

Bijlage Adviesrapport

FMVG & Kwaliteitsmanagement:

De weg naar hét raamwerk voor de beheersing, controle en verbetering van de kwaliteit binnen facilitaire processen



Door:	Rick van Nieuwkerk
Opdrachtgever:	TU Delft
Onderwijsinstelling:	Haagse Hogeschool
Datum:	26-05-2014

Bijlage 1:	Organigram TU Delft
Bijlage 2:	DOR model FMVG
Bijlage 3:	Kwaliteitsmodellen
Bijlage 4:	Verandermanagement
Bijlage 5:	Waardeboom van ProMI
Bijlage 6:	Performance Management Systeem (PMS)
Bijlage 7:	Interview René Dijkhoff (FMVG)
Bijlage 8:	Interview Jan Willem Hekman (FMVG)
Bijlage 9:	Interview Edgar Mathew (FMVG)
Bijlage 10:	Vragenlijst extern onderzoek
Bijlage 11:	Samenvatting externe interviews
Bijlage 12:	Discrepanties huidige en gewenste situatie
Bijlage 13:	Analyse kwaliteitsmodellen
Bijlage 14:	De BSC
Bijlage 15:	Praktijkcasus Logistiek & Milieu
Bijlage 16:	Verantwoordelijkheden
Bijlage 17:	Financiële consequenties
Bijlage 18:	Implementatietraject

Bijlage 1: De organigram van de TU Delft

In deze bijlage is de organigram van de TU Delft weergegeven. De afdeling FMVG valt onder de stafdienst “Universiteitsdienst”.



Bijlage 2: Het DOR model

Om de organisatie duidelijk en gestructureerd te kunnen beschrijven is binnen het onderzoek gebruik gemaakt van het DOR model. Binnen dit model worden de drie processen binnen een organisatie beschreven: doelen stellen, organiseren en realiseren.

Doelen stellen:

FMVG faciliteert op een dusdanige manier in de behoefte van de klant waardoor bijgedragen wordt aan het centrale doel van de TU Delft. FMVG wil door een professionele dienstverlening zorgen voor een optimale werk,- studie- en leefomgeving voor iedereen op campus van de TU Delft. De diensten worden afgestemd op de behoeften van de klant: studenten, medewerkers en bezoekers van de TU Delft. Hierdoor kunnen de faculteiten zich richten op hun primaire taak: onderwijs en onderzoek.

Het doel van FMVG is om te zorgen voor een hogere verblijfskwaliteit en het creëren van plaatsen die inspireren en ontmoetingen faciliteren, zowel in de universiteitsgebouwen als op de campus. Die campus faciliteert het soort ontmoetingen en interactie dat nodig en gewenst is voor eigentijds onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

De ambitie van FMVG is om een professioneel estatemanager te zijn met een tevreden collega-gebruiker en een positieve economische waarde via het vastgoed- en facilitair beheer. Hierdoor garandeert FMVG:

- Borging van bedrijfscontinuïteit voor de instelling via de zorgfunctie van het gebouw, de installaties en apparatuur.
- Functionele ruimte en service voor activiteiten die het bedrijfsrendement van de instelling kunnen vergroten.

Voor FMVG vertaalt deze ambitie zich in de volgende doelen:

1. Aantoonbaar tevreden gebruikers, die FMVG bedient met het leveren van toegesneden huisvesting en dienstverlening
2. Een kosten efficiënt aanbod voor huisvesting, dienstverlening en campusbeheer

Organiseren:**Strategie:**

De strategie van FMVG is gebaseerd op de waardestrategieën van Treacy en Wiersema. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen operational excellence, customer intimacy en product leadership. Het is van belang om alle drie de disciplines te beheersen maar in één uit te excelleren. FMVG heeft zich als doel gesteld om binnen 3 jaar “operational excellence” te bereiken. Hierbij wil FMVG de klant een product leveren met een betrouwbare kwaliteit, zonder fouten, voor een aantrekkelijke prijs. Doordat de corebusiness van de universiteit een specifieke dienst levert (product leadership) heeft de klant in sommige gevallen behoefte aan een unieke service (customer intimacy). Een betrouwbare bedrijfsvoering blijft voor FMVG echter de voorwaarde. Door de verwachtingen goed te managen en in specifieke situaties af te wijken van de standaard wordt de voldaan aan de behoeftes van de klant.

Naast het leveren van betrouwbare dienstverlening wil FMVG haar dienstverlening ook verbeteren. Door een uitgebreide producten/diensten catalogus (PDC) is een duidelijk beeld geschept over de dienstverlening die aangeboden wordt. Door aan de dienstverlening een dienstverleningsovereenkomst (DVO) te koppelen wil FMVG de prijs- kwaliteitsverhouding inzichtelijk gemaakt. FMVG wil voortdurend in dialoog zijn met de klant en feedback organiseren op de dienstverlening. Door middel van accountmanagement organiseert FMVG het overleg met de klant op strategisch, tactisch en operationeel niveau

Structuur:

De organisatie van FMVG bestaat uit de afdelingen Vastgoedontwikkeling, Projecten, Beheer & Onderhoud en Frontoffices. Daarnaast wordt de organisatie ondersteund door een staf waar de secretaris, financiële administratie, de controlfunctie, communicatie en het bedrijfsbureau onder vallen. De organisatiestructuur van FMVG kan getypeerd worden als een lijn- staforganisatie.

Vastgoedontwikkeling:

De afdeling Vastgoedontwikkeling is verantwoordelijk het huisvestingbeleid en projectontwikkeling binnen de TU Delft. De afdeling zorgt ervoor dat het huisvestingsbeleid in de volle breedte op de TU campus wordt ontwikkeld en vastgesteld en vervolgens bij de juiste operationele afdeling binnen FMVG wordt belegd.

Projecten:

De afdeling projecten is draagt zorg voor het aannemen, voorbereiden, uitvoeren en opleveren van de campus en huisvestingsprojecten binnen de TU Delft. De afdeling Projecten voorziet in professionele projectmanagers, projectondersteuning, gegevens ten behoeve van financial control en accounting en periodieke rapportages op de gewenste niveaus. De afdeling wordt gevormd door de projectmanagers van de grote projecten, projectondersteuning en de projectcontroller.

Beheer en Onderhoud:

De afdeling Beheer en Onderhoud is verantwoordelijk voor het verzorgen en zekerstellen van zowel de technische staat als de technische bruikbaarheid van de gebouwen, gebouw gebonden installaties, terreinen en infrastructuren op de gehele campus. De afdeling het technische kenniscentrum van de TU Delft. Vanuit deze rol levert de afdeling technische adviezen aan facilitair medewerkers, gebruikers en de afdeling Projecten. Daarnaast ondersteund de afdeling de realisatie van de campusstrategie op het gebied van kwaliteitsverbetering en duurzaamheid.

Frontoffices:

De afdeling Frontoffices houdt zich binnen de TU Delft bezig met de dienstverlening aan gebruikers en het beheer van de ruimtes binnen en buiten de gebouwen. De afdeling is verantwoordelijk voor serviceverlening en functioneel gebouw,- energie- en gebiedsbeheer.

Personeel:

Binnen FMVG zijn medewerkers actief met verschillende kwaliteiten. Door het brede assortiment aan werkzaamheden variëren de achtergronden van de medewerkers. In totaal werken er meer dan 200 medewerkers van strategisch, midden en operationeel niveau binnen FMVG. Aan de hand van functieprofielen wordt bekeken welke medewerker binnen een bepaalde functie past. De TU Delft hanteert hier organisatie breed een Universitair Functie Systeem (UFO) voor. Dit systeem zorgt ervoor dat binnen alle universiteiten de juiste functies aan functieprofielen gekoppeld worden.

De kwaliteit van het personeel wordt door middel van een resultaat & ontwikkelingscyclus (R&O) gewaarborgd. In een cyclus van plannen, realiseren, waarderen en opnieuw plannen wordt continu aan ontwikkeling van de medewerkers gewerkt. Daarnaast prikkelt en motiveert FMVG de medewerkers door opleidingen aan te bieden, stages te stimuleren en aan het werk van collega's te laten proeven. FMVG blijft op deze manier in beweging waardoor de dienstverlening verbeterd en een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering ontstaat.

Managementstijl:

FMVG wordt aangestuurd door het managementteam bestaande uit de directeur en de managers van afdelingen Vastgoedontwikkeling, Projecten, Onderhoud & Beheer en Frontoffices. Ook de manager Finance en de secretaris maken deel uit van het managementteam van FMVG. De managers van de afdelingen sturen de in lijn staande diensten aan en zijn verantwoordelijk voor het resultaat ervan.

De managementstijl binnen FMVG verschilt per afdeling. Over het algemeen wordt de stijl ervaren als “democratisch” waarbij de democratie wel zijn grenzen kent. De managementstijl kenmerkt zich door:

- Het stellen van heldere doelen
- Het bieden van ruimte voor zelfstandigheid (empowerment)
- Het stimuleren van de ontwikkeling van de medewerkerscapaciteiten en – vaardigheden
- Het aanzetten tot het vinden van oplossingen en niet het bieden van oplossingen
- Het sturen op feiten en kentallen

Per afdeling wordt gestuurd op de functionering en ontwikkeling van het personeel. Dit wordt door middel van beoordelings- en functioneringsgesprekken en een ontwikkelingsplan gedaan. Daarnaast wordt een planning & control cyclus gestimuleerd.

Cultuur:

De cultuur binnen FMVG kenmerkt zich door de handeling vanuit functies en afdelingen. Elke afdeling heeft zijn eigen wil, verantwoordelijkheden en belangen. Binnen FMVG staan de kernwoorden professionaliteit, transparantie, integriteit en samenwerking centraal. Deze kernwoorden vertalen zich op de werkvloer in een gedrag waarbij:

- Verantwoordelijkheid nemen gekoppeld is aan verantwoording afleggen;
- Iedereen zichtbaar en beschikbaar zijn voor collega's en externe partijen; we gedragen ons als medewerker van een 'open' club;
- Het benutten van elkaars kennis en expertise vanzelfsprekend is (werken als team);
- Elkaar aanspreken normaal is, maar dan wel positief en gericht op verbeteren;
- Ruimte wordt gevoeld voor het uiten van ideeën en het nemen initiatieven, maar wel met bewustzijn voor het dienen van de belangen van de TU Delft.

Om deze cultuur te behouden worden per afdeling werkbijeenkomsten gehouden, teamgedrag besproken, feedback gegeven op gedrag en een cultuurmeting gedaan.

Systemen:

FMVG maakt gebruik van verschillende systemen om de werkzaamheden binnen het primaire proces uit te voeren. De belangrijkste systemen die gehanteerd worden zijn PLANON, Sharepoint, ProjectServer en een contractmanagementsysteem.

Realiseren:

De werkwijze van FMVG kan getypeerd worden als routinematig. Alle werkzaamheden en de hieraan gekoppelde processen zijn beschreven en vastgelegd. De processen worden als een “routine” door de medewerkers uitgevoerd. Elke afdeling is binnen FMVG verantwoordelijk voor de uitvoering van de processen. Op strategische en tactisch gebied wordt soms afgeweken van de routinematige werkwijze doordat er ruimte dient te zijn voor een improviserende werkwijze.

Het doel van FMVG is om van een routinematige werkwijze naar een planmatige werkwijze te transformeren. Hierbij wordt volgens een werkwijze van plannen, uitvoeren, controleren en aanpassen gewerkt.

