen te maken. De werkgroep zal wederom samenkomen om te overleggen over de aanpassingen en hoe deze aanpassingen gerealiseerd kunnen worden. Indien dat nodig geacht wordt, zal het medewerkersoverleg hiervoor benaderd worden.

Januari 2008: Certificeringfase

De certificeringsaudit vindt plaats in januari 2008. Deze audit houdt in dat de theoretische kant van ISO 9001:2000 getoetst wordt aan de realiteit. Er komt een onderzoek, waarbij de medewerkers geïnterviewd worden. De organisatie mag zelf bepalen bij wie de interviews afgenomen worden. Het hoofd Logistiek en de teamleiders zullen in ieder geval geïnterviewd worden.

Februari 2008: Evaluatiefase

Vanaf februari vindt de evaluatie plaats. Hiervoor moet genoeg tijd uitgetrokken worden. Het gehele traject zal per fase besproken worden. De implementatie is geslaagd wanneer de diverse fases succesvol zijn afgesloten en ook daadwerkelijk blijken te werken. Alle personeelsleden dienen te werken volgens het kwaliteitshandboek en de procedures. De vraag in deze fase is dan ook of hieraan wordt voldaan. Indien dit niet zo is, dient een herstelfase te starten. In deze fase worden onjuistheden hersteld.

Er moet een notitie bij dit plan gemaakt worden met betrekking tot de knelpunten die te verwachten zijn. Heel duidelijk moet zijn dat de medewerkers erbij betrokken moeten worden en goed geïnformeerd blijven. Op deze manier kan een knelpunt uitblijven. Indien er bij de medewerkers geen draagvlak is, kan het te volgen tijdspad langer duren. Zij zijn onderdeel van de certificeringsaudit en kunnen dus de certificering in de weg staan.

Bronvermelding

Boeken

Joost van Krimpen: Facility Management in perspectief. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436

Hans van der Bij e.a.: Kwaliteitsmanagement in Beweging: 2^e herziene druk, 2^e oplage. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891

NEN-EN-ISO 9001:2000 norm

Baarda, De Goede, Teunissen, Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff 2000. ISBN 9789020731798

R.F. Bouter, Handleiding voor de Afstudeeropdracht. 12^e herziene druk. Leiden: MicrowebEdu. ISBN 9073077095

Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Personeelsmanagement. Amsterdam (voor Nederlandse editie): Pearson Education Benelux. ISBN 904300815-x

Drs. G.W.A. Maas, drs. J.W. Pleunis MFM, Facility Management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. 1^e druk. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom.

Syllabi

Y. Mante, Handleiding Schriftelijke Rapportage. 2002. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002-2003. Nr. 2318.

Artikelen

Prof. Dr. L.I.A. de Caluwé: Denken over veranderen in vijf kleuren. 23 december 2003.

Internetbronnen

<http://www.floor.nl/management>

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

<http://www.mckinsey.nl>

<http://www.kindenziekenhuis.nl>

<http://digitalecao.virtu.nl/>

<http://www.mchaaglanden.nl>

<http://intranet.mchaaglanden.com/extranet.asp>

<http://www.decaluwé.nl>

<http://www.2reflect.nl/iso9001.htm>

<http://www.Stz-ziekenhuizen.nl>

Persoonlijke bronnen

Evelien de Groot, hoofd Interne Zaken

Arthur Hofland, stafmedewerker Facilitair Bedrijf

Bijlagen

Bijlage 1	Elsevier onderzoek
Bijlage 2	Missie, visie, strategie MCH en Facilitair Bedrijf
Bijlage 3	Organogram Facilitair Bedrijf
Bijlage 4	Voorbeeld procedureomschrijving
Bijlage 5	Organogram Logistiek
Bijlage 6	Interview en voorafgaande brief medewerkers Logistiek
Bijlage 7	Interview en voorafgaande brief externen
Bijlage 8	Samenvatting interviews medewerkers logistiek
Bijlage 9	Interview Karin van der Meer
Bijlage 10	Interview Wieske Mak
Bijlage 11	Interview Rishma Roepan
Bijlage 12	Interview autofabrikant
Bijlage 13	Interview Koninklijke Erven Lucas Bols BV
Bijlage 14	Uitleg spel Hints
Bijlage 15	Functiebeschrijving kwaliteitsmedewerker Goederen Logistiek
Bijlage 16	Functiebeschrijving teamleider Goederen Logistiek

Bijlage 1

Elsevier-onderzoek: MCH beste van Zuid-Holland

In het jaarlijkse onderzoek van Elsevier onder huisartsen, specialisten, verpleegkundigen en ziekenhuisdirecties, heeft het MCH in 2005 de negende plaats toegewezen gekregen en het is daarmee het ziekenhuis van Zuid-Holland met de beste medische prestaties en een uitstekende bedrijfsvoering. De ondervraagden slaan met name de medische prestaties van het MCH hoog aan. Zij geven hoog op van de medische deskundigheid in het MCH, roemen de topklinische zorg en medische opleidingen en zijn vol lof over de goed functionerende operatiekamers, intensive care en Spoedeisende Hulp. Verder geven zij aan dat de neurochirurgie in het MCH excelleert, dat patiënten het ziekenhuis goed waarderen en dat het MCH prima inspeelt op nieuwe ontwikkelingen. De ondervraagden geven het MCH een gemiddeld rapportcijfer van 7,5.

Bijlage 2

Missie, visie en strategie MCH en FB

Het leveren van ziekenhuiszorg van topkwaliteit, vakbekwaam en toegewijd, aan iedereen die dat nodig heeft. Dat is onze centrale doelstelling.

Topklinisch opleidingsziekenhuis

Als topklinisch opleidingsziekenhuis hebben we topklinische functies, leiden we medisch specialisten, verpleegkundigen en anderen op en doen we wetenschappelijk onderzoek.

Het MCH van de toekomst bouwen wij op vier strategische pijlers. Voor iedere pijler hebben wij een competentie benoemd, een gedragskenmerk waarover iedereen in het MCH moet beschikken.

- maatschappelijk ondernemen (competentie 'creativiteit'): vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als ziekenhuis (we gebruiken de schaarse middelen efficiënt om goede en voor iedereen toegankelijke patiëntenzorg te leveren) ontwikkelt het MCH zich ook tot een meer marktgerichte onderneming die tegemoet komt aan de wensen van de klant;
- klantgerichtheid (zo heet ook de competentie): het MCH is klantgericht, een ziekenhuis dat ook uitblinkt in het tegemoetkomen aan de wensen, behoeften en verwachtingen van patiënten, bezoekers, verwijzers en medewerkers;
- kwaliteit (competentie 'kwaliteitsgerichtheid'): het MCH kan alleen een topklinisch ziekenhuis zijn - klantgericht en innovatief - als het kwaliteit biedt;
- innovatie (competentie 'initiatief'): het MCH is een ziekenhuis dat nieuwe ontwikkelingen stimuleert en dat graag voorop loopt. Mede daardoor is het voor medewerkers interessant om in het MCH te werken.

MCH-strategie

De MCH-strategie is samen te vatten in de volgende karakteristieken:

- de beste zorg voor de patiënt;
- het beste opleidings- en leerklimaat voor medewerkers, artsen, studenten, leerlingen en stagiairs;
- actieve deelname aan een breder geheel; zowel in concurrentie als in samenwerking;
- leiderschap met passie;
- financiële stabiliteit.

Missie, visie en strategie FB

De missie, visie en strategie van het Facilitair Bedrijf zijn een afgeleide van die van het MCH.

Missie

Het Facilitair Bedrijf van MCH wil zorgen voor ondersteunende dienstverlening van het MCH op het gebied van huisvesting, onderhoud van (medische) apparatuur en installaties, infrastructuur, huishouding, veiligheid, voeding, kinderopvang en logistiek om zodanig de continuïteit van het zorgproces te waarborgen.

Visie

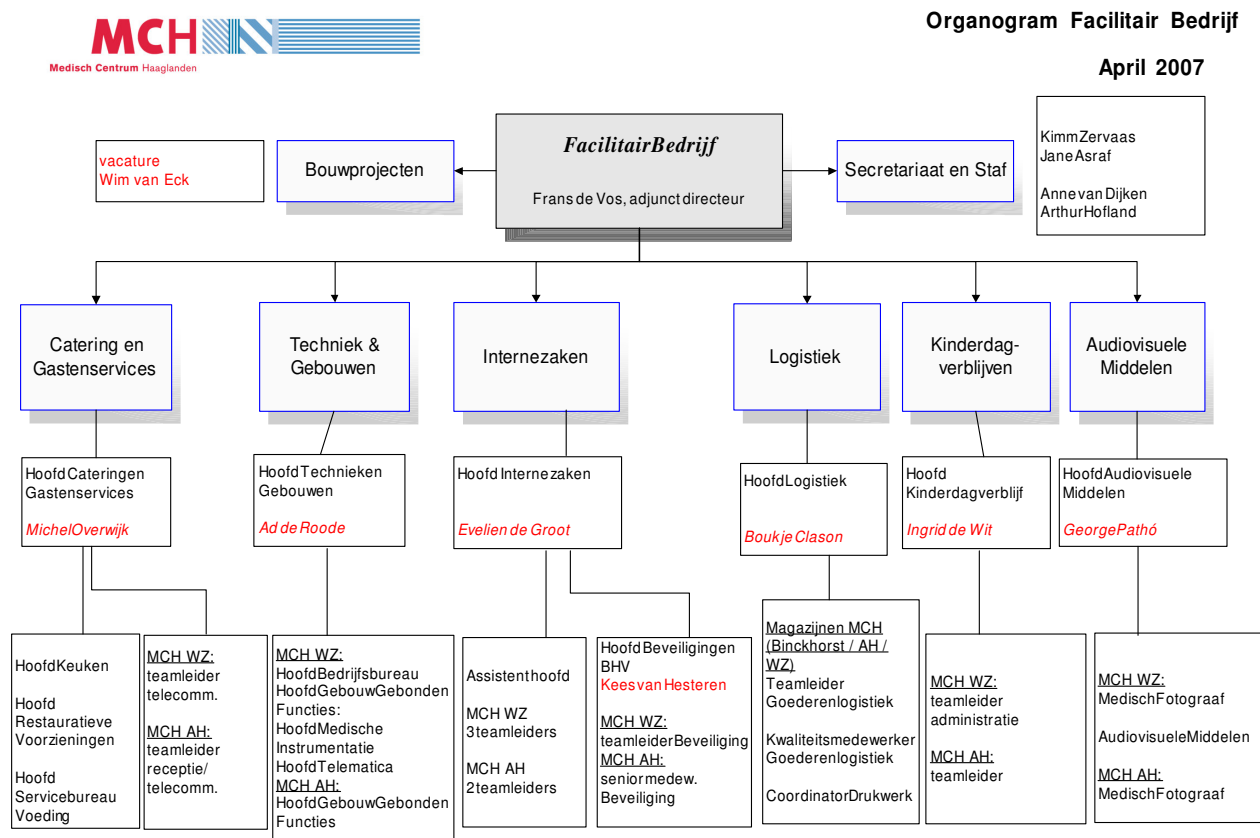
Het Facilitair Bedrijf wil klantgericht en marktconform werken en zodanig een toegevoegde waarde te leveren aan de doelen van het ziekenhuis.

