

De logistieke ontwikkeling

Logistieke optimalisatie binnen de afdeling Gebouwbeheer

Bijlagen

Sharon Schering

NKI-AVL



De logistieke ontwikkeling

Logistieke optimalisatie binnen de afdeling Gebouwbeheer

Bijlagen

Auteur	Sharon Schering
Studentnummer	07019122
Onderwijsinstelling	Haagse Hogeschool Academie voor Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Afstudeerprofiel	FM & Business
Afstudeerbegeleider	Mevr. J.G. Hoving
Externe beoordelaar	Dhr. H. Nulkes
Opdrachtgever	NKI-AVL Plesmanlaan 121 1066 CX AMSTERDAM
Bedrijfsbegeleider	Dhr. E. de Jong
Periode onderzoek	Februari – mei 2011

Inhoudsopgave

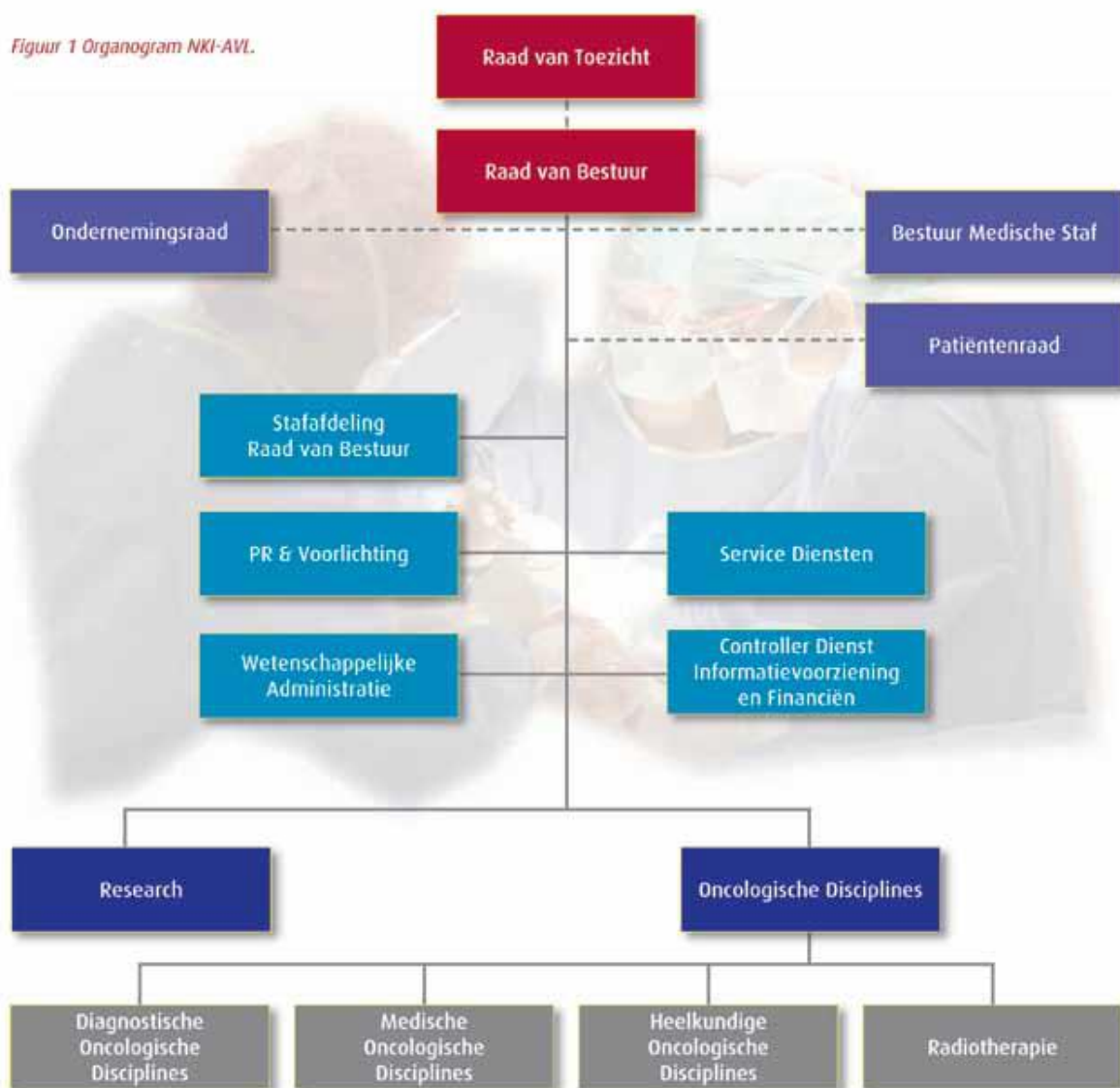
Bijlage 1	Afkortingen _____	2
Bijlage 2	Organogram NKI-AVL _____	3
Bijlage 3	Organogram Service Diensten _____	4
Bijlage 4	Organogram Gebouwbeheer _____	5
Bijlage 5	Topiclist interne interviews medewerkers Gebouwbeheer _____	6
Bijlage 6	Topiclist intern interview medewerker Projectbureau _____	8
Bijlage 7	Topiclist intern interview Hoofd Inkoop & Logistiek _____	9
Bijlage 8	Gespreksverslagen interne interviews _____	11
Bijlage 9	Resultaten interne interviews _____	43
Bijlage 10	Topiclist externe interviews Ziekenhuizen _____	45
Bijlage 11	Topiclist externe interviews technische bedrijven _____	47
Bijlage 12	Gespreksverslagen externe interviews _____	49
Bijlage 13	Resultaten externe interviews _____	73