Bijlage 3: Kwaliteitsmodellen

In deze bijlage worden de kwaliteitsmodellen die in hoofdstuk X beknopt zijn behandeld uitgebreid beschreven. Achtereenvolgend worden de Deming-cirkel, het INK-model, de Balanced Scorecard (BSC), Six Sigma, Lean en het SERVQUAL-model behandeld.

Deming-cirkel

De Deming-cirkel, ook wel PDCA-cirkel genoemd, is een regelkring om kwaliteit continu te verbeteren. Het is een methode om op systematische wijze een voortdurende kwaliteitsverbetering te creëren. De Deming-cirkel is vernoemd naar de Amerikaanse statisticus dr. William Edwards Deming, die de voorloper en bedenker van het basisconcept voor kwaliteitszorg is. De Deming-cirkel vormt voor veel kwaliteitsmodellen de basis. Binnen de cirkel worden de fases Plan, Do, Check en Act in een continu proces gevolgd.

Plan:

In de Plan-fase worden alle doelstellingen, randvoorwaarden en resultaten van een proces opgesteld. Het is hierbij van belang dat duidelijk wordt vastgesteld wat er bereikt dient te worden en hoe dit gemeten wordt. In veel gevallen worden KPI gebruikt om te kunnen sturen op het resultaat van het proces.

Do:

In deze fase vindt de daadwerkelijke uitvoering van activiteiten binnen een proces plaats. Het plan dat in de vorige fase is opgesteld vormt hierbij de basis.

Check:

Nadat de activiteiten uitgevoerd wordt gecheckt of het proces voldoet aan de vooraf geformuleerde eisen. Door de vastgestelde KPI kan een organisatie achterhalen of voldaan is aan de verschillende indicatoren.

Act:

In de Act-fase wordt achterhaald of binnen een proces plaats is voor verbetering. De resultaten die in de Check-fase inzichtelijk zijn gemaakt worden in de Act-fase bijgestuurd.

INK-managementmodel

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) model richt zich op het in kaart brengen van de positie van de organisatie en het inventariseren van verbeterpunten. De verbeterpunten worden zowel op resultaat- als organisatiegebieden benaderd. Het INK-model richt zich op een schematische wijze op negen aandachtgebieden. De aandachtsgebieden zijn de onderscheiden in organisatie- en resultaatgebieden.

Organisatiegebieden:

Leiderschap:

Leiderschap ligt binnen het INK-model aan de basis tot alle verbeteringen. Binnen dit gebied wordt structuur en cultuur van een organisatie gevormd, samenhangend met de visie op toekomstige ontwikkelingen. De interne organisatie zal zich hierop dienen af te stemmen en gaan werken aan een voortdurende verbetering van de organisatie.

Strategie en beleid:

Hierbij draait het om de invulling van de geformuleerde missie, visie en doelstellingen van een organisatie. De aandacht gaat met name uit naar vertaling van de kernwaarden van een organisatie naar concrete doelen en resultaten voor alle belanghebbenden. Dit uit zich in een concreet beleidsplan rondom het aandachtsgebied. Hierin staat omschreven welke resultaat behaald dient te worden, welke plannen gemaakt en uitgevoerd worden, welk budget hiervoor beschikbaar is en op welke manier de communicatie gevoerd zal worden.

Management van medewerkers:

Het management van medewerkers heeft betrekking tot de functionele inzet van mensen binnen een organisatie. Hierbij is van belang dat de kwaliteiten van een medewerker maximaal tot uiting komen binnen een bepaald proces. Van belang is om het functioneren te monitoren en waar nodig bij te sturen.

Management van middelen:

Binnen dit organisatiegebied draait het om het management van alle middelen die nodig zijn om de bepaalde strategie tot uitvoering te brengen. Het draait niet alleen om de “harde” kant maar ook om middelen zoals aanwezig kennis en technologieën. Het verkrijgen van benodigde managementinformatie en de selectie van leveranciers en partners vallen hier tevens onder.

Management van processen:

In dit onderdeel van het INK model komt het thema procesmanagement naar voren.

Processen worden hierbij beschreven, in kaart gebracht en beheerst. In de beheersing van processen is de meting van de prestatie van groot belang. Prestatie-indicatoren spelen een

grote rol bij deze beheersing. Daarnaast dienen medewerkers en middelen op elkaar afgestemd te worden en dienen de verantwoordelijkheden verdeeld te zijn.

Resultaatgebieden:

Klanten en partners

In dit resultaatgebied wordt bekeken of de prestaties van de organisatie matchen met de gestelde eisen en wensen van de klanten en partners. Hierbij telt niet alleen het eindresultaat mee maar ook de manier waarop het eindresultaat tot stand komt. De prijs kwaliteitverhouding, betrouwbaarheid en levertijd kunnen bijvoorbeeld de “harde” kant vormen. Een vriendelijke behandeling, meedenken met problemen of een goede informatiestroom zijn “zachte” kanten.

Medewerkers:

In het resultaatgebied “medewerkers” wordt de waardering en tevredenheid van medewerkers bekeken. De stem van de medewerkers is van groot belang doordat hun tevredenheid bepaalt of het beleid goed en met enthousiasme wordt uitgevoerd. Door middel van een tevredenheidsonderzoek kan een meting gedaan worden naar de waardering en tevredenheid van medewerkers. Belangrijk is dat hierbij ingegaan wordt op alle aspecten van de organisatie zoals het beleid, arbeidsomstandigheden en de kwaliteit van leidinggevende.

Maatschappij:

Het resultaatgebied “maatschappij” gaat in op de duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen binnen een organisatie. Binnen dit gebied spelen aspecten zoals de bijdrage aan de maatschappij, de belasting van het milieu en wettelijke vereisten een rol.

Bestuur en financiers:

De focus binnen dit resultaatgebied ligt op de financiële en operationele prestaties van de organisatie. Door het bestuur en het management wordt bekeken op de gestelde doelen daadwerkelijk zijn behaald en of de resultaten van de organisatie toereikend zijn. Financiële en operationele prestatie indicatoren worden binnen dit gebied apart van elkaar getoetst. Op financieel gebied komen kengetallen zoals omzet, liquiditeit, rentabiliteit, omzet per vierkante meter of per medewerker ten uiting.

Op operationeel gebied worden operationele prestatie indicatoren gebruikt om de niet-financiële prestaties te meten. Voorbeelden hiervan zijn arbeidsproductiviteit, bezettingsgraad en levertijd.

Verbeteren en Vernieuwen:

Het INK is opgesteld op basis van de Deming-cirkel. De laatste stap hierin het verbeteren en vernieuwen van de organisatie. Binnen het INK-model komt dit aan bod in het laatste deel, verbeteren en vernieuwen. De uitkomsten van de resultaatgebieden worden hierbij geanalyseerd waaruit verbeterideeën voortkomen en vernieuwingen tot stand komen.

Zelfevaluatie INK-model:

De volgende stap om tot een organisatie te komen waarin processen continu beheerst en gecontroleerd worden is de zelfevaluatie. Hierbij worden niet alleen de resultaatgebieden maar ook de organisatiegebieden geëvalueerd. Dit wordt vanuit de vier dimensies activiteit, proces, organisatie en keten bewerkstelligd. Vanuit de kleinste organisatorische eenheid wordt toegewerkt naar een organisatie uitstijgende eenheid, de keten.

De Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) is ontwikkeld in de Verenigde Staten door Kaplan en Norton. Het model is ontwikkeld omdat de traditionele managementmodellen niet meer voldeden aan de snel groeiende veranderingen in en buiten organisaties. “Onder een BSC verstaan we een samenhangend, evenwichtig geheel van zowel financiële als niet financiële prestatiemetingen. De prestatiemetingen worden gezien vanuit vier invalshoeken die ene meetbare vertaling vormen van het resultaat van de ondernemingsstrategie.

Financieel perspectief:

Hieronder vallen alle financiële prestaties van een organisatie. Hierbij worden de financiële doelstellingen opgesteld en wordt aan de hand van metingen bekeken of de resultaten toereikend zijn. Aspecten zoals omzetgroei, rentabiliteit en solvabiliteit komen hierbij aan de orde. Andere financiële invalshoeken kunnen personeelskosten, materiaalkosten en marktconformiteit zijn.

Klant- en marktperspectief:

Onder het klant- en marktperspectief vallen alle aspecten waarop een organisatie beoordeeld kan worden door de klant en markt. Prestatieresultaten zoals klanttevredenheid, beleving en leverbetrouwbaarheid kunnen onderdeel van het klantperspectief uitmaken. Aspecten zoals het marktaandeel vallen onder het marktperspectief.

Perspectief van interne bedrijfsprocessen:

Binnen dit perspectief worden alle processen geanalyseerd, georganiseerd en verbeterd. Samen vormt dit de totale beheersing van interne bedrijfsprocessen. De groei en meerwaarde van de processen worden hierbij meegenomen. Uiteindelijk worden de essentiële aspecten binnen de processen gemeten. Voorbeelden van prestatiemetingen zijn reactietijd, doorlooptijd of de leveranciersresultaten.

Perspectief van leer- en groeiresultaat:

Het perspectief van leer- en groeiresultaat draait om de permanente ontwikkeling en verbetering van een organisatie. De interne organisatie wordt hier aan de hand van de vooraf opgestelde prestatiedoelstellingen gemeten. Het ziekteverzuim, medewerkerstevredenheid en de ontwikkeling van medewerkers komt aan bod.

Six Sigma

De Six Sigma methodiek is een wereldwijd bewezen methode met als doel het behalen van een aantoonbaar beter bedrijfsresultaat. Door middel van een statistische maat wordt aangegeven in welke mate producten of diensten voldoen aan de specificaties of verwachtingen. Door de kwaliteit van de producten en diensten op de klant af te stemmen wordt de klanttevredenheid positief beïnvloed. Six Sigma draagt hierbij zorg voor:

- de focus op klantgerichtheid
- de oplossing van kwaliteitsproblemen
- een betrokken management
- een afdeling overstijgende wijze van samenwerking en communicatie

Deze vier pijlers helpen een organisatie het centrale doel te bereiken; een aantoonbaar beter bedrijfsresultaat.

Het concept van Six Sigma gaat uit van een projectmatige aanpak op basis van het DMAIC-stappenplan. DMAIC is een acroniem voor Define-Measure-Analyse-Improve-Control.

Define:

In deze fase wordt het probleem gedefinieerd en wordt de projectorganisatie gevormd. Van belang is dat hierbij een afbakening gemaakt wordt, waarbij wordt vastgesteld wat wel en wat niet tot het probleem gerekend moet worden. Brainstorm- en mindmapping sessies of een SWOT-analyse zijn instrumenten voor een projectorganisatie om het probleem duidelijk vast te stellen.

Measure:

In de Measure-fase worden alle gegevens die nodig zijn om tot de kwaliteitsverbetering te komen verzameld. De vooraf gestelde prestatie-indicatoren worden gemeten en gecontroleerd op effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast wordt gekeken naar het handelen van medewerkers binnen het desbetreffende proces.