Strategie

De in de visie gestelde doelen worden bewerkstelligd door het:

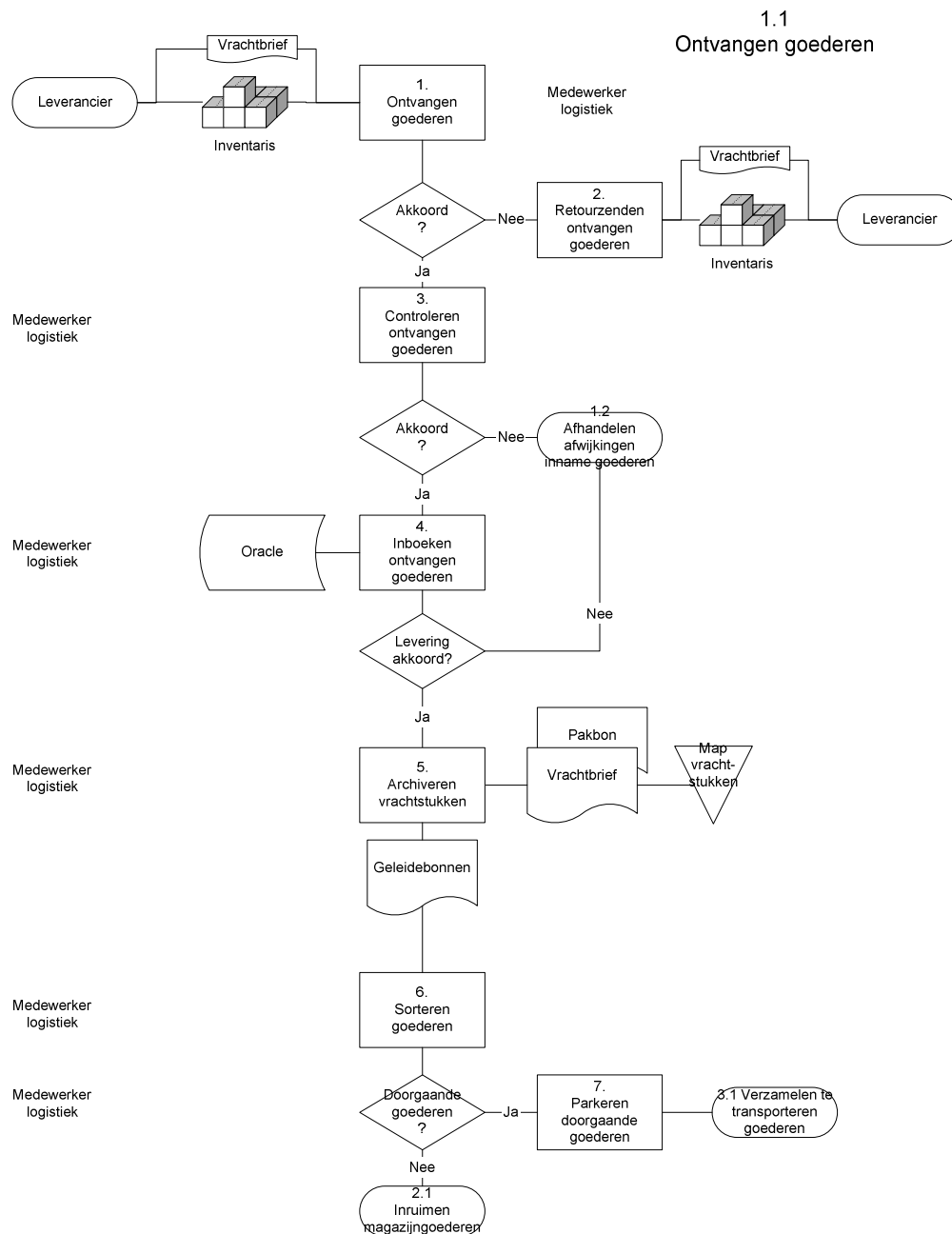
- Realiseren van een klantgerichte instelling bij alle medewerkers van het Facilitair Bedrijf. Dit betekent:
 - "afpraak is afspraak";
 - klantgericht;
 - resultaatgericht.
- Realiseren van een voor iedereen duidelijke facilitaire organisatie met een heldere communicatie;
- Beschikken over deskundige en betrokken medewerkers en werken aan teambuilding;
- Op de meest doelmatige wijze tegen verantwoorde kosten beschikbaar hebben en houden van producten en diensten van het Facilitair Bedrijf.

Bijlage 3
Organogram Facilitair Bedrijf



Bijlage 4
Voorbeeld procedureomschrijving

Schematische weergave Goederenontvangst



Doel van het proces

Het juist, tijdig en volledig ontvangen van de geleverde goederen. Het proces start op het moment dat de leverancier de goederen voorzien van een vrachtbrief aanbiedt bij het magazijn. Het proces eindigt wanneer de levering is gecontroleerd en geregistreerd in het systeem als ontvangen.

Uitgangspunten

- Alle leveringen van goederen gaan via de goederenontvangstruimte in het magazijn.
- De controle bij goederenontvangst bestaat uit twee fasen:
 - Ingangscontrole:
 - Rechtmatigheid levering: bestemd voor MCH
--> Controle bestemmingsadres en aantal colli
+ visuele schade goederen
 - Juistheid levering: hoeveelheden /artikelen (fysiek)
--> Controle a.d.h.v. pakbon & order in het systeem
 - Invoercontrole:
 - Artikelgegevens
 - Eenheden/verpakkingen
 - Totale hoeveelheden per artikel
 - Meer/minder levering
 - Indicaties:
 - o Foutieve levering Terugsturen levering
 - o Geen ordernummer
 - Doorschuiven richting frontoffice
 - > contact leverancier achterhalen ordernummer anders retour
 - Contact inkoop voor inname goederen (invoer IO voor inname)
 - o Meer/ minder levering
 - Dubbel --> Contact inkoop voor akkoord inname (aanmaken nieuwe inkooporder)
 - Meer --> Contact inkoop voor akkoord Inname (aanpassen IO)
 - Minder -->
 - Wel nalevering: Backorder (verwachte leverdatum)

Geen nalevering: annuleren
openstaande inkooporder
(inkoop)