Bijlage 1 Afkortingen

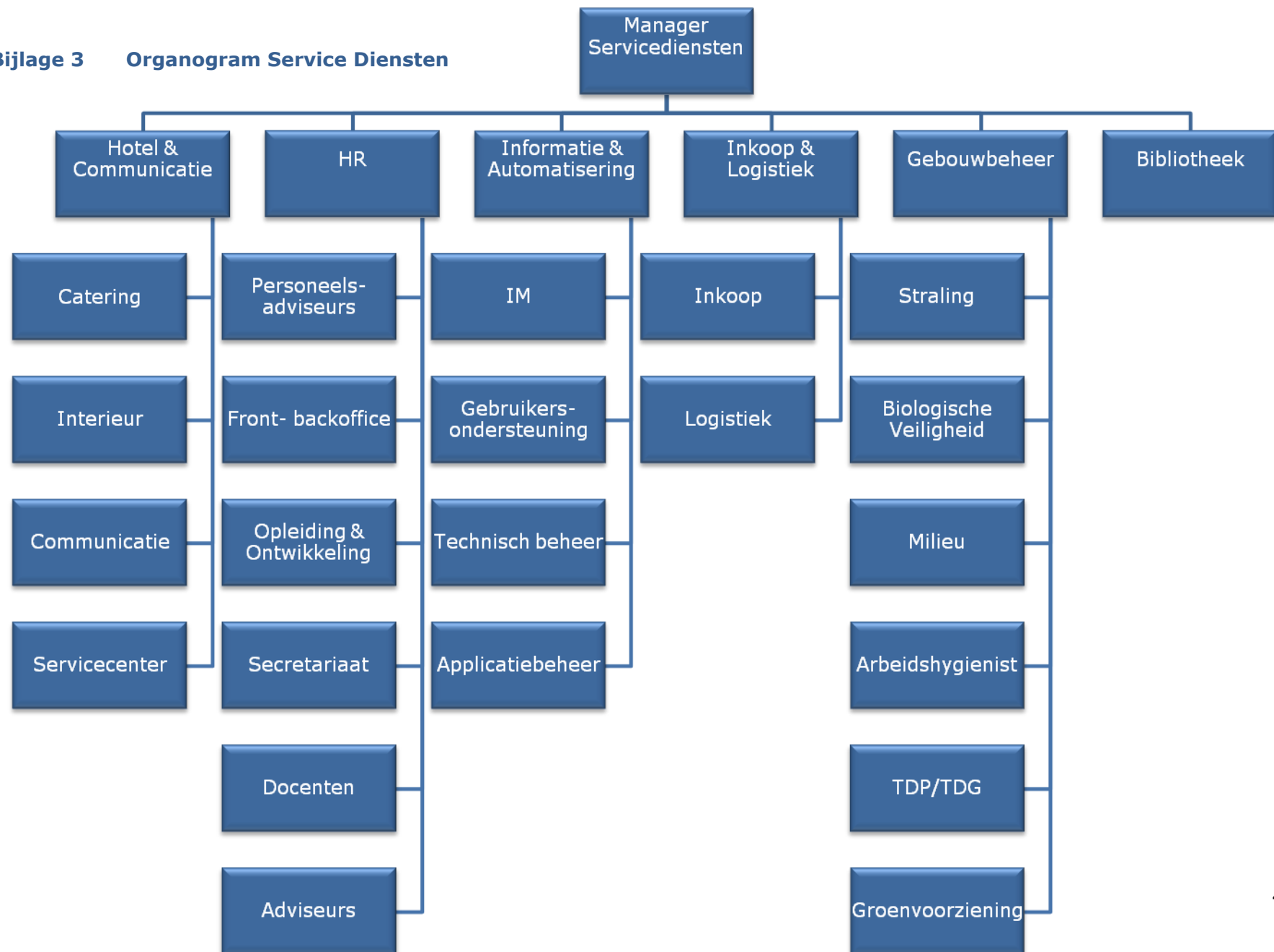
DMU	Decision Making Unit
I&L	Inkoop & Logistiek
JIT	Just in Time
KAM	Kwaliteit, Arbo en Milieu
NKI-AVL	Nederlands Kanker Instituut – Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OR	Ondernemings Raad
PMC	Product Markt Combinatie
SAP	Systemen, Applicaties en Producten in gegevensverwerking
SAP-BB	Systemen, Applicaties en Producten in gegevensverwerking – Bijzondere Bestelling
SAP-SRM	Systemen, Applicaties en Producten in gegevensverwerking – Supplier Relationship Management
SLA	Service Level Agreement
SD	Service Diensten
SHIFT	Service Herinrichting Facilitaire Toekomst
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Bijlage 2 Organogram NKI-AVL