Analyse:

In de Analyse-fase worden alle gegevens die verzameld zijn in de vorige fase geanalyseerd. Binnen de fase wordt bekeken wat het verschil tussen de gestelde doelen en behaalde doelen zijn. De volgende stap in dit proces is om de oorzaak van dit verschil vast te stellen. Om dit proces te managen kan gebruikt gemaakt worden van verschillende analyse modellen. Voorbeelden hiervan zijn de 5 x Waarom-methode, het Visgraatdiagram en de 'Drie-muren'-methode.

Improve:

De Improve-fase is de verbeterfase in het DMAIC stappenplan. Nadat de oorzaken zijn vastgesteld wordt door een verbeterteam nu naar oplossingen voor de problematiek gezocht. In een verbetervoorstel worden de voorgestelde oplossingen beschreven, inclusief alle te ondernemen acties en de financiële onderbouwing. Het is van belang dat de mogelijke oplossingen gedragen worden door de betrokken partijen. In sommige gevallen wordt een proefoplossing uitgevoerd om de werking en acceptatie van de oplossing te testen.

Control:

Onder de Controle-fase valt de implementatie van de aanbevelingen, het monitoren van de implementatie en de waarborging van het verbeterproces. Binnen het proces dient veiligheid ingebouwd te worden zodat een organisatie niet terugvalt in het oude gedrag van verkeerde procedures en gewoonten. Het belangrijkste effect dat in deze fase word bereikt, is het tot stand brengen van continue verbetering.

De organisatie van Six Sigma wordt gekenmerkt door de participatie van medewerkers op operationeel, tactische en strategisch niveau. Binnen de structuur worden de medewerkers opgeleid tot een bepaald niveau van kennis en vaardigheden van Six Sigma. Organisaties bepalen zelf hoe hoog de kwaliteit van de opleiding van de medewerkers, binnen Six Sigma benoemd als “Belts” dient te zijn. Hierdoor wordt tevens de integratie van Six Sigma binnen een organisatie bepaald.

Lean

Lean is een verbetermethode die organisaties gebruiken om onnodige processtappen (verspillingen) te elimineren. De doelstelling van Lean is het produceren van hoogwaardige producten en diensten die precies aansluiten bij de behoefte van de klant. De Lean-methode stroomt voort uit het Toyota Production System (TPS) dat tussen 1950 en 1975 binnen autofabrikant Toyota ontwikkeld is.

Om verspillingen tegen te gaan hanteert Lean vijf basisstappen: Value, Valuestream, Flow, Pull en Perfection.

Value:

Binnen het eerste basisstap wordt binnen de Lean-methode onderzocht welke waarde producten en/of diensten voor de klant hebben. Het KANO-model helpt organisaties om te bepalen aan welke waarde een product of dienst dient te voldoen.

Valuestream:

In het onderdeel “valuestream” wordt de waardeestroom van de producten en/of diensten geïdentificeerd. Van belang is dat inzicht verkregen wordt in de daadwerkelijk stroom in plaats van losse activiteiten. De waardeestroom wordt vervolgens geanalyseerd en de noodzaak van elke processtap wordt achterhaald. Door middel van een Value Stream Map (VSM) worden processen en hun activiteiten gekoppeld.

Flow:

Na de analyse van de waardeestroom dient een proces in een “flow” belanden. Hierbij wordt gestreefd naar een proces met minimale wachttijden en verspillingen. In de het perfecte proces houdt dit in de waarde-toevoegende tijd gelijk is aan de procestijd.

Pull:

Binnen de volgende stap in het Lean-proces wordt een proces daadwerkelijk tot uiting gebracht wanneer de vraag daadwerkelijk “actief” is. De klant dient de waarde, oftewel het product of de dienst, vraag gestuurd uit de organisatie te trekken.

Perfection:

De laatste basisstap zorgt ervoor dat een organisatie de vorige vier stappen permanent onderhoudt en verbetert. Aan de hand van de Kaizen-methode kan stapsgewijs een verbetering binnen een organisatie tot stand komen. Kaizen is Japans voor voortdurend verbeteren.

De Kaizen-methode wordt doorlopen in 6 fasen (DMAGIC):

1. **Definieer probleem in doelstellingen**

In deze fase wordt het probleem uitgewerkt. Dit betekent dat er een probleemeigenaar, SMART doelstellingen en impact bepaald worden.

2. **Meet de feiten**

In fase 2 worden de feiten verzameld en gestructureerd.

3. **Analyseer de feiten**

Nadat de feiten duidelijk en inzichtelijk zijn worden deze geanalyseerd. Visgraat, 5x waarom zijn methodes die hierbij gehanteerd worden. Vanuit de feiten worden de grondoorzaken inzichtelijk.

4. **Genereer de verbeteringen**

Wanneer de feiten duidelijk zijn kunnen de juiste oplossingen bedacht worden. Dit betekent dat voor de belangrijkste grondoorzaken verbeteringen worden bedacht. In deze fase worden de verbeteringen geprioriteerd.

5. **Implementeer de verbeteringen**

Nadat de feiten zijn geanalyseerd, grondoorzaken duidelijk zijn en juist verbeteringen bedacht zijn, kunnen de verbeteringen worden geïmplementeerd. In deze fase wordt een implementatieplan opgesteld en uitgevoerd.

6. **Controleer en borg de verbeteringen**

In deze fase worden de verbeteringen gecontroleerd en vergeleken met de doelstellingen in de probleemdefinitie. Daarnaast worden acties uitgevoerd om de verbeteringen te borgen.

Muda, Mura, Muri:

De mogelijke verspillingen worden binnen de Lean-methode aangeduid met de Japanse begrippen Muda, Mura en Muri. Deze drie begrippen vormen samen een eenheid en tonen de balans tussen kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu.

Muda gaat in op zeven verspillingen, deze vast te stellen en vervolgens te verwijderen. Door het tegengaan en vermijden van deze verspillingen ontstaan een belangrijke vermindering van verspillingen. Mura gaat in op de onregelmatigheid binnen processen. Hierbij ligt de focus vooral op de piek en dal momenten. Met Muri wordt onnodige, structurele overbelasting van machines en medewerkers aangeduid.

Servqual-model

Het Servqual-model is een methode om de kwaliteit van dienstverlening in kaart te brengen en zo meetbaar te maken. Dit meetinstrument werd in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door de Amerikanen Zeithaml, Parasuraman en Berry. Het Servqual-model stelt het verschil tussen de verwachte en waargenomen dienst centraal. Binnen het servqual wordt dit verschil aangeduid door middel van vijf kloven, gaps genoemd.

Gap 1:

De eerste gap wordt bepaald door het verschil tussen wat de klant verwacht en wat het management denkt dat de klant verwacht. De oorzaak hiervan is de onterechte veronderstelling van het management over de wensen en behoefte van de klant

Gap 2:

De tweede gap ontstaat doordat de wensen, behoefte en verwachtingen van de klant misschien wel duidelijk zijn, maar de vertaling naar kwaliteitsspecificaties en procedures niet juist zijn.

Gap 3:

De derde gap bestaat uit het verschil tussen de kwaliteitsspecificaties en de uiteindelijk geleverde dienst. Het uitvoerend personeel houdt zich hierbij niet aan de opgestelde kwaliteitsspecificaties en procedures.

Gap 4:

De vierde gap geeft het verschil aan tussen datgene wat de organisatie belooft of uitdraagt aan de klant en wat daadwerkelijk geleverd wordt. In veel gevallen komt dit doordat externe communicatiemiddelen verkeerde verwachtingen bij de klant schetsen.

Gap 5:

De laatste gap geeft het verschil aan tussen de door de klant verwachte kwaliteit van dienstverlening en de ervaring van de dienst. Het is een optelsom van de eerste vier gaps.

Wanneer de uitkomsten van de gaps op eenzelfde niveau of hoger liggen dan de verwachtingen spreekt men over klanttevredenheid.

Bijlage 4: Verandermanagement

In deze bijlage wordt ingegaan op het belang van verandermanagement om tot een succesvolle toepassing van kwaliteitsmanagement te komen.

In hoofdstuk 4.4. is naar voren gekomen dat de theorie binnen kwaliteitsmanagement de focus met name op de stijl van leidinggeven, organisatiestructuur en een heldere communicatie legt.

Managementstijl

De stijl van leidinggeven is van belang voor de verandering doordat dit invloed kan hebben op de medewerkers. Gekozen dient te worden voor een stijl waarbij kwaliteitsmanagement gestimuleerd wordt en waarbij de leidinggevende of manager een organiserende en sturende rol heeft. Quinn (2010) binnen zijn structuur van managementrollen de volgende rollen:

1.De strateeg

Hij zorgt voor veranderingen en aanpassingen. Hij bedenkt ze en brengt ze onder in projecten. De innovator is een creatief mens die daarvoor ook de ruimte neemt. Hij kijkt in de toekomst en kan de voorstellen ook pakkend presenteren.

2.De netwerker

De bemiddelaar, markzman richt zich op het onderhouden van de relaties met de buitenwereld, de markten zowel verkoop als inkoop. Hij is politiek bekwaam met gevoel voor relaties en belangen. Zorgt voor een verzorgd imago en onderhoudt dat ook. Vertegenwoordigt het bedrijf, kan onderhandelen en belangen onderkennen.

3.De producent

Hij is taak en werkgericht. Hij is een toonbeeld van motivatie, heeft energie en is gedreven. Hij moedigt zijn personeel aan om verantwoordelijkheid te dragen en hoge productiviteit te realiseren. Zorgt voor de realisatie van de doelen.

4.De organisator

Hij maakt de bedoelingen van de organisatie duidelijk via het stellen van doelen. Hij is besluitvaardig, selecteert mogelijkheden, bakent rollen en taken af en formuleert beleid. Hij beoordeelt de prestaties en geeft instructies.

5.De coördinator

Houdt de structuur van het bedrijf in de gaten en de afstemming van de verschillende disciplines. Zorgt voor logistiek en continuïteit. Betrouwbare interpretator van de voortgang. Budgetopsteller en bewaker.

6. De beheerder

Hij weet wat er gaande is, heeft informatie en verzorgt de informatie. Hij is goed in details en doelstellingen. Hij kan analyseren en interpreteren. Zorgt voor rationele analyse en logische oplossingen voor problemen.

7. De teamleider

Ontwikkeling van mensen is zijn vak. Kan zich inleven en goed en diepgaand met anderen communiceren. Kan analyseren, motiveren en ontwikkelingspaden voor mensen opstellen. Helpt bij individuele ontwikkeling.

8. De leidinggever

De stimulator zorgt voor het collectief, de eensgezindheid, de teamgeest en behandelt de persoonlijke conflicten. Moet tussen de verschillende persoonlijke en bedrijfsbelangen kunnen handelen.

Organisatiestructuur

Binnen de organisatiestructuur is het volgens van Pampus (2011) van belang om verantwoordelijkheden op het gebied van kwaliteitsmanagement lijn-gestuurd te verdelen. Hierdoor ontstaat een duidelijk top-down naar bottom-up structuur waarbij vanuit strategisch niveau sturing plaatst vindt en managementinformatie bottom-up verschuift. Door verantwoordelijkheden tot op operationeel niveau te verdelen worden medewerkers belangrijk gemaakt, meegenomen in de verandering en ontstaat acceptatie.