- Onvoldoende geleverd Contact inkoop/ aanvrager (impact
primaire

proces achterhalen

Processtappen

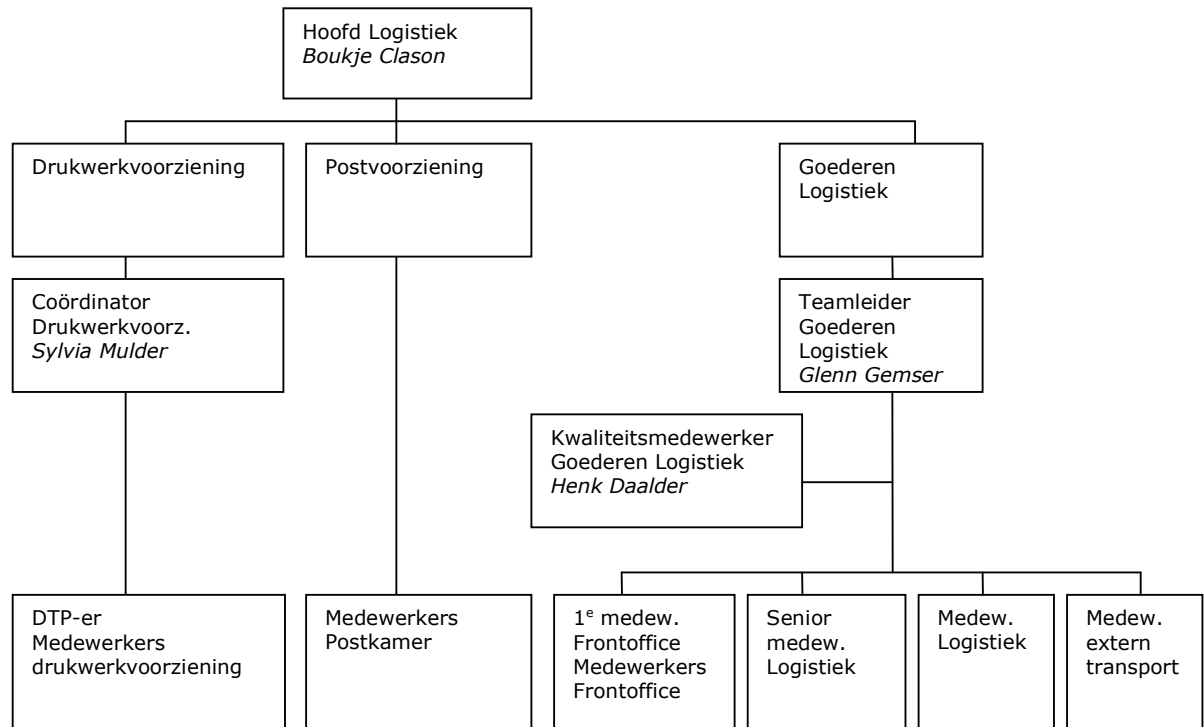
Nr	Functionaris	Activiteit en Omschrijving	Hulpmiddel
1	Medewerker logistiek	• Ontvangen goederen De medewerker logistiek ontvangt van de leverancier de goederen voorzien van een vrachtbrief. Daarbij wordt de eerste ingangscontrole uitgevoerd: - Controleren rechtmatigheid levering (bestemd voor MCH) - Match aantal colli op vrachtbrief en fysiek aanwezig - Verpakking onbeschadigd/ ongeopend Indien akkoord tekent de medewerker logistiek de vrachtbrief voor 'gezien'.	
2	Medewerker logistiek	• Retourzenden ontvangen goederen Indien de levering niet bestemd is voor MCH of het ordernummer niet te achterhalen is door de leverancier wordt de levering geweigerd en retourgezonden naar de transporteur.	
3	Medewerker logistiek	• Controleren geleverde goederen Vervolgens wordt aan de hand van de pakbon de fysieke controle uitgevoerd. Daarbij wordt afhankelijk van de leverancier een 100 % of steekproefsgewijze controle uitgevoerd (<u>criteria leveranciers</u>). De volgende onderdelen worden gecontroleerd: - Controle artikelnummer en omschrijving op de verpakking vs. de pakbon - Controle aanwezige hoeveelheden (eenheden) van de goederen met de pakbon Indien de goederen juist en volledig volgens pakbon aanwezig zijn tekent de medewerker logistiek de pakbon voor akkoord. Bij afwijkingen wordt frontoffice ingeschakeld voor verdere afhandeling (zie proces 'Afhandelen afwijkingen inname goederen').	
4	Medewerker logistiek	• Inboeken goederen in het systeem Wanneer de goederen volgens vrachtbrief en pakbon geleverd zijn voert de medewerker logistiek de ontvangst in het systeem in. <u>Zie werkinstructie 'Inboeken goederen'.</u>	Oracle

Nr	Functionaris	Activiteit en Omschrijving	Hulpmiddel
		Daarbij wordt gecontroleerd of de gegevens volgens de getekende pakbon overeenkomen met de inkooporder in het systeem. - Match artikelgegevens - Match hoeveelheden/ eenheden pakbon en inkooporder - Match inkoopordernummer Indien de gegevens in het systeem niet overeenkomen met de gegevens op de getekende pakbon wordt de levering in de hoek 'probleemgevallen' gezet in afwachting van verdere afhandeling door frontoffice (zie <u>proces 'Afhandelen afwijkingen inname goederen'</u>).	
5	Medewerker logistiek	• Archiveren vrachtstukken Als de goederen juist en volledig zijn ingenomen in het systeem wordt de pakbon afgetekend en samen met de vrachtbrief in de map op leverancier en datum gearhiveerd.	
6	Medewerker logistiek	• Sorteren goederen De medewerker logistiek bepaalt vervolgens of het doorgaande of magazijngoederen betreft. De magazijngoederen worden in de ruimte in te ruimen magazijngoederen geplaatst om ingeruimd te worden. Zie <u>proces 1.2 'Inruimen magazijngoederen'</u>.	
7	Medewerker logistiek	• Parkeren doorgaande goederen De doorgaande goederen worden in de daarvoor bestemde ruimte 'geparkeerd'. A.d.h.v. het uitleveringsschema kan in <u>proces 'Verzamelen doorgaande goederen transport'</u> worden bepaald wanneer welke goederen klaargezet moeten worden voor transport. Hierbij is de fysieke inrichting van de ruimte voor doorgaande goederen opgedeeld in: 1. <u>Vandaag uitleveren</u>: leveringen aan afdelingen die volgens uitleveringsschema of op basis van 24-uurs principe dezelfde dag uitgeleverd moeten worden 2. <u>Wachtrij</u>: goederen die op een later tijdstip/dag	

Risicomatrix

Benoemd risico	Volledigheid	Juistheid	Tijdigheid	Efficiency	Prioriteit	Genomen of voorgestelde beheersmaatregel	Monitoring	Proceduureel	Competentie (control)	Maatregel genomen	ACTIE
Goederen worden niet tijdig geleverd/ Geen indicatie van leveringsschema	X	X				- Levertijdbewaking inkoop - Registratie en onderhoud levertijden leveranciers		X X			J N
Levering komt niet overeen met de vrachtbrief Vrachtbrief wordt getekend voor ontvangst zonder controle fysieke levering (globale telling) en leveringsverplichting in het systeem (IO)	X	X				- Controleren fysieke levering met vrachtbrief - Pakbon controle eenheden artikelgegevens - Controleren levering in het systeem - Afspraken leveranciers voor melding afwijkingen binnen 24/48 uur		X X X X		J J J ?	<u>Actie:</u> <u>Duidelijke afspraken leveranciers inkoopvoorwaarden omtrent reclamatie</u>
Gegevens in het systeem komen niet overeen met de werkelijk geleverde goederen (pakbon)	X	X				- Controleren gegevens in het systeem adhv afgetekende pakbon - Directe afhandeling frontoffice i.g.v. afwijkingen		X X			J N

Bijlage 5
Organogram Logistiek



Bijlage 6
Interview medewerkers Logistiek + voorafgaande brief

Den Haag, april 2007

Betreft: ISO 9001:2000 certificering

Beste Logistieke medewerkers,

Ik ben bezig met de voorbereidingen voor een ISO 9001:2000 certificering, graag zou ik jullie medewerking, via deze brief, willen vragen voor de afname van dit interview.

ISO 9001:2000 is een kwaliteitsmanagementsysteem. Het doel hiervan is om via een vast (goedwerkend) patroon te werken en kwaliteit na te streven. Zo zullen er bijvoorbeeld doelstellingen opgesteld worden. Jaarlijks wordt er gekeken of deze behaald zijn. Op deze manier kunnen we van onze zwaktepunten sterke punten maken en onze sterke punten uitbreiden. We zullen een goedlopende organisatie worden, waar de communicatie goed verloopt (met klant, leveranciers en medewerkers) en waarbij we een zo hoog mogelijke kwaliteit zullen leveren aan de klanten.

De controle van dit systeem, door een extern bedrijf uitgevoerd, vindt plaats in het najaar van dit jaar. Hierbij zullen een aantal van jullie gevraagd om te vertellen over de uitvoering van jullie werk. Belangrijk is dat we dan allemaal met onze neuzen in dezelfde richting staan.

Met vriendelijke groet

Sanne Cransberg
Stagiair ISO certificering

Functie:

Afdeling: Goederen Logistiek / Postvoorziening / Drukwerkvoorzieningen*

1. Waarom denk je dat het nodig is om Logistiek ISO te certificeren?

2. Wat vind je van het idee om Logistiek ISO gecertificeerd te maken?

3. Wat denk je dat de gevolgen zijn van de ISO certificering?

4. Denk je dat er dingen gaan veranderen voor jou?

5. Wat is jouw gevoel bij de certificering?

6. Heb je nog opmerkingen die je kwijt wilt over de ISO certificering?

* Doorstrepen wat niet van toepassing is

Bijlage 7
Interview externen + voorafgaande brief

Den Haag, 29 maart 2007

Betreft: ISO 9001:2000 certificering

Geachte heer / mevrouw,

Ik ben stagiair bij het Medisch Centrum Haaglanden, bedrijfsonderdeel Logistiek, en regel de ISO certificering. Om meer informatie te vergaren, zou ik graag in contact komen met bedrijven en interne afdelingen, die ervaren zijn in de ISO certificering (met name gericht op ISO 9001:2000), de reden waarom ik u heb aangeschreven.

Graag zou ik een afspraak met u maken, om een aantal vragen (in de vorm van een interview) af te nemen.

Indien u deze tijd vrij kan en wil maken, kunt u contact met mij opnemen via s.r.cransberg@mchaaglanden.nl.

Bij voorbaat dank.

Met vriendelijke groet,

Sanne Cransberg

Naam:
Bedrijf:
Functie:

1. Waardoor is de interesse ontstaan om een ISO certificering voor uw bedrijf te krijgen?

2. Waar is de organisatie gestart met de voorbereidingen van de ISO certificering (procedures, handboek o.i.d.)?

3. Hoe lang heeft de voorbereiding geduurd?

4. Hoe lang heeft u 'proef' gedraaid met het kwaliteitsmanagementsysteem? (implementatie tot audit Lloyd's)

5. Zijn er positieve of negatieve resultaten gebleken uit de implementatie van de ISO certificering?

6. Waar bent u erop vooruit gegaan? Is dat in geld uit te drukken, zo ja in welke (kosten) en opbrengsten?

7. Hoe reageerden uw medewerkers op de ISO certificering? In welke fase heeft u de medewerkers de ISO certificering uitgelegd? Hoe creëerde u betrokkenheid en enthousiasme?