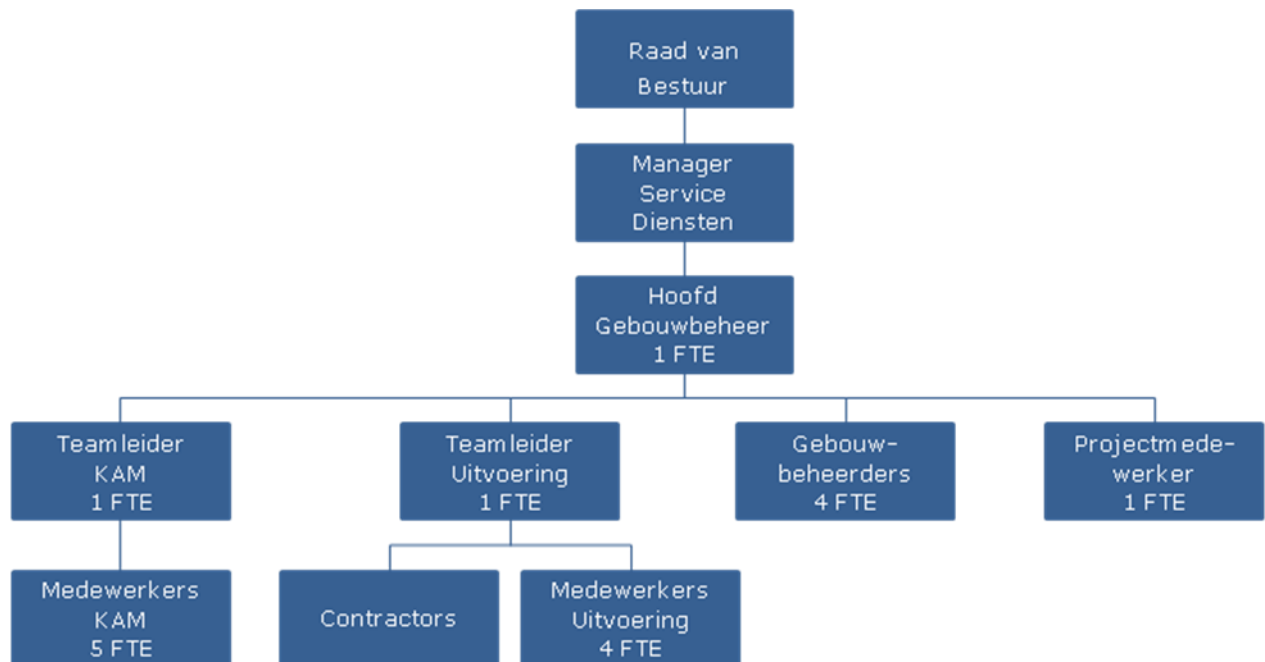
Figuur 1 Organogram NKI-AVL.



Bijlage 3 Organogram Service Diensten



Bijlage 4 Organogram Gebouwbeheer



Bijlage 5 Topiclist interne interviews medewerkers Gebouwbeheer

Introductie

- Onderzoek bespreken
- Interview aan de hand van topiclijst
- Duurt ongeveer 1 uur
- Akkoord met opname voicerecorder?

Topiclijst met vragen

Materiaalvoorziening

- Kun je in het kort uitleggen wat de materiaalvoorziening binnen de afdeling Gebouwbeheer is?
- Wat is jouw rol hierbij? Taken en verantwoordelijkheden?
- Hoe werkt dit in de praktijk?
- Werken jullie met verschillende productgroepen?
- Zijn het vooral eenmalige of/en herhaalbestellingen?