Communicatie

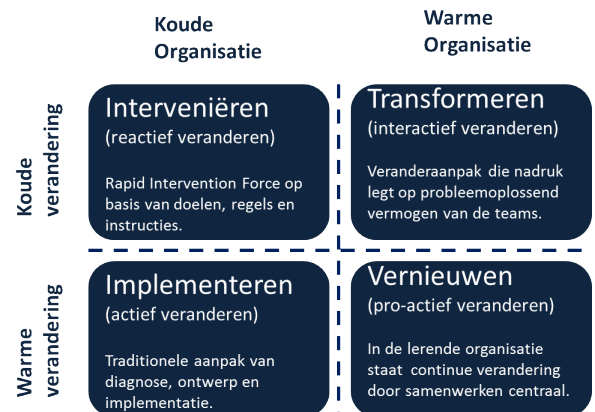
Een heldere communicatie draagt bij aan de voortgang van een veranderproces. Verschillende communicatiemiddelen kunnen een bijdrage leveren aan de implementatie van een vorm van kwaliteitsmanagement. Hierbij moet gedacht worden aan een centrale kickoff, workshops of periodieke bijeenkomsten. Daarnaast is het van belang dat een organisatie transparant communiceert naar medewerkers over de voortgang van de verandering.

Veranderstrategie

In de specifieke theorie op het gebied van verandermanagement wordt ingegaan op een breder beeld binnen verandermanagement. Doordat binnen dit onderzoek een deel van de verandering beschreven wordt, is alleen de te kiezen veranderstrategie meegenomen binnen het onderzoek. De twee meest gebruikte strategieën binnen verandertrajecten zijn ontwikkeld door Berenschot (1999) en De Caluwé & Vermaak (2007). De keuze binnen dit onderzoek is gemaakt om het veranderkwadrant van Berenschot mee te nemen omdat dit model zowel organisatie breed als op groeps- en individueel niveau ingezet kan worden.

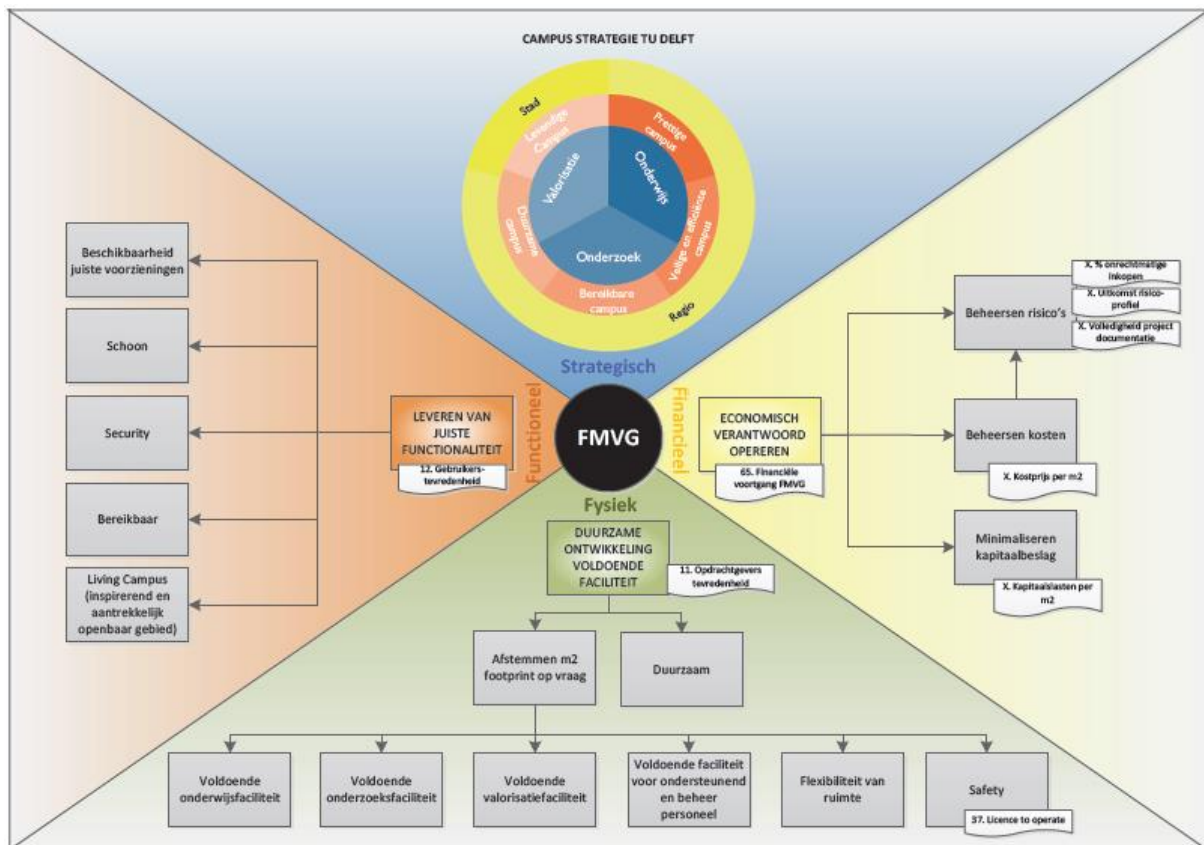
Veranderkwadrant van Berenschot

In het figuur hiernaast is het veranderkwadrant van Berenschot afgebeeld. In het kwadrant is te zien dat gekozen kan worden voor vier veranderstrategieën, interveniëren, transformeren, implementeren en vernieuwen. De afweging wordt gemaakt door de vaststelling van een warme of koude verandering en organisatie. Bij een koude verandering staat de noodzaak vast in tegenstelling tot een warme verandering waarbij de focus ligt op (continue) innovatie. Binnen een koude organisatie dient weerstand overwonnen worden waarbij in een warme organisatie betrokkenheid reeds aanwezig is.



Bijlage 5: Waardeboom ProMI

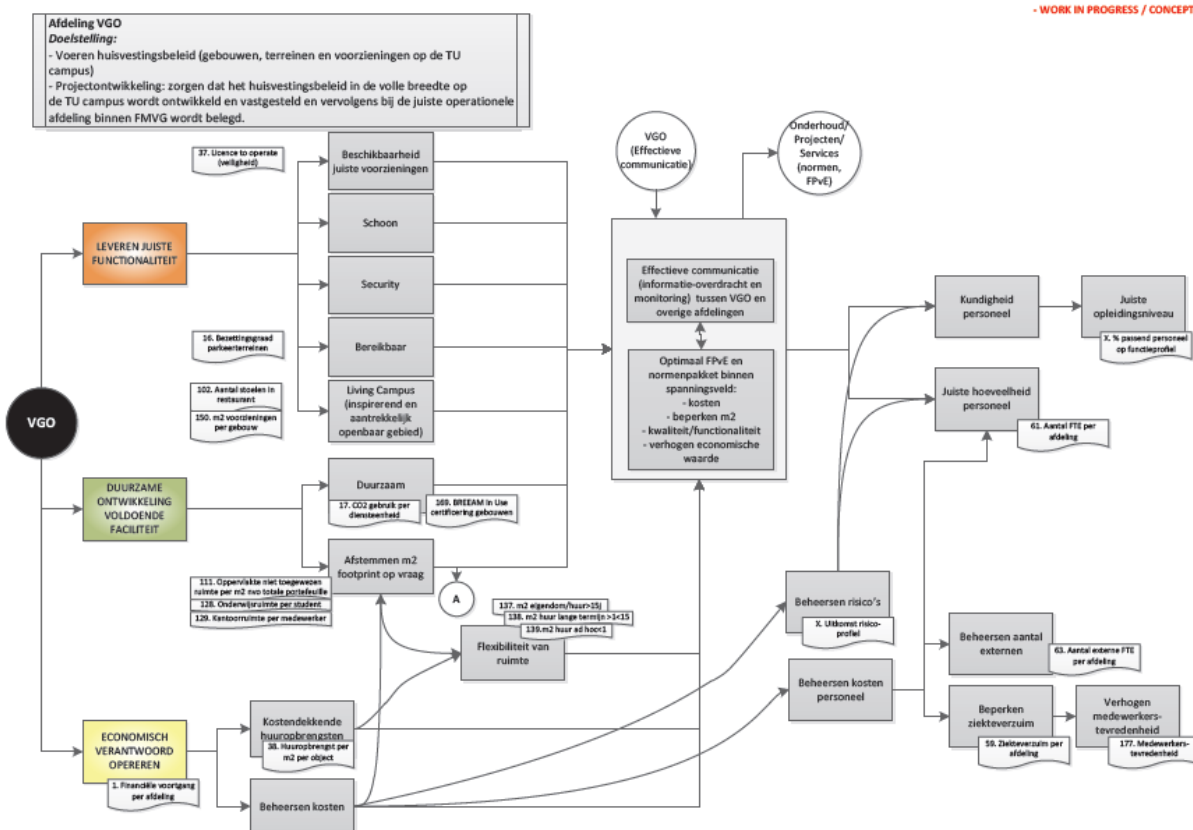
In de onderstaande afbeelding staat de waardeboom weergegeven die als basis geldt voor het gebruik van KPI binnen FMVG. In de afbeelding is te zien dat FMVG centraal staat en de KPI bepaald worden door strategische, financiële, fysieke en functionele invloeden. Op financieel, fysiek en functioneel gebied zijn verschillende KPI gekoppeld. De drie KPI die in de onderstaande afbeelding staan weergegeven staan centraal. Op afdelingsniveau worden deze KPI door verschillende KPI opgedeeld die samen de centrale KPI vormen.



FMVG heeft de centrale waardeboom vertaald naar de afdelingen Vastgoedontwikkeling, Onderhoud, Projecten en Services. Vanuit de centraal opgestelde KPI is per afdeling een verdeling gemaakt. Hierin wordt weergegeven op welke manier de centrale KPI tot stand komen en welke managementinformatie hiervoor nodig is. De KPI die in de waardeboomen staan zijn op strategische en tactisch niveau. De vertaling van de succesfactoren en KPI naar het operationele niveau is nog niet gemaakt. Op de volgende pagina's zijn de specifieke overzichten voor de afdelingen Vastgoedontwikkeling (VGO), Onderhoud, Projecten en Services te vinden.