8. Wat denkt u dat de toekomst nog te bieden heeft, dankzij uw ISO certificering?

9. Wat is de toegevoegde waarde van een ISO certificering, volgens u?

10. Zijn er nog onderwerpen, die u aan het licht wil brengen? Of zou u me nog een ander advies willen geven?

Bijlage 8

Samenvatting interviews medewerkers Logistiek

In het algemeen geldt, voor de medewerkers, dat het niet geheel duidelijk is wat de werking van ISO 9001:2000 inhoudt. Er is onvoldoende kennis van ISO 9001:2000 binnen het team. 'Er is wel ooit iets gezegd over ISO, maar of dat 9001:2000 was...geen idee.'

Goederen Logistiek

Bij Goederen Logistiek begreep men niet helemaal wat precies ISO 9001:2000 is. Na een kleine uitleg van wat ISO 9001:2000 inhoudt, werd het wat duidelijker. De meeste medewerkers konden zich motiveren voor ISO 9001:2000. Ze vonden het een fijn idee om vastigheid te krijgen en dat ze vast konden houden op procedures. De kwaliteit van het werk doet hen niet heel veel, bleek in de interviews. Het gaat voor hen meer om het eigen werk. Graag willen zij hun werk zo goed en snel mogelijk doen, zodat een positief effect op de klant behaald wordt. Daardoor ontstaan wel eens 'schoonheidsfoutjes' in het geleverde werk.

Er wordt ook gezegd door de medewerkers, dat zij graag gecontroleerd willen worden, zodat zij reflectie krijgen op hun functioneren. 'Het zal ook het werk prettiger en duidelijker maken' was ook een van de meningen van de medewerkers. Een ander hoopt dat er eindelijk richtlijnen voor de verschillende steriele magazijnen komen, bijvoorbeeld qua te dragen kleding (mutsje, handschoenen, steriele kleding, enz.). Een medewerker zei: 'Als al die werkzaamheden vastliggen, dan is het ook handiger voor nieuwe medewerkers om ingewerkt te worden. Iedereen kan ook even terugvallen op de procedures en ze kunnen er ook op aangesproken worden.'

Post

Voor de medewerkers van de postvoorziening zal er weinig veranderen. Dat weten zij zelf ook. Zij hebben dus ook weinig problemen met de ISO 9001:2000 certificering. De procedures zijn recentelijk geherformuleerd. Er dienen geen wijzigingen gemaakt te worden in de wijze waarop zij werken. Wel zijn ze daar angstig voor. Een medewerker van de postvoorzieningen zei mij: 'Ik hoop dat onze werkzaamheden uit hetzelfde blijft bestaan, want op deze manier gaat het zo goed. Ik zou het niet leuk vinden als we ons aan allemaal dingen weer opnieuw moeten aanpassen. Het gaat goed op de manier hoe we nu werken. Dan moet er niet een wijsneus komen die allemaal dingen weer gaat aanpassen op dat hoge niveau van hem, terwijl het gewoon goed gaat.' Er wordt niet goed begrepen wat precies de reden is voor de ISO 9001:2000 certificering, want deze medewerkers vinden dat het gewoon zijn gangetje gaat. Deze medewerkers hopen dat het hen niet in de weg gaat lopen in de werkzaamheden. Wel vinden zij het goed voor de afdeling Goederen Logistiek dat deze norm wordt ingevoerd, want daar moet wel het een en ander op orde komen. Voor hen wordt er verwacht dat er niet veel gaat veranderen.

Drukwerkvoorzieningen

De afdeling drukwerkvoorzieningen snapt niet helemaal waarom de ISO 9001:2000 ingevoerd wordt. Zij hebben dezelfde mening als de medewerkers van de post. Zij vinden dat het harder nodig is voor de afdeling Goederen Logistiek. Verder wordt er vooral gedacht dat er alleen maar papieren rompslomp bijkomt. Een medewerker van Drukwerkvoorzieningen vertelde dat er in principe foutloos gewerkt wordt. 'Enkel als de machines er mee stoppen of iets dergelijks, ontstaan er fouten. Procedureomschrijvingen hebben wij dus niet nodig, al is het wel handig voor nieuw personeel.'

Bijlage 9
Interview Karin van der Meer

Naam: Karin van der Meer
Bedrijf: Afdeling Interne Zaken
Functie: Assistent Hoofd Interne Zaken

1. Waardoor is de interesse ontstaan om een ISO certificering voor uw bedrijf te krijgen?

Dit is van bovenaf opgelegd -> Frans de Vos

2. Waar is de organisatie gestart met de voorbereidingen van de ISO certificering (procedures, handboek o.i.d.)?

Directiebeoordeling en daarvoor informatie verzamelen. Verder was alles vrij up-to-date, dankzij de NIAZ accreditatie.

3. Hoe lang heeft de voorbereiding geduurd?

Sept. 2004-dec. 2004

4. Hoe lang heeft u 'proef' gedraaid met het kwaliteitsmanagementsysteem? (implementatie tot audit Lloyd's)

Sept – dec.

5. Zijn er positieve of negatieve resultaten gebleken uit de implementatie van de ISO certificering?

+ Er kwamen onverwachte verbeterpunten aan het licht. Deze procedures liepen niet zoals verwacht en hier konden vroegtijdig verbeterplannen voor opgesteld worden.
- Extra papiermassa, die niet echt noodzakelijk is volgens mij.

6. Waar bent u erop vooruit gegaan? Is dat in geld uit te drukken, zo ja in welke kosten?

Nee, dat is niet in geld uit te drukken.
Wel is er meer inzicht en overzicht.

7. Hoe reageerden uw medewerkers op de ISO certificering? In welke fase heeft u de medewerkers de ISO certificering uitgelegd? Hoe creëerde u betrokkenheid en enthousiasme?

- ➔ Niet heel vreemd vonden de operationele medewerkers het. Er was meer de vraag 'waarom nu weer'. Voor de teamleiders betekende dit meer werk. Zij vonden dat vervelend tot zij het nut van ISO begrepen.
- ➔ Tussen de implementatie en de audit (documentreview) is de medewerkers uitgelegd wat de planning was, wat betreft ISO.
- ➔ Er is een quiz georganiseerd met prijzen. Enthousiasme verschilt per medewerker. Goed idee voor jou: je mag kiezen welke medewerkers de auditoren zullen spreken. Dus tip: kies de enthousiaste medewerkers. Informatie geven is heel belangrijk in de verschillende stadia.

8. Wat denkt u dat de toekomst nog te bieden heeft, dankzij uw ISO certificering?

Er zullen verschillende tips komen van auditoren. Pas geleden was alles conform de ISO 9001 goed geregeld. Zij gaven als voorbeeld om in verschillende thema's / projecten te gaan werken.
Hier wordt nu over nagedacht.

9. Wat is de toegevoegde waarde van een ISO certificering, volgens u?

Er zal continue gestructureerd gewerkt blijven worden. Er zal een constante bewaking van het kwaliteitsmanagementsysteem moeten zijn, willen de herhaaldelijke audits goed doorgelopen worden.

10. Zijn er nog onderwerpen, die u aan het licht wil brengen? Of zou u me nog een ander advies willen geven?

Directiebeoordeling zo kort mogelijk!
Interne audit is heel belangrijk. Voer dit uit met een ervaren iemand en niet te dicht op de echt audit, zodat je nog genoeg tijd hebt om te verbeteren en aanvullen.

Bijlage 10
Interview Wieske Mak

Naam: Wieske Mak
Bedrijf: Afdeling Catering & Gastenservices
Functie: Projectmedewerker

1. Waardoor is de interesse ontstaan om een ISO certificering voor uw bedrijf te krijgen?

Dit is van bovenaf opgelegd. De directeur wilde alle bedrijfsonderdelen certificeren. Dit betekent dat het MCH een onderscheidend vermogen heeft naar andere ziekenhuizen. Dit bevoordeelt de concurrentiepositie en de zorgverzekeraars hebben hier ook profijt van, want hoe beter de service, hoe sneller het herstel van de klant.

2. Waar is de organisatie gestart met de voorbereidingen van de ISO certificering (procedures, handboek o.i.d.)?

Er is begonnen met de HACCP certificering. Hierna is er gedacht over een ISO certificering. De ISO certificering die voor dit bedrijfsonderdeel het meest van pas kwam, was ISO 22000. Tijdens het organiseren van alle documenten, is ook de implementatie begonnen bij de gerede documenten. Dit is dus beetje bij beetje gebeurd.

3. Hoe lang heeft de voorbereiding geduurd?

Vanaf eind Januari – eind juni (met HACCP certificaat in die periode)
Er zijn weinig veranderingen naar aanleiding van de documentreview geweest.

4. Hoe lang heeft u 'proef' gedraaid met het kwaliteitsmanagementsysteem? (implementatie tot audit Lloyd's)

Je bent constant bezig met kleine aanpassingen. De implementatie is de gehele voorbereidingstijd geweest. Dus vanaf eind januari tot eind juni. Knelpunten waren de werkinstructies en de registraties. Werkinstructies zijn er ingeslopen bij werknemers, het is moeilijk deze aan te passen naar de juiste ISO werkinstructie. De registraties waren ze niet meer gewend om te doen. Dit kost per dag meer tijd.