Logistiek proces

- Hoe ziet het logistieke proces er uit voor de materiaalvoorziening?
- Is dit een vast patroon of verschilt dit per product(groep)?
- Hoe lang duurt het proces van a tot z?
- Bestaat er een logistiek concept (gewenste situatie)?
- Bestaan er logistieke doelstellingen?
- Is er een goederenstroomplanning? Klantgericht werken.
- Wat is de kwaliteit van dit logistieke proces?

Logistiek systeem

- Is er een bepaald logistiek systeem?
- Hoe ziet dit eruit en hoe werkt het?
- Voor- en nadelen?
- Wat is de kwaliteit van dit logistieke systeem?

Inkoop proces

- Hoe ziet het inkoopproces eruit voor de materiaalvoorziening?
- Verschillende leveranciers? Genoeg? Te veel?
- Bestelmogelijkheden
- Leveringen
- Wat is de kwaliteit van dit inkoopproces?

Inkoop systeem

- Wat vindt je van het werken met SAP en SAP-BB?
- Hoe ziet dit eruit en hoe werkt het?
- Voor- en nadelen?
- Wat is de kwaliteit van dit inkoop systeem?

Voorraden

- Geen voorraden (behalve de lampen)
- Hoeveel en waar (magazijn)?
- Waarom niet? Geen geld/ruimte?
- Is hier een systeem bij? Of gewoon willekeurig?
- Gaat dat op dit moment goed? Of zou je het anders willen?
- Wel een bepaalde voorraad aanhouden?

Samenwerking andere afdelingen

- Hoe wordt er samengewerkt met de afdeling Inkoop & Logistiek?
- Verloopt dit goed?
- Wordt er nog met andere afdelingen samengewerkt?

Wat gaat al goed?

- Wat hoeft niet verbeterd te worden?
- Welk proces gaat structureel goed?

Problemen / knelpunten

- Welke problemen en/of knelpunten kom je tegen?
- Heb je hier vaak mee te maken? Is het structureel?
- Wat is de oorzaak van deze problemen/knelpunten?
- Hoe lang spelen ze al?
- Voor wie is het een probleem? Wie zijn de betrokkenen?

Oplossingen

- Heb je de problemen/knelpunten wel eens proberen op te lossen?
- Zo ja, hoe dan? En was het (tijdelijk) opgelost?
- Zo nee, was dit onmogelijk?
- Welke oplossingen heb je zelf voor de problemen/knelpunten?
- Wat zie je graag verbeterd?

Afsluiting

- Bedankt!
- Verder nog opmerkingen of vragen?
- Mocht je later nog iets bedenken dat belangrijk is voor het onderzoek, mail/zeg het me.
- De uitwerking krijg je zo snel mogelijk ter controle.
- Akkoord met stellen van vragen na dit interview?

Bijlage 6 Topiclist intern interview medewerker Projectbureau

Introductie

- Onderzoek bespreken
- Interview aan de hand van topiclijst
- Duurt ongeveer 1 uur
- Akkoord met opname voicerecorder?

Topiclijst met vragen

Materiaalvoorziening

- In hoeverre heb jij te maken met de materiaalvoorziening? → Proces van a-z
- Alleen contractbeheer en SHIFT?

Contractbeheer

- Wat is precies jouw functie hier in? Wat doe je?
- Zijn dat ook onderhoudscontracten voor Gebouwbeheer?
- Zijn dat contracten die Inkoop & Logistiek heeft met leveranciers?
- Wat staat er zoal in die contracten?
- Voor hoe lang worden die afgesloten?
- Zijn de contracten nu allemaal up to date?
- Als er nieuwe contracten worden afgesloten gaat dat altijd via jou?

Inkoop & Logistiek

- Nauwe samenwerking met hen?
- Contracten met leveranciers → raamcontracten?
- Hoe veel verschillende leveranciers heeft Inkoop & Logistiek?
- Grootste leveranciers?
- Afspraken omtrent levertijden, reactiesnelheid, bereikbaarheid, etc.?

SHIFT

- Wat is precies jouw functie hier in? Wat doe je?
- Connectie met Gebouwbeheer?
- Connectie met materiaalvoorziening?
- Samenwerking tussen afdelingen bevorderen?
- Procesbeheersing en verbetering?

Problemen / knelpunten

- Omtrent Gebouwbeheer?
- Omtrent materiaalvoorziening?

Afsluiting

- Bedankt!
- Verder nog opmerkingen of vragen?
- Mocht je later nog iets bedenken dat belangrijk is voor het onderzoek, mail/zeg het me.
- De uitwerking krijg je zo snel mogelijk ter controle.
- Akkoord met stellen van vragen na dit interview?
- Eventueel nog een vervolginterview verder in het proces.