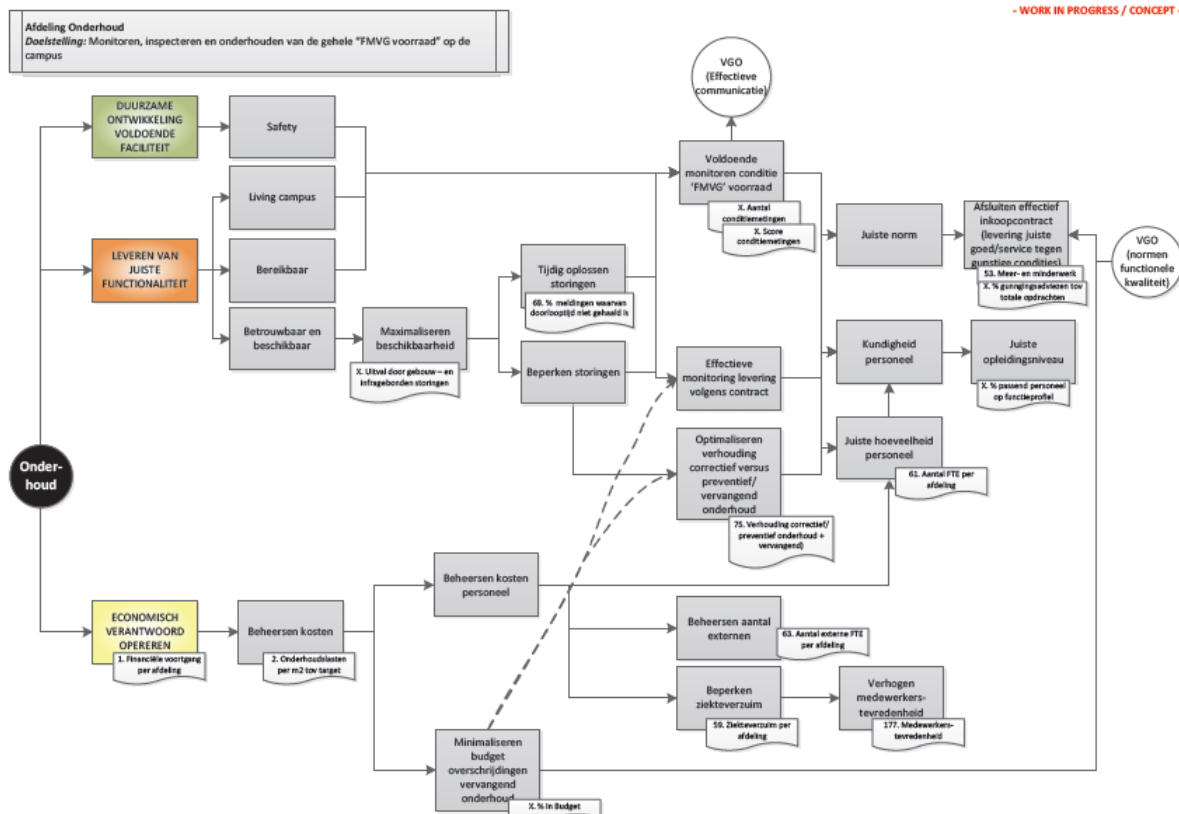
Overzicht afdeling VGO:

- WORK IN PROGRESS / CONCEPT -



Overzicht afdeling Onderhoud:

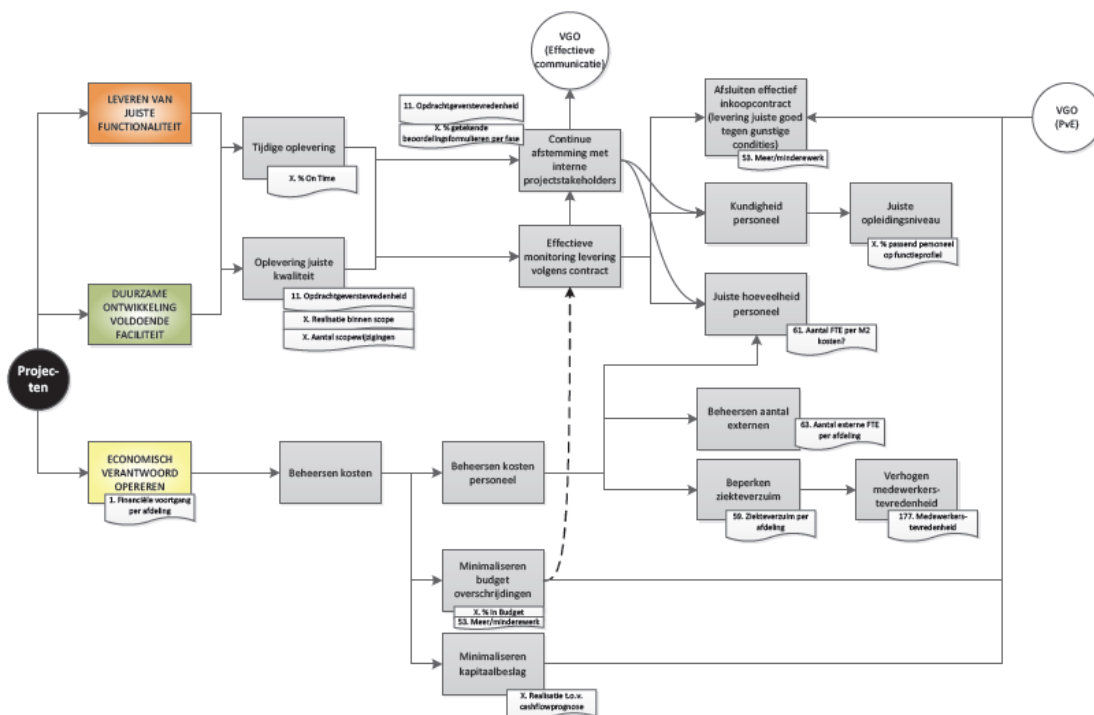
- WORK IN PROGRESS / CONCEPT -



Overzicht afdeling Projecten:

Afdeling Projecten
Doelstelling: aannemen, voorbereiden, uitvoeren en opleveren van de totale campus en huisvestingsprojecten van de TU Delft.

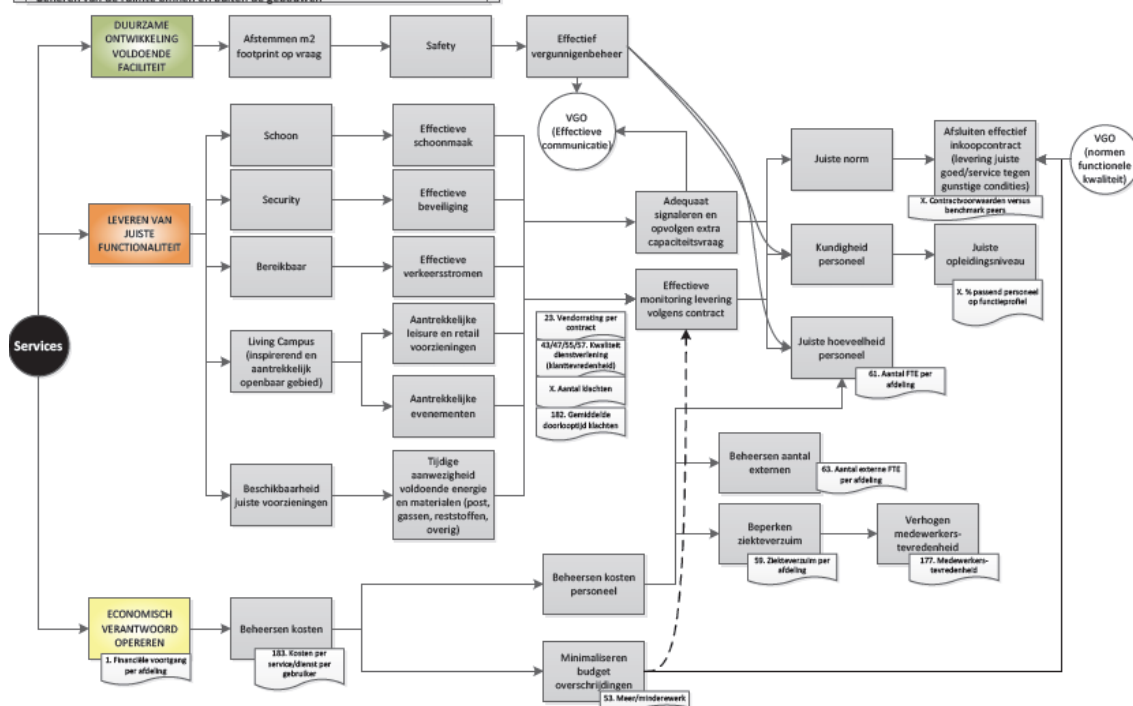
- WORK IN PROGRESS / CONCEPT -



Overzicht afdeling Services:

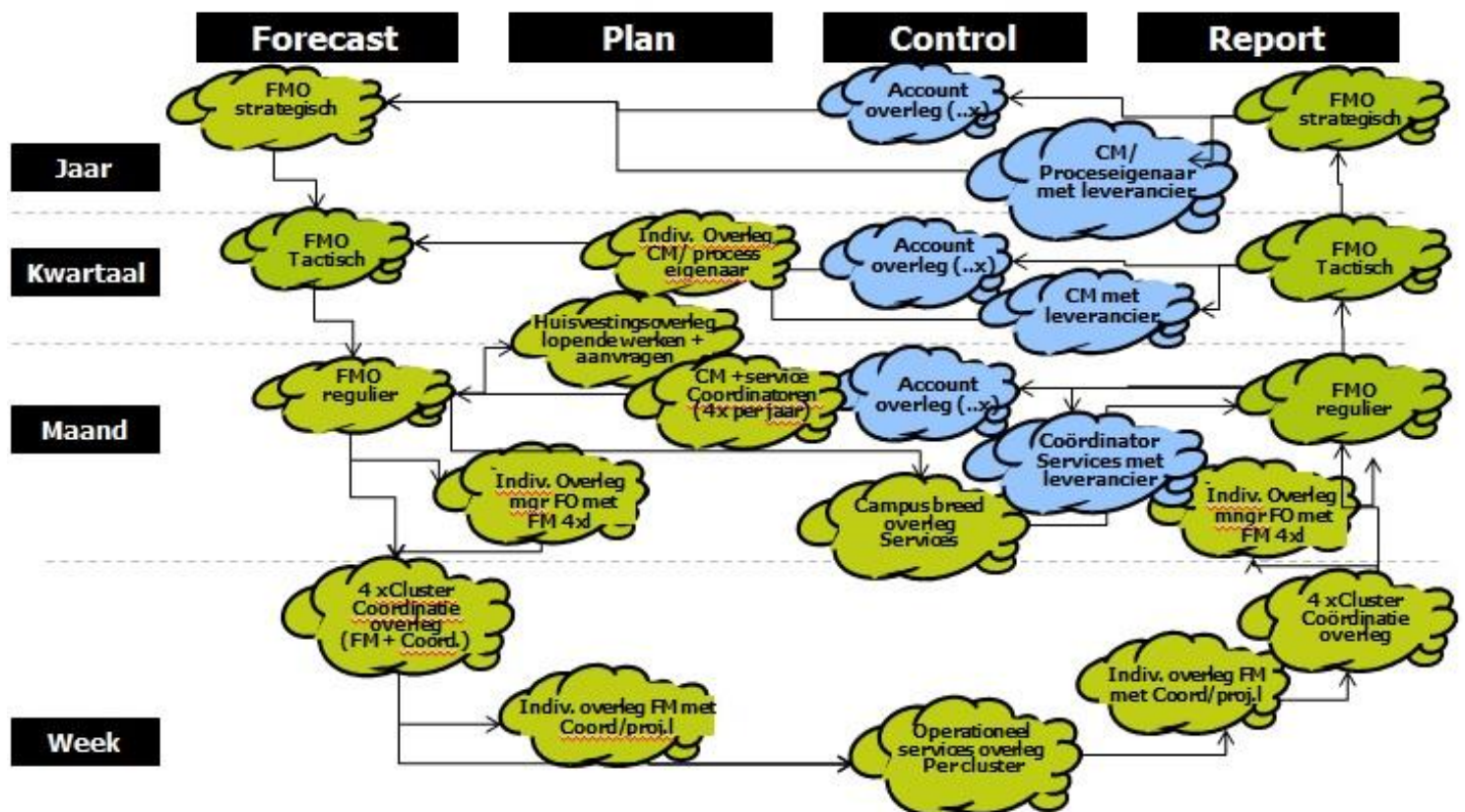
Afdeling Services
Doelstelling:
- Zorgdragen dat de campus "schoon en veilig" is.
- Dienstverlening aan gebruikers van de ruimten
- Beheeren van de ruimte binnen en buiten de gebouwen

- WORK IN PROGRESS / CONCEPT -



Bijlage 6: Het Performance Management System (PMS)

Binnen FMVG is een start gemaakt met het gebruik van een managementsysteem, PMS. Het PMS weergeeft op strategisch, tactisch en operationeel gebied contactmomenten waarin sturingsinformatie besproken en uitgewisseld wordt tussen de verschillende organisatorische niveaus. Het PMS definieert de nodige management-routines om FMVG te kunnen beheersen. In de onderstaande afbeelding is het PMS binnen FMVG afgebeeld. Horizontaal worden de fases die FMVG binnen het systeem dient te verlopen weergegeven. Verticaal staat de frequentie van een onderdeel van het PMS weergegeven.