5. Zijn er positieve of negatieve resultaten gebleken uit de implementatie van de ISO certificering?

Nee, in het traject ernaar toe wel. In dit traject kwamen de zwakke punten naar voren en deze werden verstevigd. De communicatie werd verbeterd en medewerkers werden goed op de hoogte gehouden. Uiteindelijk gingen de neuzen van alle medewerkers (incl. tactisch/strategisch) dezelfde kant op.

6. Waar bent u erop vooruit gegaan? Is dat in geld uit te drukken, zo ja in welke kosten?

Per dag kost het 1 uur extra registratie van de medewerkers.
Belangrijker is het overzicht dat ontzettend verbeterd en inzicht en controle op bijvoorbeeld de registraties. Problemen kunnen sneller geconstateerd worden, dankzij de registraties die de operationele medewerkers moeten maken.

7. Hoe reageerden uw medewerkers op de ISO certificering? In welke fase heeft u de medewerkers de ISO certificering uitgelegd? Hoe creëerde u betrokkenheid en enthousiasme?

- ➔ Toen de medewerkers verteld werd dat het ISO traject gestart werd, waren zij niet erg geïnteresseerd.
- ➔ In de beginfase is direct verteld over het doel en de werkwijze van ISO.
- ➔ Er is een quiz georganiseerd om de regels door te lichten, prioriteiten te belichten en het belang aan te stippen. Daarnaast is het heel belangrijk om een band op te bouwen met de medewerkers en begrip te tonen voor de extra energie die sommige activiteiten kost. Het helpt ook als je hen helpt. Empathie is dus heel belangrijk, maar als dat niet werkt, moet er ook duidelijk verteld worden dat het zo gaat en niet anders.

8. Wat denkt u dat de toekomst nog te bieden heeft, dankzij uw ISO certificering?

- verbeterpunten blijven ontstaan en worden ook daadwerkelijk gesignaleerd.
- Interne audit verteld veel over de organisatie
- Documentbeheer nog meer professionaliseren
- De gehele organisatie zal professioneler gaan werken.

9. Wat is de toegevoegde waarde van een ISO certificering, volgens u?

- Zelfcontrole
- Op een bepaald niveau blijven
- Continuïteit

10. Zijn er nog onderwerpen, die u aan het licht wil brengen? Of zou u me nog een ander advies willen geven?

Nee.

Bijlage 11
Interview Rishma Roepan

Naam: Rishma Roepan
Bedrijf: afdeling Techniek & Gebouwen
Functie: Kwaliteitscoördinator

1. Waardoor is de interesse ontstaan om een ISO certificering voor uw bedrijf te krijgen?

ISO 9001 heeft de naam dat er erg klantgericht gewerkt gaat worden. Dat wekte vooral interesse bij ons. Daarnaast wilden wij kwalitatieve diensten en producten aanbieden, waardoor ook de klanttevredenheid omhoog ging.

2. Waar is de organisatie gestart met de voorbereidingen van de ISO certificering (procedures, handboek o.i.d.)?

De afdeling begon eerder al bij de NIAZ accreditatie. Daardoor was er al een procedureboek ontstaan. Ook werd er een kwaliteitshandboek 'gevonden'. Er moest het een en ander bijgesteld worden. Het kwaliteitshandboek werd volledig volgens de ISO 9001 norm gemaakt.

3. Hoe lang heeft de voorbereiding geduurd?

Het is moeilijk om te zeggen hoe lang het heeft geduurd. De NIAZ accreditatie heeft voor veel minder werklast gezorgd. Veel dingen waren zoals in de vorige vraag gezegd al gemaakt.

4. Hoe lang heeft u 'proef' gedraaid met het kwaliteitsmanagementsysteem? (implementatie tot audit Lloyd's)

Er is na de interne audit 2 maanden gewacht met de documentreview. In die tijd zijn nog een aantal kleine aanpassingen gedaan.

5. Zijn er positieve of negatieve resultaten gebleken uit de implementatie van de ISO certificering?

Een groot positief resultaat is dat zwakke punten zichtbaar worden. De medewerkers vinden de grote papiermassa wel een negatief punt. Ze snappen het nut hier niet goed van, maar zijn nu wel gewent hieraan. Soms komt het nog wel eens ter sprake en dan wordt het rustig nogmaals uitgelegd.

6. Waar bent u erop vooruit gegaan? Is dat in geld uit te drukken, zo ja in welke kosten?

Het is niet in geld uit te drukken wat de opbrengsten zijn. Het is overigens wel heel interessant om dit eens inzichtelijk te maken.
Verder ben ik erg blij met het overzicht dat nu gecreëerd is. We gaan nu maar op voor het volgende kwaliteitssysteem, namelijk het INK (verbeter)certificaat. Wij

krijgen er geen genoeg van!

7. Hoe reageerden uw medewerkers op de ISO certificering? In welke fase heeft u de medewerkers de ISO certificering uitgelegd? Hoe creëerde u betrokkenheid en enthousiasme?

- ➔ De medewerkers reageerden laconiek. Zij hadden zoiets: 'er wordt toch niets aan ónze problemen gedaan'.
- ➔ De medewerkers zijn direct betrokken bij het proces.
- ➔ Om de laconieke reactie weg te nemen, hebben de medewerkers veel inspraak gehad in de procedures. Op deze manier creëerden we betrokkenheid en enthousiasme. Het is altijd leuker om iets te doen dat je zelf bedacht hebt, dan dat het voor je bedacht is.

8. Wat denkt u dat de toekomst nog te bieden heeft, dankzij uw ISO certificering?

De ambitie om nog meer certificaten te halen. Nu willen we opgaan voor het INK certificaat. Op deze manier kan de kwaliteit alleen maar stijgen.

9. Wat is de toegevoegde waarde van een ISO certificering, volgens u?

ISO is een instrument werk en activiteiten op de juiste manier in te richten. Kwaliteit staat in een hoog vaandel. De controlemomenten zorgen ervoor dat je het ook daadwerkelijk in stand houdt. Het is een altijd bewegend proces.

10. Zijn er nog onderwerpen, die u aan het licht wil brengen? Of zou u me nog een ander advies willen geven?

- Medewerkers moet je vanaf het begin erbij betrekken.
- Laat de medewerkers zelf oplossingen bedenken. Zij moeten er mee gaan werken, als zij het zelf bedenken, weet je (waarschijnlijk) zeker dat zij er mee zullen werken.

Bijlage 12
Interview Autofabrikant

1. Waardoor is de interesse ontstaan om een ISO certificering voor uw bedrijf te krijgen?

- ⇒ Door de ontwikkeling door de autofabrikant van een verplicht kwaliteitssysteem voor dealervestigingen kon de importeur niet achter blijven.
- ⇒ de behoefte om bedrijfskennis in de hoofden van medewerkers in de organisatie te verankeren
- ⇒ inzichtdocumentatie ontwikkelen om nieuwe medewerkers sneller wegwijs te maken in een organisatie met veel specialistische kennis.

2. Waar is de organisatie gestart met de voorbereidingen van de ISO certificering (procedures, handboek o.i.d.)?

Workshops met alle afdelingen om de kritische processen vast te leggen. (heeft als gevolg dat je overdaad aan procedures krijgt)

3. Hoe lang heeft de voorbereiding geduurd?

1,5 jaar ongeveer 1,5 FTE

4. Hoe lang heeft u 'proef' gedraaid met het kwaliteitsmanagementsysteem? (implementatie tot audit)

Half jaar voor certificering een proef audit laten doen

5. Zijn er positieve of negatieve resultaten gebleken uit de implementatie van de ISO certificering?

- ⇒ ISO doe je om structureel met verbetering van je organisatie bezig te zijn en met je klant bezig te zijn. Als je ISO serieus neemt levert dat altijd nieuwe aandachtspunten op die tot positieve ontwikkelingen kunnen leiden. Voor diegenen die het gedachtegoed niet serieus nemen blijft het een papierentijger en tijdsverlies.
- ⇒ Voordelen ISO:
 - meer gestructureerd inzicht in de organisatie en hierdoor meer verbanden kunnen leggen.
 - Je wordt gedwongen om over klanten na te denken, inclusief hun tevredenheid en klachten
- ⇒ Nadelen: kost veel tijd en geld en veel commitment van de organisatie en met name de leiding. Het is geen snelweg naar succes, eerder een opvoedcursus. Dus credo geldt: bij twijfel niet aan beginnen.

6. Waar bent u erop vooruit gegaan? Is dat in geld uit te drukken, zo ja in welke kosten?

Het grote voordeel is dat met ISO de inhoudelijke discussie over organisatorische zaken als structuur, processen, verantwoordelijkheden en soorten dienstenverleningen naar de gedefinieerde klant in afgesproken kader (= kwaliteitssysteem) plaats vinden. Kwaliteitswaarde is niet eenduidig naar geld om te zetten in onze organisatie.

7. Hoe reageerden uw medewerkers op de ISO certificering?

zeer afwachtend, na drie jaar zien zij er de waarde wel van in. Hierbij moet vermeld worden dat ISO een deel van de persoonlijke bonus uitmaakt en er grote afdwingende kracht vanuit directie plaatsvindt.

8. Wat denkt u dat de toekomst nog te bieden heeft, dankzij uw ISO certificering?

ISO biedt handvaten om te werken aan kwaliteit van onze dienstverlening en daarmee hebben we een toekomst.

9. Wat is de toegevoegde waarde van een ISO certificering, volgens u?

- ⇒ Bij onze organisatie door middel van externe audits een stok achter de deur om medewerkers actief met kwaliteit van hun werk bezig te zijn.
- ⇒ Let op: onze organisatie communiceert op generlei wijze dat wij ISO gecertificeerd zijn: ons motto is dat ISO belangrijk is voor onszelf.
- ⇒ Dit in tegenstelling tot vele bedrijven die ISO doen om leverancier te kunnen zijn.