Bijlage 7 Topiclist intern interview Hoofd Inkoop & Logistiek

Introductie

- Onderzoek bespreken
- Interview aan de hand van topiclijst
- Duurt ongeveer 1 uur
- Akkoord met opname voicerecorder?

Topiclijst met vragen

Afdeling Inkoop & Logistiek

- Algemeen (FTE, functies)
- Voor alle afdelingen in het ziekenhuis en research
- Samenwerking met andere afdelingen
- Professionalisering

Proces materiaalvoorziening

- Vanaf dat de bestelling binnenkomt tot het moment dat het afgeleverd wordt aan Gebouwbeheer
- Maakt het uit wie er besteld? Hoeveel personen er mogen bestellen?
- Hoe snel wordt de bestelling gedaan?
- Wordt het eerst gecontroleerd?
- Alle bestellingen komen binnen in een centraal magazijn?
- Jullie controleren het en tekenen de pakbon?
- Hoe snel wordt het vanaf daar intern doorgezet?
- Zijn hier afspraken over met Gebouwbeheer?
- Kwaliteit van het proces?
- Zo kort mogelijke doorlooptijd?

Systeem

- SAP, hoe werkt het bij Inkoop & Logistiek?
- SAP – BB, hoe werkt het bij Inkoop & Logistiek?
- Andere systemen?
- Is het de bedoeling dat er zo veel mogelijk in SAP wordt besteld bij vaste leveranciers?

Leveranciers

- Contracten en/of raamcontracten
- Hoeveel?
- Wat zijn de afspraken?
- Vooral op prijs of op kwaliteit?
- Wordt er gekeken naar snelle levertijden?
- In samenwerking met Gebouwbeheer?

Samenwerking Gebouwbeheer - Inkoop & Logistiek

- Regelmatig overleg? Met wie?
- Onderlinge afspraken?
- Afhankelijkheid
- Geen grip op de bestelling?
- Controle facturering?

Problemen / knelpunten

- Omtrent Gebouwbeheer
- Omtrent materiaalvoorziening

Afsluiting

- Bedankt!
- Verder nog opmerkingen of vragen?
- Mocht je later nog iets bedenken dat belangrijk is voor het onderzoek, mail/zeg het me.
- De uitwerking krijg je zo snel mogelijk ter controle.

Bijlage 8 Gespreksverslagen interne interviews

Persoonsgegevens

Functie: Gebouwbeheerder

Datum en tijd: Maandag 7 maart 13:30 – 14:30 uur

Materiaalvoorziening

De materiaalvoorziening binnen de afdeling Gebouwbeheer van het NKI-AVL is alles wat je nodig hebt voor je gebouw, je apparatuur en je inventaris. Alles wat stuk kan gaan moet je kunnen repareren, indien nodig moet je hiervoor materialen bestellen. Dit geldt voor alle gebouwen van de organisatie. De rol, taken en verantwoordelijkheden die de gebouwbeheerder heeft wordt deze periode opnieuw beschreven in een nieuwe functieomschrijving. Dit is nu in een vergevorderd stadium, hierbij wordt ook gekeken naar de aandachtsgebieden van de Gebouwbeheerders.

Het proces van de materiaalvoorziening is op dit moment als volgt:

1. De klacht van de interne klant komt bij de Front Office (FO) binnen via de telefoon of de mail. De FO maakt er een bon van en die wordt doorgezet naar de Teamleider Uitvoering.
2. De Teamleider Uitvoering maakt een schifting, hij beslist wat de aard van het probleem is en bij wie het neergelegd moet worden. Bij klein technisch leed is dat Imtech, de Teamleider Uitvoering zet dat direct naar hen door en zij handelen het af. Alles wat daar buiten valt zoals speciale verzoeken en dergelijke wordt aan de Gebouwbeheerders doorgegeven en dan pakken zij dit op.
3. Afhankelijk van de klacht wordt er actie ondernomen. Als de Gebouwbeheerders het zelf kunnen oplossen, bestellen ze eventueel de benodigde onderdelen en handelen de klacht af. Wanneer de Gebouwbeheerders niet de benodigde kennis in huis hebben die noodzakelijk is bij het repareren van een apparaat of installatie, schakelen ze externe hulp in.
4. Wanneer een klacht is afgehandeld, wordt de bon afgerond. Deze wordt gearchiveerd, afgeboekt en als gereed gemeld.

Wanneer de Teamleider Uitvoering moet bestellen (voor Imtech) geeft zijn bestellingen door aan de FO of aan de Gebouwbeheerders. In de toekomst zal dit nog veranderen, misschien dat hij zelf mag gaan bestellen.