Binnen het PMS zijn de verschillende overlegvormen te onderscheiden. Naast de overlegmomenten staan in het PMS in het blauw controlmomenten weergegeven. Binnen de controlmomenten analyseert FMVG op maand, kwartaal en jaarbasis de sturingsinformatie die vanuit de KPI verkregen worden. De KPI worden getoetst aan de hand van de vooraf vastgestelde normen. Vervolgens worden processen, waar nodig, bijgestuurd of verbeterd. Binnen dit onderdeel vallen tevens de prestaties van leveranciers en de handhaving van opgestelde contracten.

Hieronder is een duidelijk overzicht te vinden van de verschillende overlegvormen, de frequentie ervan en het onderwerp dat in het overleg terug komt. De focus in het overzicht ligt met name op de informatie die van belang is voor het beheersen en controleren van de kwaliteit van facilitaire processen.

Overlegsvorm	Frequentie		Onderwerp				
			Jaarplan	Kwartaalplan	Maandrapportage	KPI financieel	KPI operationeel
FMO Strategisch	Jaar	Managementteam (MT)	x			x	x
FMO Tactisch	Kwartaal	MT + Control en Contract	x	x		x	x
FMO Regulier	Maand	MT	x	x	x	x	x
FMO + Clusteroverleg	Maand - Week	FM + Coördinatoren			x		x
Individueel Clusteroverleg + FMO	Maand - Week	FM + Coördinator			x	x	x
Coördinator Cluster + Cluster	Week	Coördinator + Medewerkers					x
Account	Jaar		x				
Account	Kwartaal			x			
Account	Maand				x	x	x
CM + Proceseigenaar + Leverancier	Kwartaal	CM + PE + LE			x	contract	contract
CM + Proceseigenaar	Kwartaal	CM + PE			x	contract	contract

Bijlage 7: Gesprek TU Delft, René Dijkhoff

Persoon: René Dijkhoff
Datum: 25-02-2014, 10:00 uur – 11:00 uur
Functie: Hoofd Bedrijfsbureau
Duur gesprek: 1 uur

Vragen:

FMVG

Hoe valt de werkwijze binnen FMVG te typeren?

Welke diensten zijn uitbesteed binnen FMVG?

Kwaliteitsmanagement

Op welke wijze wordt de kwaliteit van processen momenteel geborgd? (Six Sigma)

Op welke wijze zijn de verantwoordelijkheden wat betreft kwaliteitsborging verdeeld?

Wordt bij kwaliteitsmanagement onderscheid gemaakt tussen uitbestede diensten en diensten in eigen beheer?

Hoe staan de medewerkers van FMVG tegenover kwaliteitsmanagement?

In het jaarverslag staat aangegeven dat binnen FMVG gewerkt wordt met KPI. Op welke manier wordt dit ingevuld binnen FMVG?

Wat zijn volgens u de knelpunten op het gebied van kwaliteitsmanagement binnen FMVG?

Bijlage 8: Gesprek TU Delft, Jan Willem Hekman

Persoon: Jan Willem Hekman
Datum: 19-02-2014, 15:00 uur – 16:00 uur
Functie: Adviseur Six Sigma
Duur gesprek: 1 uur

Vragen:

Wat is uw functie binnen FMVG?

Vanuit welk oogpunt wordt Six Sigma binnen FMVG uitgevoerd?

In hoeverre is Six Sigma binnen FMVG geïntegreerd?

Welke afdelingen maken gebruik van de Six Sigma methodiek?

Op welke manier gebruiken deze afdelingen Six Sigma?

Op welke wijze is de Define en Measure fase uitgevoerd?

Wie heeft de verantwoordelijkheid over de Six Sigma projecten?

Is er sprake van een continue kwaliteitsborging door het gebruik van Six Sigma binnen FMVG?

Wordt er gebruik gemaakt van een overkoepelend kwaliteitsbeleid?

Bijlage 9: Interview Edgar Mathew

Persoon: Edgar Mathew
Datum: 19-03-2014, 14:00
Functie: Projectmedewerker ProMi
Duur gesprek: 1 uur

Vragen:

Wat houdt het ProMi project exact in?

Welke informatiesystemen vallen binnen het ProMi project?

Welke managementinformatie wordt via de specifieke informatiesystemen verzameld?

Vanuit welke gedachte wordt de managementinformatie verzameld?

Waar wordt managementinformatie momenteel voor ingezet?

Wat is de status van de huidige werking van informatiesystemen

Wat is het toekomstbeeld voor de werking van informatiesystemen?

Is de koppeling tussen de managementinformatie en KPI gemaakt?

Bijlage 10: Interview Externe Universiteiten

Organisaties: Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Leiden,
Universiteit Utrecht, Vrije Universiteit Amsterdam

Vragen:

Op welke manier is kwaliteitsmanagement binnen de universiteit toegepast?

Heeft het facilitair bedrijf een kwaliteitsbeleid opgesteld?

Zo ja, waar ligt de focus binnen dit kwaliteitsbeleid op?

Maakt het facilitair bedrijf gebruik van een kwaliteitsmodel?

Zo ja, waarom is gekozen voor een dergelijk kwaliteitsmodel?

Wordt op het gebied van kwaliteitsmanagement gebruik gemaakt van KPI?

Zo ja, op welke manier zijn de KPI opgesteld?

Op welke wijze is de borging van de kwaliteit van facilitaire processen georganiseerd?

Welke middelen worden gebruikt voor de borging van kwaliteit?

Is er binnen het facilitair bedrijf sprake van continue kwaliteitsverbetering?

Voert het facilitair bedrijf audits uit?

Hoe liggen de verantwoordelijkheden op het gebied van kwaliteitsmanagement binnen het facilitair bedrijf?

Op welke manier heeft het facilitair bedrijf het implementatietraject van kwaliteitsmanagement uitgevoerd?

Welke stappen zijn doorlopen binnen dit implementatietraject?

Bijlage 11: Externe Interviews

In deze bijlage wordt een samenvattingen gegeven van de informatie die in de externe interviews vergaard is.

Universiteit Leiden

Het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB) binnen de Universiteit Leiden stuurt aan vanuit een vraag gestuurde organisatie. Op het gebied van kwaliteitsmanagement is geen kwaliteitsbeleid opgesteld. De kwaliteit van de facilitaire processen wordt binnen het UFB hierdoor niet op één vaste wijze beheerst, gecontroleerd en geborgd. Kwaliteitsmanagement wordt per business unit op een specifieke wijze uitgevoerd. Binnen het UFB is een bewuste keuze gemaakt om geen kwaliteitssysteem of kwaliteitsmodel te hanteren. De organisatie is er van overtuigd dat op de huidige manier de kwaliteit van facilitaire processen op de juiste wijze beheerst, gecontroleerd en geborgd wordt.

Voor diensten binnen de business unit Facilitair Specialisme houdt dit in dat een Service Level Agreement (SLA) met de verschillende faculteiten is vastgelegd. In de SLA is de volume en de behoefte van de faculteiten vastgelegd en is de bijbehorende kwaliteit bepaald. Facilitair Cluster Managers bewaken de kwaliteit van de dienstverlening en sturen aan op het opleidingsniveau en kundigheid van het personeel.

Binnen de business units Catering en Copy, Print & Mail (CPM) is sprake van een vrije afname van de klant. Het verschil tussen de twee units is dat Catering onder het domein van de Universiteit Leiden valt en CPM onder het faculteitsdomein. Binnen de twee business units zijn medewerkers van het UFB actief in samenwerking met een groot aantal extern ingehuurde krachten. De medewerkers van UFB bewaken in samenwerking met de Facilitair Cluster Manager de kwaliteit van de diensten.

De business unit Schoonmaak is binnen het UFB volledig uitbesteed. Via een plan van eisen (PvE) is een leverancierskeuze gemaakt. Vervolgens is binnen het schoonmaakcontracten vastgelegd aan welke kwaliteit de geleverde dienst dient te voldoen. Interne kwaliteitsinspecteurs waarborgen de kwaliteit van de schoonmaak en brengen periodiek een rapport uit.

Erasmus Universitair Rotterdam (EUR)

Binnen het Erasmus Facilitair Bedrijf (EFB) is vanuit de centrale organisatiestrategie een kwaliteitsbeleid opgesteld. De focus ligt hierbij op de kwaliteit van het onderwijs, de aantrekkelijkheid van de campus, internationalisering en duurzaamheid. Door middel van inkoopmanagement en contractmanagement wordt prestatiegericht gestuurd op de kwaliteit van de (uitbestede) facilitaire diensten. Gedurende het inkoopproces en het opstellen van contracten wordt nauwlettend de gewenste kwaliteit van de diensten en producten vastgesteld. Aan de hand van een Balanced Scorecard (BSC) wordt vervolgens op operationeel, tactische en strategisch niveau sturing geven aan de facilitaire processen. Het EFB heeft binnen de BSC verschillende KPI opgesteld om de resultaten te toetsen aan de vooraf opgestelde norm. De KPI zijn afgeleid van verschillende succesfactoren. De sturingsinformatie vanuit de KPI wordt verkregen vanuit een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS), PLANON.

De keuze voor het gebruik van de BSC is gemaakt door de eenvoud, hanteerbaarheid en het de resultaatgerichte sturing. Het INK model vond het EFB in het gebruik te gecompliceerd en het draagvlak binnen de organisatie ontbrak hiervoor. Het EFB hanteert een centrale inrichting van processen: inrichting, voorbereiding uitvoering, controle en bijsturing. De eerste vier stappen worden op operationeel niveau uitgevoerd, de bijsturing op tactisch niveau. De kwaliteitsborging wordt binnen het EFB op verschillende manier uitgevoerd. Per contract worden verschillende kwaliteitsmetingen gehouden. Op het gebied van schoonmaak worden bijvoorbeeld VSR metingen uitgevoerd. De interne processen worden aan de hand van de KPI gemeten en vervolgens in verschillende overlegvormen behandeld.

Vrije Universiteit Amsterdam

De Facilitaire Campus Organisatie (FCO) is bezig om de organisatie te ontwikkelen op het gebied van kwaliteitsmanagement. Door vele ontwikkelingen binnen de organisatie ontbreekt een daadwerkelijke focus op kwaliteitsmanagement. In de huidige situatie wordt door middel van accountmanagement de kwaliteit van de producten en diensten afgestemd op de klant. Accountmanagers zijn hierbij voortdurend in overleg met de klant over de producten en of diensten die geleverd worden. Het klanttevredenheidonderzoek (KTO) toetst periodiek of de kwaliteit hiervan daadwerkelijk aansluit op de vraag van de klant. Audits en verschillende enquêtes ondersteunen het KTO en zorgen samen voor de borging van kwaliteit binnen de FCO.