Bijlage 13
Interview Lucas Bols

Naam: Glenn Gemser
Bedrijf: Koninklijke Erven Lucas Bols BV
Functie: (ex) Kwaliteitsmanager

1. Waardoor is de interesse ontstaan om een ISO certificering voor uw bedrijf te krijgen?

Er was binnen Lucas Bols reeds een certificering. In die tijd gelde de certificering voor 3 jaar, zonder periodieke audits. Na 3 jaar moest er dus veel verbeterd worden om opnieuw op te gaan voor de certificering. De kwaliteit was ver weggezakt en het kwaliteitsbewustzijn onder de medewerkers was verdwenen. Het werd wel tijdig ontdekt dankzij een managementreview, zodat op tijd met de nieuwe certificering begonnen kon worden.

2. Waar is de organisatie gestart met de voorbereidingen van de ISO certificering (procedures, handboek o.i.d.)?

Er is een kwaliteitsteam benoemd met bedrijfsbrede vertegenwoordiging. Daarna is in kaart gebracht wie welke verantwoording zou hebben. In overleg zijn de verschillende gebieden toegewezen aan afdelingen. Dit werd uitgewerkt in actiepunten. Een totaaloverzicht liet zien wat wanneer af moest zien, wie daar verantwoordelijk en bevoegd voor zou zijn en welke communicatiemethode daarvoor werd gebruikt.

3. Hoe lang heeft de voorbereiding geduurd?

12 maanden.

4. Hoe lang heeft u 'proef' gedraaid met het kwaliteitsmanagementsysteem? (implementatie tot audit Lloyd's)

7 maanden. Het was met name belangrijk om te kijken of het systeem afdelingsoverstijgend een spin in het web was op gebieden van communicatie, informatie en acties. Ook werd een nieuw software programma in deze tijd getest. De medewerkers moesten ook met al deze nieuwe systemen gewend raken.

5. Zijn er positieve of negatieve resultaten gebleken uit de implementatie van de ISO certificering?

Na het gewenningsproces voor de medewerkers (vooral oude gewoonten afleren), bleven er louter positieve reacties over. Met name werd de directe beschikbaarheid op functieniveau van de beschrijving van verantwoordelijkheden en bevoegdheden als een grote stap voorwaarts gezien.

6. Waar bent u erop vooruit gegaan? Is dat in geld uit te drukken, zo ja in welke (kosten) en opbrengsten?

- Door helderheid van verantwoordelijkheden en bevoegdheden werden vele discussies vermeden.
- De organisatie is effectiever geworden: snellere en doelmatigere activiteitsontwikkelingen.
- Significante besparingen werden geboekt op drukwerk, voorraad, kosten van emballage, retouren, facturering en tijdbesparing van de keuringslabs. (geschat wordt op een kostenbesparing van €100.000 het eerste jaar na de implementatie)

7. Hoe reageerden uw medewerkers op de ISO certificering? In welke fase heeft u de medewerkers de ISO certificering uitgelegd? Hoe creëerde u betrokkenheid en enthousiasme?

De medewerkers werden in een zo vroeg mogelijk stadium van dit kwaliteitsproject op de hoogte gesteld. De leden van het kwaliteitsteam hadden tevens de taak om via het werkoverleg de collega's te informeren, te betrekken en te enthousiasmeren. Ook werden er kwaliteitsacties gehouden met als doel (tijdens de eerste projectfase) ieders aandacht vast te houden.

8. Wat denkt u dat de toekomst nog te bieden heeft, dankzij uw ISO certificering?

ISO certificering op zich moet geen doel zijn. Veel belangrijker is dat dynamisch kwaliteitsdenken en -doen ingebed worden in de organisatie. Dit onderscheidende concurrentievoordeel zou de werkelijke winst moeten zijn voortkomend uit de ISO certificering.

9. Wat is de toegevoegde waarde van een ISO certificering, volgens u?

- versteviging marktpositie
- uitbreiding marktpositie, omdat andere ISO gecertificeerde bedrijven graag zaken willen doen, met een ander bedrijf dat in bezit is van eenzelfde soort kwaliteitsstandaarden.
- Kwaliteitseisen kunnen stellen aan toeleveranciers

10. Zijn er nog onderwerpen, die u aan het licht wil brengen? Of zou u me nog een ander advies willen geven?

Nee, zie bovenstaande antwoorden.

Bijlage 14

Uitleg spel "Hints"

Het spel hints wordt gespeeld door verschillende teams. De spelleider is het hoofd Logistiek. Scheidsrechter is de teamleider Goederen Logistiek. Er mag bij dit spel niet gesproken worden. Het is de bedoeling dat een teamlid aan zijn of haar team duidelijk maakt welke procedureomschrijving hij of zij uitbeeld. De spelleider houdt het spel centraal. Beurtelings zijn de verschillende teams aan de beurt. Indien het eigen team het antwoord niet kan raden, mogen andere teams hun slag slaan. Voor elke procedure is 2 minuten uitgetrokken.

Om de competitiegeest erin te houden, moet er een prijs worden uitgereikt aan het winnende team. Ook kun je de samenwerkingsgeest aansterken door, als verschillende teams gezamenlijk een aantal punten scoren, een gezamenlijk uitje te organiseren.

Benodigdheden:

- procedureomschrijvingen op kaartformaat
- prijs
- stopwatch

Bijlage 15

Functiebeschrijving kwaliteitsmedewerker Goederen Logistiek

I DOEL VAN DE FUNCTIE

Het verrichten van werkzaamheden met betrekking tot het magazijnbeheer met de geautomatiseerde systemen voor het centrale uitgeplaatste magazijn en de decentrale magazijnen MCH WZ en MCH AH.

II ORGANISATORISCHE POSITIE

Kwaliteitsmedewerker Goederen Logistiek ontvangt hiërarchisch leiding van teamleider Goederen Logistiek en vervangt de teamleider Goederen Logistiek bij diens afwezigheid.

III CONTACTEN

Interne contacten

Teamleider Goederen Logistiek	Afstemming dagelijkse werkzaamheden
Hoofd logistiek	Kwaliteitssysteem, managementinformatie, werkgroepen, projecten
Inkoop / financiële administratie	Afstemming werkafspraken en procedures
Budgethouders/afnemers algemeen	Topping Up systeem, o.a.
Beheer Oracle	Issues Oracle, knelpunten, afstemming inkoop en financiële administratie
Deskundigen steriele en medische hulpmiddelen, Arbo, gevaarlijke stoffen	Toetsing uitvoering beleid

IV RESULTAATGEBIEDEN

1. Het controleren, beheren en communiceren van de parameters van voorraadartikelen, ontvangsttransacties, uitgiftetransacties in het geautomatiseerde logistieke systeem;
2. Het onderhouden van centrale en decentrale magazijnen (topping up);
3. Het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden;
4. Het (mede)ontwikkelen en uitvoeren van procedures, werkinstructies en controles in het kader van het kwaliteitssysteem ISO 9001 ten behoeve van de magazijnen, goederenontvangst, frontoffice logistiek, intern en extern transport en de postkamers.

V UITWERKING RESULTATEN EN RESULTAATGEBIEDEN

1. **Het controleren, beheren en communiceren van de parameters van voorraadartikelen, ontvangsttransacties, uitgiftetransacties in het geautomatiseerde logistieke systeem**

Kernactiviteiten

- Bewaakt de goederenstromen met betrekking tot de magazijnartikelen: beheert de kritische parameters in het geautomatiseerde logistieke systeem met betrekking tot o.a. de vereiste minimale voorraad en maximale voorraad, bestelgrootte, bestelfrequentie en samenhangende systeemp parameters. Heeft hierover structureel overleg met de afdeling inkoop.
- Onderhoudt de locatie-informatie in het geautomatiseerde logistieke systeem voor de magazijnen;
- Zorgt voor duidelijke locatiecodering en/of barcodering van schappen;
- Analyseert voorraadverschillen opdat structurele foutbronnen geïdentificeerd worden en aangepakt kunnen worden;
- Signaleert afwijkingen in voorraad – en administratieve processen en automatiseringsprocessen in het geautomatiseerde logistieke systeem, analyseert deze, lost ze zo mogelijk op en overlegt met applicatiebeheer;
- Meldt afwijkingen inzake bestellingen/ontvangsten aan inkoop en bewaakt de afhandeling van de problemen.
- Analyseert gesignaleerde voorraadverschillen opdat structurele foutbronnen geïdentificeerd worden en aangepakt kunnen worden ;
- Informeert bestellers en afdelingen (budgethouders, inkoop, financiële administratie) bijtijds en zorgvuldig bij mogelijke stagnaties in de afwikkeling van de werkprocessen en stemt vervolgacties af met betrokken afdelingen (budgethouders, inkoop, financiële administratie).
- Het ontwikkelen, ondersteunen, controleren en borgen van de cycle counting- procedure;
- Het ontwikkelen, uitdraaien en analyseren van periodieke managementinformatie.

Resultaat

Het goederenbeheer vindt plaats door optimale instelling van de kritische velden in het geautomatiseerde systeem. De fysieke voorraden vormen een goede afspiegeling van de administratieve voorraad. Structurele foutbronnen zijn geïdentificeerd. Betrokkenen zijn zonodig geïnformeerd. Managementinformatie is tijdig voorhanden en geanalyseerd. De cycle counting procedure functioneert conform procedure.