Gemiddeld bestelt de Gebouwbeheerder één keer in de week, hij bestelt dan wel meerdere materialen of spullen per keer. Er wordt ook gekeken hoeveel er van iets nodig is. Er wordt bijvoorbeeld niet maar één doosje lampen besteld, dan wordt er gewacht en in grotere getallen besteld. De geïnterviewde heeft een vaste leverancier voor de lampen, dit gaat buiten Inkoop & Logistiek om. De prijzen van deze firma zijn ook goedkoper dan bij de Technische Unie (TU). Zij leveren rechtstreeks aan Gebouwbeheer. Als de geïnterviewde een redelijke bestelling heeft, belt hij hun en zij komen het brengen. Dit geldt niet voor de andere bestellingen die via Inkoop & Logistiek gaan. De TU komt bijvoorbeeld net zo goed één pakket afleveren als dat nodig is, bijvoorbeeld bij spoedbestellingen. Maar de Gebouwbeheerder kijkt er wel naar zodat de TU niet voor één pakje langs hoeft te komen wanneer dit niet nodig is.

Er zijn zowel herhaalbestellingen als eenmalige bestellingen, dat verschilt heel erg en hier zit geen structuur in.

Wanneer de Gebouwbeheerders niet de benodigde kennis in huis hebben die noodzakelijk is bij het repareren van een apparaat of installatie, schakelen ze externe hulp in. De betreffende firma wordt dan ingeschakeld, dit zijn vaste leveranciers. Er zijn verschillende leveranciers, deze zijn afhankelijk van de installatie (bijvoorbeeld werktuigbouwkunde of elektra). Hier zijn geen contracten mee. Er zijn natuurlijk wel een aantal bedrijven waarmee je een service overeenkomst hebt, een onderhoudscontract.

Logistiek en inkoop proces

Wanneer de gebouwbeheerders iets willen bestellen, doen zij dit in SAP. Dit wordt dan doorgezet naar de afdeling Inkoop & Logistiek. Er zijn geen afspraken hoe snel dit moet worden gedaan. Hier gaan 1, 2 of 3 dagen overheen, soms zelfs nog langer. Bij de bestelling kunnen de Gebouwbeheerders aangeven wanneer het om een spoedbestelling gaat, dan wordt het door de afdeling Inkoop & Logistiek sneller doorgezet.

Er zijn door de afdeling Gebouwbeheer geen leveranciersafspraken gemaakt met betrekking tot de levertijden. Dit is dus erg afhankelijk per leverancier en per onderdeel. Het komt er op neer dat de kwaliteit van het logistieke proces van a – z niet goed is. Dit ligt aan de interne processen en communicatie, maar ook aan bepaalde leveranciers en levertijden.

Over het algemeen is de kwaliteit van het gehele proces niet goed. Vanaf het punt dat er door de Gebouwbeheerders wordt besteld in SAP tot dat het wordt afgeleverd bij Gebouwbeheer, is er geen invloed uit te oefenen op het proces. Daarna wel, vanaf dan is het bij Gebouwbeheer en moet er voor gezorgd worden dat het intern bij de juiste mensen terecht komt (de Teamleider Uitvoering, Imtech of Gebouwbeheerders). Maar als de FO er bijvoorbeeld niet is, blijft het al liggen. Dan komt het gerust voor dat een bestelling een week blijft liggen en niet bij de juiste personen terecht komt. Dit is een kwestie van overdracht van taken en interne communicatie die niet goed verlopen. Ook een stukje verantwoordelijkheidsgevoel voor degene die het besteld heeft, diegene zal toch achter zijn/haar spullen aan moeten gaan.

Logistiek en inkoop systeem

De systemen die voor Inkoop & Logistiek worden gebruikt zijn SAP en SAP-BB. Als er via SAP wordt besteld, zien de Gebouwbeheerders er niets meer van, dan loopt de bestelling via de afdeling Inkoop & Logistiek. Als er bij SAP-BB wordt besteld, krijgt de Gebouwbeheerder een ordernummer en besteld hij zelf bij een firma. De financiële afhandeling gaat dan ook via Gebouwbeheer in plaats van Inkoop & Logistiek. Hij heeft dan ook meer grip en controle op de bestelling.