De FCO streeft naar een situatie waarin vanuit een centraal kwaliteitsbeleid sturing gegeven wordt aan facilitaire processen. De toepassing van een daadwerkelijk flexibel kwaliteitssysteem wordt door de FCO als “ingewikkeld” bestempeld. Door de vele ontwikkelingen binnen de organisatie wil de FCO alle facilitaire processen beschrijven en inzichtelijk maken. Vervolgens zal bekeken worden in welke mate een organisatie breed facilitair bedrijf kwaliteitssysteem bijdraagt aan de beheersing, controle en verbetering van facilitaire processen.

Universiteit Utrecht

Binnen het facilitair bedrijf van de Universiteit Utrecht, het Facilitair Service Centrum (FSC), is vanuit het centraal beleid van de universiteit een beleid voor het FSC opgesteld. Vanuit dit beleid zijn zeven kernwaarde opgesteld die centraal staan binnen het FSC en op het gebied van kwaliteitsmanagement. De NEN-EN-ISO 9001:2008 norm en de NEN-EN-ISO 14001 norm zijn binnen het FSC leidend wat betreft kwaliteitsmanagement. Vanuit de ISO normen wordt op systematische wijze facilitaire processen beheerst, gecontroleerd en verbeterd. Hierbij is de Deming-cirkel toegepast die volledig centraal staat binnen de organisatie.

De afdeling Kwaliteits- en Risicomanagement is verantwoordelijk voor de kwaliteitshandhaving en kwaliteitsborging binnen het FSC. Vanuit de ISO normen is sprake van een daadwerkelijk kwaliteitssysteem binnen het FSC. Auditing wordt op het gebied van kwaliteitsborging gezien als een belangrijk middel om processen te beheersen en met name te verbeteren. Doordat daadwerkelijk processen op de werkvloer doorlopen worden door de kwaliteits- en risicomanager, kan het FSC adequaat inspelen op discrepanties en verbeteringen. Naast de interne audits worden periodiek externe audits gehouden om te kwaliteit te borgen en de ISO certificering te behouden. Naast de audits wordt via een Topdesk managementinformatie verzameld om sturing en verbetering te geven aan facilitaire processen.

Het managementreview is een jaarlijks toetsingsmoment waarin teruggeblikt en vooruit gekeken wordt op kwaliteitsmanagement binnen het FSC. Vanuit het managementreview worden verbeteringen doorgevoerd en toekomstgericht activiteiten ingepland. Daarnaast vormt het een vertaling van operationele niveau naar het topmanagement.

Bijlage 12: De discrepanties

Van een centraal FMVG beleid naar een specifiek kwaliteitsbeleid

In de huidige situatie werkt FMVG vanuit een centraal organisatie beleid zonder focus op kwaliteitsmanagement. In de gewenste situatie is van dit beleid een specifiek kwaliteitsbeleid opgesteld dat de basis vormt voor kwaliteitsmanagement binnen FMVG.

Van sturing uit problemen naar sturing vanuit beleid en een kwaliteitssysteem

FMVG geeft momenteel sturing op de kwaliteit van facilitaire processen wanneer een probleemsituatie ontstaat. In de gewenste situatie stuurt FMVG op continue wijze vanuit een centraal beleid en kwaliteitssysteem.

Van verbetering op projectbasis naar een continue kwaliteitszorg

Incidentele Lean-projecten zorgen op projectbasis voor de verbetering van kwaliteit. In de gewenste situatie is sprake van continue kwaliteitszorg. Hierbij staat het kwaliteitssysteem binnen FMVG centraal, zowel organisatie breed als binnen specifieke processen. Processen worden niet alleen verbeterd maar er ontstaat ook beheersing en controle op de kwaliteit ervan.

Van desorganisatie naar een concrete organisatiestructuur

FMVG beheerst de kwaliteit van facilitaire processen niet op één vaste wijze. Elke afdeling heeft een unieke aanpak voor deze beheersing en van structuur is geen sprake. In de gewenste situatie wordt een concrete organisatiestructuur gehanteerd op het gebied van kwaliteitsmanagement. Hierbij zijn verantwoordelijkheden, toetsingsmomenten en verbetertrajecten duidelijk gestructureerd.

Van top down sturing naar wederzijdse lijn-samenwerking

In de huidige situatie stuurt FMVG op kwaliteit via een top-down sturing. In de gewenste situatie is sprake van een wederzijdse lijn-samenwerking. Verantwoordelijkheden liggen hierbij in de "lijn". Sturing wordt top-down gegeven en de voorziening van managementinformatie wordt bottom-up verzorgd.

Bijlage 13: Analyse kwaliteitsmodellen

Om in de gewenste situatie een kwaliteitssysteem toe te passen is een vergelijkingsanalyse gemaakt. Door de analyse is het mogelijk te achterhalen welk(e) model(len) of methode het meest toereikend zijn om in de gewenste situatie toe te passen om naar een vorm van kwaliteitsmanagement binnen FMVG toe te werken. De analyse is gebaseerd op de basisprincipes van kwaliteitsmanagement, de eisen die FMVG aan kwaliteitsmanagement stelt, de uitkomsten uit het externe onderzoek en basiseigenschappen van kwaliteitsmodellen.

Per toetsingscriteria is een score aan elk model of methode toegekend. Binnen de basisprincipes, eisen FMVG en de input van het externe onderzoek zijn minpunten toegekend wanneer binnen een model een toetsingscriteria ontbreekt. De onderscheidende toetsingscriteria zijn alleen positief toegekend.

+ + = sterk aanwezig
- - = sterk afwezig

	Deming	INK	BSC	Six Sigma	Lean	Servqual
Basisprincipes						
Beleid	-	+	+	-	-	-
Systemen	±	++	±	±	±	+
Borging	+	+	+	+	+	--
Eisen FMVG						
Kwaliteitsbeheersing	+	+	++	+	+	+
Kwaliteitscontrole	++	+	+	-	-	
Kwaliteitsverbetering	+	+	+	++	++	-
Continuïteit	++	++	+	-	-	-
Organisatie brede toepassing	+	+	++	+	++	-
Input extern onderzoek						
Klantgericht	+	+	+	+	++	++
Procesgericht	+	-	+	++	++	-
Cultuur & Draagvlak	-	+	+	-	-	-
Totaal	10	12	12	8	10	4
Onderscheidende aspecten						
Structurele prestatiemeting	+	+	++			
Operationele sturing	+	+	++	+	+	+
Financiële sturing		++	++	+	+	
Specifiek (organisatie)		++	++	+		
Specifiek (proces)			++	+	++	++
Flexibel	+		+	+	+	+
Gemak	+		+			+
Totaal	14	18	24	13	15	9

Analyse Deming-cirkel:

De Deming-cirkel vormt binnen veel kwaliteitssystemen de basis. Het is een centraal model dat zowel organisatie breed als binnen een specifiek proces ingezet kan worden. Een daadwerkelijk beleid omtrent kwaliteitsmanagement ontbreekt binnen dit model. Daarnaast is het een basis model waardoor de specifieke toepassingen binnen de onderscheidende aspecten ontbreken.

Analyse INK-model:

Het INK-model is een kwaliteitsmodel dat aansluit op alle eisen en wensen vanuit de theorie, FMVG en het externe onderzoek. Doordat het model veelal ingezet wordt om een organisatie door te lichten en als geheel te ontwikkelen ontbreekt de focus op een specifiek proces. Daarnaast zijn bij het gebruik van dit model aanpassingen lastig door te voeren waardoor het model niet flexibel is.

Analyse BSC:

De BSC is een uitstekend middel om binnen kwaliteitsmanagement te gebruiken als informatie- en communicatietool. Binnen het model worden strategische, tactische en operationele aspecten meegenomen waardoor het een breed in te zetten middel is. Zowel organisatie breed als voor specifieke processen kan operationele en financiële informatie bijdragen aan de beheersing, controle en verbetering van de kwaliteiten van facilitaire processen. Het model is geen kwaliteitssysteem maar kan met aanvulling van bijvoorbeeld de Deming-cirkel dit wel worden.

Analyse Six Sigma en Lean:

Six Sigma en Lean zijn geen kwaliteitsmodellen maar methodes om tot kwaliteitsverbetering te komen. De twee methodes richten zich op twee verschillende aspecten van kwaliteitsverbetering maar leveren nauwelijks een bijdrage aan de beheersing en controle van facilitaire processen. De methodes kunnen binnen kwaliteitsmanagement ingezet worden om continu processen te verbeteren of om een probleemsituatie binnen een organisatie te verhelpen.

Analyse SERVQUAL-model:

Het SERVQUAL-model richt zich met name op de kwaliteit van de dienstverlening en niet zozeer op de kwaliteit van facilitaire processen. Het model kan uitstekend gebruikt worden om de klantwaarde binnen specifieke processen in kaart te brengen en de beheersen. Een organisatie breed kwaliteitssysteem voor de beheersen, controle en verbeteringen van facilitaire processen is het niet.

Bijlage 14: De BSC binnen Logistiek en Milieu

Perspectief	Succesfactor	KPI	Norm	Bron	Frequentie	Verantwoordelijk
Klant	Klanttevredenheid	Uitkomst KTO	> 7	KTO	jaarlijks	René
	Klachten	Aantal klachten	0 - 10	Planon	kwartaal	René
Proces	Doorlooptijd	Doorlooptijd inkomende post	3 dagen	Steekproef	kwartaal	Michiel
		Doorlooptijd uitgaande post	5 dagen	Steekproef	kwartaal	Michiel
	Leveringskwaliteit	% juist geleverd	98%	Steekproef	kwartaal	Michiel
	Bezettingsgraad personeel	Benodigde FTE t.o.v. werkzaamheden	3 FTE	R&O	kwartaal	Michiel
Financieel	Kosten personeel	Kosten personeel t.o.v. jaarbegroting L&M	x	Jaarbegroting	jaarlijks	Michiel
	Kosten middelen	Kosten middelen t.o.v. jaarbegroting L&M	x	Jaarbegroting	jaarlijks	Michiel
Organisatie	Medewerkerstevredenheid	Uitkomst MTO?	> 7	MTO	jaarlijks	René
		% R&O gehouden	100%	R&O	jaarlijks	Michiel
	Ziekteverzuim	% ziekteverzuim	< 4,3 %	HR overzicht	kwartaal	Michiel
Perspectief	Succesfactor	KPI	Norm	Bron	Frequentie	Verantwoordelijk
Klant	Klanttevredenheid	Uitkomst KTO	> 7	KTO	jaarlijks	René
	Klachten	Aantal klachten	0 - 10	Planon	kwartaal	René
Proces	Doorlooptijd	Doorlooptijd inkomende chemicalien	5 dagen	Steekproef	kwartaal	Michiel
	Wet en Regelgeving	% Voldaan aan wet en regelgeving	100%	Inspectie	kwartaal	Michiel
	Leveringskwaliteit	% juist geleverd	99%	Steekproef	kwartaal	Michiel
	Bezettingsgraad personeel	Benodigde FTE t.o.v. werkzaamheden	5 FTE	R&O	kwartaal	Michiel
Financieel	Kosten personeel	Kosten personeel t.o.v. jaarbegroting	x	Jaarbegroting	jaarlijks	Michiel
	Kosten middelen	Kosten middelen t.o.v. jaarbegroting	x	Jaarbegroting	jaarlijks	Michiel
Organisatie	Medewerkerstevredenheid	Uitkomst MTO	> 7	MTO	jaarlijks	René
		% gehouden R&O	100%	R&O	jaarlijks	Michiel
	Ziekteverzuim	% ziekteverzuim	< 4,3 %	HR overzicht	kwartaal	Michiel

Bijlage 15: Praktijkcasus Logistiek & Milieu

In deze bijlage wordt de praktijkcasus van Logistiek & Milieu (L&M) behandeld. De casus geeft een toekomstbeeld van de manier waarop het FMVG model tot uiting komt binnen de organisatie.