2. Het onderhouden van centrale en decentrale magazijnen (topping up)

Kernactiviteiten

- Ziet toe op de invoer/aanpassen van administratieve kenmerken van de artikelen (bestelgroep, besteleenheden, omschrijving, locatiecodes, afleveradressen).
- Verricht actieve controle van voorraadhoogten in topping up aan de hand van reacties van afdelingen (verzoeken tot wijzigingen en spoedaanvragen).
- Verzorgt het administratieve onderhoud topping up (verwijderen vervallen artikelen, aanmaken nieuwe barcodes, oplossen van problemen bij inlezen/uitlezen barcode).
- Bepaalt in overleg met afdelingen de voorraadhoogten in topping up bij inrichten nieuwe topping up magazijnen.

- Evalueert jaarlijks de uitgiften aan topping up magazijnen met de afnemers en actualiseert zonodig in overleg met de afdelingen het assortiment van de betreffende topping up- afdeling.

Resultaat

Het geautomatiseerd voorraadstelsel is zowel voor de centrale voorraad als de decentrale (topping up) voorraden kwalitatief goed en up-to-date gevuld. Het topping up stelsel is up-to-date en actief aangepast aan gerechtvaardigde wensen van de afdelingen.

3. Het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden

Kernactiviteiten

- Vertaalt, in overleg met het hoofd Goederen Logistiek, wettelijke regelgeving in toepasbare werkmethodiek (HACCP, richtlijnen steriele opslag en transport) en overlegt zonodig met derden (deskundige steriele en medische hulpmiddelen);
- Instrueert de medewerkers over de te volgen werkmethoden en kledingvoorschriften en ziet toe op de toepassing van de instructies;
- Organiseert en controleert onderhoud en beschikbaarheid van juiste ondersteunende hulpmiddelen (o.a. palletwagens, easy riders) en ziet toe op het gebruik van deze middelen;
- Zorgt voor bekendheid van het rampenplan, brandveiligheidsinstructies. Zorgt voor ACP'ers voor de afdeling Goederen Logistiek.

Resultaat

De werkzaamheden worden uitgevoerd op een veilige en verantwoorde wijze, ondersteunt door de juiste hulpmiddelen.

4. Het (mede)ontwikkelen en uitvoeren van procedures, werkinstructies en controles in het kader van het kwaliteitssysteem ISO 9001 ten behoeve van de magazijnen, goederenontvangst, frontoffice logistiek, intern en extern transport en de postkamers.

Kernactiviteiten

- Ontwikkelt mede het kwaliteitsborgingssysteem en houdt administratie bij ten behoeve hiervan.
- Zorgt, in overleg met de leiding van de afdeling, voor het opstellen van de werkvoorschriften en procedures en legt deze ter goedkeuring voor aan de leiding.
- Schrijft, in overleg met de leiding van de afdeling, beheert en distribueert het kwaliteitshandboek en de bijbehorende werkvoorschriften en procedures.
- Evalueert periodiek het gehele kwaliteitszorgsysteem en rapporteert de resultaten hiervan aan, en bespreekt deze met de leiding.
- Adviseert de leiding t.a.v. kwaliteitsborging.
- Geeft t.a.v. kwaliteitsborging, instructies, voorlichting en begeleiding aan alle medewerkers van de afdeling.
- Adviseert de leiding aangaande oplossing bij afwijkingen en controleert de te nemen acties.

- Controleert de registratie van afwijkingen/gegevens (klachten, werkvoorschriften etc.) en meldt de bevindingen aan de leiding.

Resultaat

De processen verlopen volgens vastgestelde en gecontroleerde instructies .

VI BESCHRIJVING GEZICHTSPUNTEN

KENNIS

- MBO-opleiding MEAO / logistiek en ervaring in een soortgelijke functie is vereist;
- Uitgebreide kennis van geautomatiseerd voorraadbeheer is vereist voor de logistieke componenten, de systeemcomponenten in zake de onderlinge processen in de logistieke keten, en het ontwikkelen van procedures voor kritische parameters;
- Kennis van de werkprocessen binnen de afdeling logistiek en de onderlinge samenhang van deze processen;
- Kennis van de onderlinge relaties tussen de werkprocessen van de afdelingen inkoop, logistiek en financiële administratie;
- Kennis is vereist van de relaties tussen de parameters van het geautomatiseerde voorraadbeheer, te weten bestelperiode, bestelvolume, levertijden, afnamefrequentie, afnamevolume, min-max planning, bestelgrootte en bestelfrequentie;
- Kennis van magazijninrichting en magazijnonderhoud zijn vereist;
- Kennis van de wetgevingen en procedures die betrekking hebben op het vakgebied, o.a. wetgeving HACCP en Richtlijnen Steriele middelen, AVR.

ZELFSTANDIGHEID

- Voert de genoemde werkzaamheden zelfstandig uit binnen richtlijnen en eisen die gesteld zijn aan de administratieve en fysieke organisatie en binnen wettelijke kaders;
- Stemt procedures en werkafspraken af met betrokken afdelingen (inkoop, financiële administratie, applicatiebeheer, budgethouders/bestellers);
- Stemt prioriteiten in de werkzaamheden af met de teamleider Goederen Logistiek.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- Motiveert, stimuleert en corrigeert medewerkers verdeeld over meerdere locaties om de dagelijkse werkzaamheden conform procedures en kwaliteitssysteem uit te voeren;
- Kan bij het afstemmen/onderhandelen over procedures en werkafspraken met andere afdelingen een eigen houding bepalen en behouden;
- Tact en dienstverlenende eigenschappen zijn nodig voor de contacten met klanten in alle geledingen van de organisatie, waarbij ook conflictsituaties tegemoet getreden worden.

RISICO'S/VERANTWOORDELIJKHEID

- Onzorgvuldige uitvoering van de werkzaamheden kan stagnatie in het magazijnbeheer veroorzaken;
- Als gevolg van stagnatie in het proces kan financiële schade van enige omvang optreden;
- Heeft invloed op het afdelingsbeleid door middel van bijdragen aan het kwaliteitsborgingsysteem;
- Is verantwoordelijk voor het geautomatiseerde magazijnbeheer.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- Goede mondelinge vaardigheid is nodig voor het instrueren van medewerkers en het afstemmen van de werkzaamheden met inkoop, financiële administratie en applicatiebeheer.
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is nodig voor het schrijven van procedures, werkinstructies, voorstellen, memo's en notities.

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- De functie vereist redelijke typevaardigheid.

OPLETTENDHEID

- Een grote mate van oplettendheid en accuratesse is vereist voor het onderhoud van de kritische parameters van magazijnartikelen.
- Treedt proactief op bij het signaleren van gebreken of afwegingen binnen het logistieke proces;
- Het werk met het (geautomatiseerd) voorraadsysteem vereist zin voor nauwkeurig en precies werken;
- Oplettendheid is vereist bij het toezien op de naleving van regelgeving en procedures in het kader van het kwaliteitsborgingsysteem.
- Oplettendheid is vereist bij het toezien op de naleving van veiligheidsvoorschriften en juist hanteren van middelen en materialen

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- Magazijnbeheer van een sterk divers assortiment vereist een goed gevoel voor ordelijkheid en systematiek;
- Integriteit is vereist bij de omgang met magazijnartikelen, inkoopartikelen en het werken met een voorraadsysteem;
- Eisen worden gesteld aan voorkomen en gedrag bij de diverse klantcontacten en heeft een goed gevoel voor dienstverlening richting de diverse klantengroepen.

INCONVENIENTEN

- Psychische belasting ontstaat door het werken vanuit een staffunctie waarbij vanuit een adviespositie resultaten moeten worden behaald.
- Bezwarende werkomstandigheden ontstaan uit het verrichten van werkzaamheden in het magazijn en goederenontvangst.

Bijlage 16

Functiebeschrijving teamleider Goederen Logistiek

I DOEL VAN DE FUNCTIE

Het hiërarchisch leidinggeven aan de afdeling Goederen Logistiek op drie locaties: MCH WZ, MCH AH en het centrale uitgeplaatste magazijn. Het ontwikkelen, implementeren, bewaken en optimaliseren van de processen, procedures en werkafspraken m.b.t. de werkzaamheden gericht op de (steriele) goederenstroom van het magazijn, de goederenontvangst, de frontoffice logistiek en het intern en extern transport.