De geïnterviewde Gebouwbeheerder geeft aan dat SAP goed is om bestellingen mee te doen, hij weet hoe dit moet. Maar verder weet hij niet hoe het werkt omdat het eigenlijk te ingewikkeld is. Hij vindt dat bijvoorbeeld bij het terugzoeken van een bestelling hij tegen problemen aanloopt. Dit is lastig omdat hij niet weet hoe dit moet. Hij heeft ooit wel een cursus gehad maar dit was niet genoeg. Daar kwam hij achter op het moment dat hij ermee ging werken. SAP gaat ook wel steeds beter doordat er steeds meer firma's instaan die nodig zijn, eerst was dat niet het geval. Er zijn ook technisch inhoudelijke aspecten waarom het via SAP niet altijd even gemakkelijk gaat. De afdeling Inkoop & Logistiek zijn soms niet capabel om het juiste te

bestellen, omdat het om zeer specifieke materialen gaat. Dan kan de geïnterviewde het beter zelf bij de leverancier bestellen.

Wanneer er door de Gebouwbeheerders een bestelling wordt geplaatst in SAP, wordt dit door de afdeling Inkoop & Logistiek opgepakt. De Gebouwbeheerders hebben dan geen grip meer op het proces. Het verschilt hoe snel de afdeling I&L de bestelling doorvoert en ook daadwerkelijk uitvoert, dit kan 1, 2, 3 dagen of langer duren. Soms wordt er specifiek bijgezet dat het spoed is maar dit komt niet veel voor. De Gebouwbeheerders kunnen in SAP wel nagaan of de afdeling Inkoop & Logistiek de bestelling al uitgevoerd heeft, de datum staat erbij. Er zijn met de leveranciers geen afspraken gemaakt hoe snel bepaalde producten of materialen geleverd moeten worden. De afdeling Gebouwbeheer is dus sterk afhankelijk van een aantal factoren.

Voorraden

Er worden geen voorraden aangehouden. Er is geen magazijn waar spullen liggen opgeslagen. Behalve de lampen, daar is een voorraad van. Het was eigenlijk de bedoeling om een bepaalde dagvoorraad aan te gaan houden, maar er is nooit in kaart gebracht welke producten dat zijn en hoe groot die voorraad dan is. Het gaat er dan om hoe snel je, je werk moet kunnen doen en de klacht wil afhandelen. Dan moet je het of op voorraad hebben, of je moet het snel in huis hebben. Daar zit het probleem. Doordat er geen voorraad wordt aangehouden is er een lange wachttijd, de levertijden kunnen namelijk lang zijn.

De geïnterviewde Gebouwbeheerder is van mening dat kritische producten en materialen eigenlijk op voorraad moeten zijn. Maar aan de andere kant: alles wat je op voorraad hebt liggen is kapitaalvernietiging. Het neemt ruimte in en het kost geld. Er moet een afweging worden gemaakt hoe lang het duurt voordat je iets in huis hebt als het echt nood aan de man is. Als je bijvoorbeeld binnen een x aantal uur of dagen iets nodig hebt: kan het zo snel geleverd worden? Zo nee, dan moet je een bepaalde grijpvoorraad hanteren. Maar dan moet er nog onderzocht worden voor welke onderdelen dit is en hoe groot die voorraad dan moet zijn.

Leveranciers

Bepaalde leveranciers leveren laat, dit ligt aan de onderdelen die er nodig zijn. Er is niet bekend welke leveranciers of welke onderdelen langere levertijden hebben. Als je er zelf achter aan belt, weet je wat de levertijd is maar je moet dus zelf dat initiatief nemen.

Omdat er niets is vastgelegd, in handboeken of procedures, is er onduidelijkheid over het bestellen en de levertijden. Wanneer je via Inkoop & Logistiek besteld, ben je het zicht al snel kwijt en heb je er geen controle over. Maar wanneer je zelf bij de firma bestelt, kom je toch wat verder. Je hebt te maken met leveranciers die afhankelijk zijn van onderleveranciers. Daar moet je continue achteraan blijven bellen. Er zitten soms veel schakels tussen het bestellen en de leverancier. Daar ben je afhankelijk van. Er zijn hieromtrent ook geen duidelijke afspraken want er is geen zicht op de leveranciersafspraken.

Samenwerking met andere afdelingen

Er zijn vanuit de kant van Gebouwbeheer geen afspraken met de afdeling Inkoop & Logistiek. De geïnterviewde zou hier wel de voordelen van kunnen zien als deze afspraken worden vastgelegd. Verder wordt er met andere afdelingen niet echt samengewerkt.

Wat gaat al goed?

De geïnterviewde Gebouwbeheerder kan geen specifieke dingen benoemen die op dit moment erg goed gaan, maar ook geen dingen die op dit moment niet zo goed gaan. Wat hij wel belangrijk vindt, is dat er nieuwe afspraken gemaakt kunnen worden (intern) om knelpunten te voorkomen en weg te nemen. Zodat spullen bijvoorbeeld niet lang op één plek blijven liggen, dan staat het proces stil.