In juli 2014 heeft FMVG naar aanleiding van een afstudeeronderzoek binnen de organisatie besloten het FMVG kwaliteitsmodel te implementeren binnen de organisatie. Door de toepassing van het model wil FMVG beheersing, controle en verbetering van facilitaire processen tot stand brengen. Voor de afdeling L&M binnen FMVG houdt dit in dat op een innovatieve manier naar de procesuitvoering, beheersing en verbetering wordt gekeken. Vanuit een organisatie breed kwaliteitsbeleid heeft FMVG de organisatie voor de toepassing van het model vastgesteld. Vanuit de centrale visie en doelstellingen zijn vervolgens op afdelingsniveau de vier fases van het kwaliteitsmodel toepast.

Fase 1: Organisatiemanagement

De afdelingscoördinator binnen L&M is, in samenwerking met de projectleden van ProMI, gestart met het analyseren en beschrijven van alle facilitaire processen waaruit per proces een workflow is opgesteld. Na een analyse van de workflow zijn verschillende succesfactoren met daaraan gekoppelde KPI vastgesteld. Vanuit de kennis binnen L&M en overleg met de interne klant (de faculteiten) zijn aan de KPI bepaalde normen gesteld die periodiek getoetst worden. Met al deze informatie is binnen L&M zowel een centrale BSC als verschillende proces specifieke BSC ontwikkeld. Aan de hand van de BSC was het vervolgens mogelijk om de sturen op de daadwerkelijk behaalde en gestelde kwaliteit binnen de facilitaire processen.

Fase 2: Procesmanagement

Onder procesmanagement valt het uitvoeren, aansturen en managen van de verschillende facilitaire processen binnen L&M. De operationele medewerkers voeren de proces gerelateerde werkzaamheden uit, afdelingscoördinatoren sturen de medewerkers aan het de afdelingshoofden verzorgen het management. Voorbeelden van processen binnen de afdeling L&M zijn het verzorgen van de poststroom of de verwerking van inkomende chemicaliën.

Fase 3: Prestatiemanagement

Op periodieke toetsingsmomenten voert L&M een prestatiecheck uit. Hierbij wordt aan de hand van de opgestelde BSC achterhaald of de kwaliteit van het uitgevoerde proces overeenkomt met de opgestelde norm. De afdelingscoördinator voert deze analyse op het gebied van kwaliteitsmanagement uit. De focus hierbij ligt met name op de discrepanties tussen de opgestelde norm en de uiteindelijke prestaties binnen een bepaalde KPI.

Naast de analyse van de BSC worden verschillende audits voor zowel de afdelingscoördinator als proceseigenaar gehouden om discrepanties in het proces tegen te gaan en de workflow waar mogelijk te verbeteren. Gedurende de audits doorlopen de coördinator en de proceseigenaar een volledig proces. Hierbij wordt met name gestuurd op de efficiëntie van een proces en op welke manier gestuurd wordt op de succesfactoren en KPI.

Voorbeeld 1:

Na de analyse van de BSC bleek dat de norm van de levertijd van de interne post afweek van de gemeten levertijd. De levertijd besloeg in de huidige situatie één dag terwijl de klant een levertijd van drie dagen verlangde.

Voorbeeld 2:

Uit de audits binnen het gehele postproces is gebleken dat 50% van een werkdag sprake is van overbezetting van het personeel. Hierdoor lopen zijn de personeelskosten onnodig hoog en is er sprake van inefficiëntie.

Fase 4: Verbetermanagement

Nadat de discrepanties benoemd en geanalyseerd zijn kijkt L&M op welke manier de processen kan verbeteren of optimaliseren. Bij een negatieve discrepantie met hoge invloed op de kwaliteit wordt een projectteam ingezet voor het wegnemen van het probleem en verbetering van het proces. Alle andere discrepanties worden binnen L&M verholpen. Het uiteindelijke doel is om de kwaliteit van de processen te verbeteren. Dit doet L&M door de kwaliteit perfect af te stemmen op de norm van de klant en door processtappen te analyseren wat samen tot een optimalisatie van de processen leidt.

Voorbeeld 3:

Uit de analyse van de BSC is gebleken dat L&M niet volledig voldoet aan de gestelde norm op het gebied van wet en regelgeving met betrekking tot de behandeling van chemicaliën. De norm hiervoor is 100% en uit de BSC is gebleken dat een prestatie van 90% is geleverd. Doordat dit een hoge invloed op de kwaliteit van de dienst heeft en het een negatieve discrepantie is heeft L&M een projectteam ingezet om dit probleem te verhelpen. Uiteindelijk is gebleken dat 50% van het personeel niet voldeed aan de scholing met betrekking tot dit thema. Door de desbetreffende medewerkers een korte cursus aan te bieden heeft L&M zorg gedragen voor dit probleem en is het personeel tevens verder ontwikkeld.

Het FMVG model is binnen L&M één volledig jaar toegepast. De processen zijn in deze tijd aanzienlijk verbeterd. Dit kan afgeleid worden van de prestaties die aan de hand van de BSC zijn getoetst. De afstemming tussen de resultaten vanuit de BSC en de norm van de klant is met 15% verbeterd. Aan de hand van de audits en de resultaten uit de BSC is het L&M gelukt verschillende processen efficiënter in te richten. Dit heeft tot beginnende kostenbesparingen en efficiëntere inzet van personeel geleid. Op lange termijn denkt L&M processen optimaal af te stemmen op de klant waardoor de klanttevredenheid verhoogt wordt, de kwaliteit verbeterd wordt en de kostenbesparing verder gaat.

Bijlage 16: Verantwoordelijkheden

In deze bijlage worden de verantwoordelijkheden met betrekking tot het FMVG kwaliteitsmodel nader toegelicht.

Opstellen organisatie breed kwaliteitsbeleid

Bij deze actie wordt door de afdelingshoofden en FM'ers een kwaliteitsbeleid opgesteld. Het kwaliteitsbeleid is de eerste stap binnen het FMVG kwaliteitsmodel en vormt de basis voor de toepassing van kwaliteitsmanagement binnen FMVG. De volgende onderdelen dienen behandeld te worden in het kwaliteitsbeleid. Vanuit FMVG is het mogelijk om eventuele aanvullingen in het beleid te geven.

- De visie van FMVG op kwaliteitsmanagement
- Het doel van kwaliteitsmanagement binnen FMVG
- De doelstellingen
- Een centrale BSC voor FMVG
- De organisatie brede verantwoordelijkheden
- Tijdspad

De directie en het managementteam voert jaarlijks een controle uit op dit kwaliteitsbeleid.

Inzichtelijk maken processen

Afdelingscoördinatoren maken in samenwerking met een kwaliteitsmanager de specifieke processen binnen de desbetreffende afdeling inzichtelijk. Dit wordt gedaan door de processen te analyseren en een workflow op te stellen.

Ontwikkelen van een BSC

Vanuit de workflow is het mogelijk succesfactoren te bepalen. Deze succesfactoren vormen de basis voor de BSC. Afdelingscoördinatoren stellen in samenwerking met een kwaliteitsmanager de BSC samen die bestaat uit:

- Succesfactoren
- KPI
- Norm (waar moet de KPI volgens de klant aan voldoen)
- Bron (waar wordt de informatie vandaan gehaald)
- Verantwoordelijke (wie is verantwoordelijke voor de KPI)

Prestatiecheck

De prestatiecheck wordt door afdelingscoördinatoren uitgevoerd. Hierbij wordt geanalyseerd of het resultaat van de processen overeenkomst met de gestelde norm in de BSC.

Auditing

Auditing vormt een deel van de kwaliteitsboring binnen het FMVG model en wordt uitgevoerd door afdelingscoördinatoren en proceseigenaren. De proceseigenaren zijn de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een bepaald proces. Bij een audit worden processen doorlopen en geanalyseerd met als doel:

- Het inzicht verkrijgen over hoe er gestuurd wordt op de succesfactoren en KPI
- De toetsing op de effectiviteit van verbetertrajecten
- De daadwerkelijke toepassing van wettelijke eisen
- De effectiviteit van het kwaliteitssysteem
- Feedback en sturing geven aan medewerkers
- Het draagvlak en de cultuur binnen FMVG

Verbetermanagement

Binnen verbetermanagement wordt achterhaald op welke manier de discrepanties vanuit de prestatiecheck weggenomen kunnen worden en processen geoptimaliseerd kunnen worden. De afdelingscoördinatoren zijn samen met een kwaliteitsmanager verantwoordelijk voor deze stap. Uiteindelijk dient dit te leiden tot verbetering van de kwaliteit van de processen en een betere afstemming van de kwaliteit op de klant.

Doorvoeren verbeteringen

Afdelingscoördinatoren zijn samen met de proceseigenaar verantwoordelijk voor het daadwerkelijk doorvoeren van verbeteringen. De afdelingscoördinator heeft hierbij een sturende rol en de proceseigenaar de uitvoerende rol.

Bijstellen kwaliteitsbeleid

Jaarlijks dient het kwaliteitsbeleid bijgesteld te worden. Hierbij worden de doelstellingen bijgesteld en een nieuwe planning ontwikkeld. Waar nodig worden tevens de verantwoordelijkheden anders bedeed. Afdelingshoofden zijn in samenwerking met de FM'ers binnen FMVG verantwoordelijk hiervoor. De directie en het managementteam voert een controle op dit beleid uit.

Bijstellen workflow en BSC

De workflow en BSC wordt, waar nodig, elk kwartaal bijgewerkt door de afdelingscoördinatoren en de kwaliteitsmanager. Hierbij wordt de workflow aangepast aan de veranderingen binnen een proces en de BSC up to date gehouden.

Bijlage 17: Financiële consequenties

In deze bijlage is een overzicht te vinden van de financiële consequenties. Aan de hand van de verschillende acties die voortkomen uit de invoering en toepassing van het FMVG model zijn de implementatiekosten en terugkerende kosten bepaald. De kosten per uur voor de acties zijn bepaald aan de hand van gemiddelde kosten per functie via loonwijzer.nl. De kosten per uur voor de implementatie vallen hoger uit omdat hierbij de kosten van een (extern) adviseur op het gebied van kwaliteitsmanagement zijn meegenomen.

De totale implementatiekosten zijn beraamd op € 300.000. De terugkerende kosten zullen per jaar € 150.000 beslaan. Een optionele kwaliteitsmanager zal jaarlijks € 54.000 aan kosten met zich mee brengen. Op de volgende pagina is een specifieke uitwerking van de financiële consequenties te vinden.

[illegible]

Vervolg implementatietraject