II ORGANISATORISCHE POSITIE

Teamleider Goederen Logistiek ontvangt hiërarchisch leiding van hoofd logistiek. Teamleider Goederen Logistiek geeft direct leiding aan de medewerkers van de afdeling Goederen Logistiek

III CONTACTEN

Interne contacten

hoofd logistiek	voortgang ontwikkeling afdeling, beleid, werkgroepen, projecten en afstemming werkzaamheden
inkoop / financiële administratie	afstemming werkafspraken en procedures inzake bestellingen en leveringen
budgethouders/afnemers algemeen	levertijdstoppen, aanleveren bestelbonnen, algemene informatie, spoedbestelling
Beheer Oracle	issues Oracle, knelpunten, afstemming inkoop en financiële administratie
Afdelingen ondersteunende bedrijven	Uitvoering wet- en regelgeving

Externe contacten

leveranciers	algemeen bespreken kwaliteit leveringen
--------------	---

IV RESULTAATGEBIEDEN

1. Hiërarchisch leidinggeven aan de afdeling Goederen Logistiek.
2. Ontwikkelt, implementeert, bewaakt, controleert de werkzaamheden met betrekking tot de afdeling Goederen Logistiek: magazijnen, goederenontvangst, frontoffice, intern en extern transport
3. Participeren in de beleidsontwikkeling, -implementatie en kwaliteitsbewaking van de afdeling

V UITWERKING RESULTATEN EN RESULTAATGEBIEDEN

5. Hiërarchisch leidinggeven aan de afdeling Goederen Logistiek

Kernactiviteiten

- Draagt zorg voor en coördineert de organisatie en uitvoering van de Goederen Logistiek. Zorgt voor een evenwichtige inzet van mensen, middelen en materialen.
- Begeleidt, coacht, motiveert en corrigeert medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden. Streeft hierbij naar plezierig en constructief werkklimaat.
- Houdt functionerings-, evaluatie- en beoordelingsgesprekken. Stelt persoonlijk ontwikkelingsplannen op en geeft hieraan invulling zodat wordt gestreefd naar optimale ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.
- Ziet toe op naleving van werkinstructies, werkprocedures en richtlijnen en corrigeert zonodig medewerkers in dit kader;
- Voert een actief preventief ziekteverzuimbeleid en begeleidt medewerkers gedurende het ziekteverzuim: houdt o.a. ziekteverzuimgesprekken;
- Realiseert een goede informatievoorziening en een effectieve en efficiënte overlegstructuur binnen de afdeling Goederen Logistiek: houdt o.a. werkoverleg;
- Stemt binnen afgesproken kaders de personeelsbezetting af op het te verwachten aanbod. Laat de personeelsbezetting vastleggen in roosters en (vakantie)planningen en stelt prioriteiten.
- Bewaakt de personeelsformatie: signaleert bijzonderheden en meldt deze in het werkoverleg met het hoofd logistiek;
- Stimuleert door voorbeeld gedrag de medewerkers tot professionele beroepsuitoefening;
- Informeert periodiek hoofd logistiek over voortgang afdeling.

Resultaat

De medewerkers van de afdeling Goederen Logistiek en zijn goed geïnstrueerd, geïnformeerd en begeleid. De uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden door de medewerkers is getoetst op naleving van werkinstructies, werkprocedures en richtlijnen en indien nodig zijn medewerkers gecorrigeerd. De jaarlijks beschikbare formatie voor de afdeling Goederen Logistiek is optimaal ingezet.

6. Ontwikkelt, implementeert, bewaakt, controleert de werkzaamheden met betrekking tot de afdeling Goederen Logistiek: magazijnen, goederenontvangst, frontoffice, intern en extern transport

Kernactiviteiten

- Signaleert mogelijkheden voor vernieuwing en verbetering, zowel voor de organisatie als de uitvoering van de werkzaamheden van met betrekking tot de fysieke en administratieve distributie en integrale Goederen Logistiek. Adviseert het hoofd logistiek hierover.
- Zet veranderingsprocessen in gang naar aanleiding van interne evaluaties, klantverzoeken, nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied en/of veranderende wetgeving.
- Beheert via implementatie, evaluatie en bijstelling van logistieke concepten de fysieke en administratieve goederenstroom. Streeft daarbij naar het optimum van tussen uitleveringsgraad en kostenniveau.

- Bevordert een effectieve organisatie: onderzoekt de mogelijke doelmatigheid bevorderende maatregelen; stimuleert het kostenbewustzijn van de afdeling, nodigt medewerkers uit ideeën aan te geven en begeleidt de uitwerking van mogelijkheden.
- Zorgt voor de uitvoering van de werkzaamheden conform wet- en regelgeving op het gebied van arbo, veiligheid, HACCP, arbeidsomstandigheden.

Resultaat

De afdeling Goederen Logistiek binnen MCH is in continue ontwikkeling passend bij de ontwikkeling van de primaire processen van het MCH. De klanttevredenheid stijgt: klachtafhandeling verloopt conform procedure. De uitleveringsgraad en logistieke concepten zijn optimaal. De werkzaamheden worden uitgevoerd op een veilige en verantwoorde wijze, ondersteunt door de juiste hulpmiddelen.

7. Participeren in de beleidsontwikkeling, - implementatie en kwaliteitsbewaking van de afdeling

Kernactiviteiten

- Adviseert het hoofd logistiek in het kader van de beleidsontwikkeling;
- Leidt en begeleidt de implementatie van nieuw (kwaliteits)beleid, werkwijzen en werkprocessen binnen de Goederen Logistiek;
- Levert, in concept, een gedeelte van het jaarplan logistiek aan voor wat betreft de afdeling Goederen Logistiek;
- Formuleert jaarlijks voorstellen voor de exploitatie- en investeringsbegroting. Baseert deze op het jaarplan van de afdeling Goederen Logistiek.
- Levert een bijdrage aan het opstellen en bijstellen van het opleidingsplan afdeling logistiek.

Resultaat

Op structurele wijze is de kwaliteit van de processen verder ontwikkeld en is een structurele bijdrage geleverd aan het opstellen en uitvoeren van nieuw beleid. De kwaliteit van de afdelingprocessen is geborgd door regelmatige evaluatie.

VI BESCHRIJVING GEZICHTSPUNTEN

KENNIS

- MBO-opleiding/HBO-opleiding logistiek en ervaring in een soortgelijke functie is vereist;
- Uitgebreide kennis van geautomatiseerd voorraadbeheer is vereist voor de logistieke componenten, de systeemcomponenten in zake de onderlinge processen in de logistieke keten;
- Kennis van de werkprocessen binnen de afdeling logistiek en de onderlinge samenhang van deze processen;
- Kennis van de onderlinge relaties tussen de werkprocessen van de afdelingen inkoop, logistiek en financiële administratie;
- Kennis van en ervaring met coachend leiderschap, projectmatig werken, onderhandelings technieken en conflicthantering;

- Kennis en inzicht in kwaliteitsverbetertechnieken en ontwikkelingsprocessen.

ZELFSTANDIGHEID

- Organiseert en coördineert zelfstandig de eigen werkzaamheden en de werkzaamheden binnen de afdeling; stelt hierbij prioriteiten.
- Treedt handelend op bij problemen op het gebied van de organisatie en uitvoering van de Goederen Logistiek,, personeelsbeleid, budgetbewaking of afstemming met andere afdelingen binnen de van toepassing zijnde kaders en richtlijnen. Stemt de aanpak van problemen af op vastgestelde resultaten en prioriteiten. Kan hierbij terugvallen op het hoofd logistiek.
- Ontplooit in overleg met het hoofd logistiek initiatieven met betrekking tot verbetering van de Goederen Logistiek, personeelszorg en de organisatie van de werkzaamheden binnen de afdeling.
- Gebeurtenissen of beslissingen die buiten de kaders vallen of de afdelingsoverstijgende gevolgen hebben worden in overleg met het hoofd logistiek genomen.

SOCIALE VAARDIGHEDEN

- Beschikt over coachingsvaardigheden en vaardigheden ten behoeve van het geven van leiding aan verschillende soorten medewerkers die, zowel gezamenlijk als individueel, gestimuleerd moeten worden te streven naar zelfstandig functioneren mét oog voor samenwerking.
- Stimuleert, motiveert, controleert en corrigeert medewerkers, waarbij overtuigingskracht nodig is.
- Flexibiliteit is nodig bij het overbruggen van tegenstellingen en conflicten die ontstaan bij de organisatie en afstemming van de verschillende werkzaamheden binnen de afdeling of de dienstverlening aan klanten.
- Bezit onderhandelingsvaardigheden en vaardigheden ten aanzien van conflicthantering, zodat in alle situaties effectief kan worden gecommuniceerd over de organisatie en uitvoering van de Goederen Logistiek.

RISICO'S/VERANTWOORDELIJKHEID/INVLOED

- Als gevolg van het veelvuldig inschatten van de benodigde hoeveelheid personeel, middelen en materialen, is er kans op inefficiënte inzet van personeel, verspilling van middelen en materialen.
- Is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en bijstelling van de werkzaamheden van de afdeling Goederen Logistiek.
- Is verantwoordelijk voor de vertaling van het beleid van de afdeling logistiek naar de afdeling Goederen Logistiek, voor de uitvoering van het beleid, voor het behalen van de vastgestelde resultaten en voor een doelmatige inzet van medewerkers, middelen en materialen.
- Is verantwoordelijk voor de bewaking en verbetering van de kwaliteit.
- Is verantwoordelijk voor de begeleiding en coaching van medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden.

UITDRUKKINGSVAARDIGHEID

- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid is nodig voor het geven van leiding aan verschillende soorten medewerkers, het coachen en het geven van instructies en aanwijzingen.
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is nodig voor bedrijfsgerichte rapportage. .

BEWEGINGSVAARDIGHEID

- Typevaardigheid is vereist.

OPLETTENDHEID

- Nauwkeurigheid en oplettendheid zijn vereist bij de coördinatie en organisatie van de werkzaamheden binnen de afdeling.
- Nauwkeurigheid en oplettendheid zijn vereist voor het tijdig signaleren en analyseren van (mogelijke) problemen op het gebied van fysieke en administratieve goederenstroom.

OVERIGE FUNCTIE-EISEN

- De coördinatie van afdelingswerkzaamheden, het geven van leiding en de uitvoering van beleid, gericht op kwaliteit en veranderingen, vraagt om een visie op de organisatie van Goederen Logistiek naast systematisch werken, geduld en doorzettingsvermogen.
- Heeft een voorbeeldfunctie voor de medewerkers met betrekking tot attitude, representativiteit en werkhouding; stelt zich open voor reflectie op het eigen functioneren.
- Het betrachten van eerlijkheid, integriteit en geheimhouding zijn vereist bij het- hebben van inzage in persoonsgegevens en bedrijfsgegevens.

INCONVENIËNTEN

- Psychische belasting kan ontstaan door het leidinggeven waarbij verantwoordelijkheid wordt gedragen voor resultaten van werkzaamheden die door anderen wordt bepaald.