Problemen/knelpunten

Het grootste probleem van de materiaalvoorziening is volgens de geïnterviewde de levertijden van de materialen. Het is eigenlijk altijd nodig om hier achter aan te gaan omdat het niet wil lukken. Dit is niet structureel, het gebeurt niet maandelijks. Maar het komt wel voor en dat zijn de dingen waar je tegen aan loopt en dit kan eigenlijk niet bij reparaties van apparatuur of installaties.

De interne klant ervaart het als vervelend als ze lang moeten wachten, op dat moment gaan ze aan de bel trekken. Je hoort het niet als het goed gaat. Zij willen weten waar het blijft en waarom het zo lang duurt. Volgens de geïnterviewde is er ooit een klanttevredenheidsonderzoek gehouden voor Gebouwbeheer (door Mirella) maar wat daar uit gekomen is weet hij niet. Volgens hem is het al heel lang zoals het nu is, het is niet beter of slechter geworden.

Persoonsgegevens

Functie: Gebouwbeheerder

Datum en tijd: Woensdag 9 maart, 13:30 – 14:30 uur

Materiaalvoorziening

Als de geïnterviewde Gebouwbeheerder de materiaalvoorziening op de afdeling Gebouwbeheer beschrijft, is het al een tijdje rommelig. Nu er een Teamleider Uitvoering is aangesteld, wordt het waarschijnlijk wat beter. De geïnterviewde heeft voorheen projecten gedaan en is dus even uit de roulering geweest, maar volgens hem loopt het nu wel redelijk alleen sommige bestellingen duren gewoon wat lang. En de feedback tot een bestelling duurt lang, met betrekking tot wat er bestelt moet worden.

Het proces rondom de materiaalvoorziening gaat volgens de geïnterviewde Gebouwbeheerder als volgt:

1. De klachten komen binnen bij de Front Office, daar wordt de bon gemaakt en die komt bij de Teamleider Uitvoering.
2. De Teamleider Uitvoering selecteert wat er naar de mannen van Imtech moet (het klein technisch leed) en wat er bij de Gebouwbeheerders komt.
3. Als het structurele en/of grote problemen zijn komt het in ieder geval terug bij de Gebouwbeheerders en wordt het door hen opgepakt.
4. Als het bij de Gebouwbeheerders komt, wordt er een schifting gemaakt op onderwerp (elektra, werktuigbouwkundig).
5. Dan wordt het probleem onderzocht en een diagnose gesteld en wat er voor nodig is om tot een oplossing te komen. Er wordt gekeken of het een structureel probleem is, of er dingen besteld moeten worden of er technisch iets moet veranderen, etc.
6. Vaak is het zo dat de Gebouwbeheerders naar de plek toegaan, ze bekijken de situatie en of er iets besteld moet worden of dat er een instelling veranderd moet worden. Afhankelijk van de klacht gaan ze op onderzoek uit hoe het opgelost kan worden.

De nieuwe functiebeschrijving voor de Gebouwbeheerders is net af, eind van de maand wordt dat afgerond. De Gebouwbeheerders blijven in dezelfde rol en verantwoordelijkheden maar het is meer gespecificeerd op aandachtsgebieden. Maar ze overlappen elkaar wel en vullen elkaar aan.

De geïnterviewde geeft aan dat het op dit moment nog een beetje wennen is, het werkt nu 1,5 maand op deze manier in samenwerking met de Teamleider Uitvoering en daardoor krijgen de Gebouwbeheerders meer de tijd om de beheerdersfunctie echt goed te doen. Maar het heeft nog wel de tijd nodig tot iedereen zijn draai heeft gevonden. Het idee erachter vindt de geïnterviewde wel goed. Het is nu een goede rolverdeling. Maar misschien dat het in de loop van de tijd weer veranderd als dat nodig is.

Logistiek en inkoop proces

Per product of materiaal is het proces verschillend. Er is wel een handboek maar wordt niet gebruikt. Er bestaat wel een vaste fax om naar de firma's te sturen. Verder is er niets gestandaardiseerd. Er is eigenlijk niets vastgelegd en iedereen doet zijn eigen ding. Er wordt geprobeerd om het op één manier te doen maar dat werkt eigenlijk niet.

Er wordt niet met planningen en doelstellingen gewerkt om bijvoorbeeld efficiënter of sneller te werken. Het enige dat wel gedaan wordt, is het

checken van de factureringen die voor anderen zijn. Dit wordt meteen doorgezet naar degene waarvoor het bestemd is. Dit is in één oogopslag te zien. Verder is de afdeling niet bezig met dit soort dingen, dat loopt nog niet.

Alles gaat via Inkoop & Logistiek via SAP wanneer er bestellingen worden gedaan. Het proces verloopt goed en werkt prima maar wanneer er via SAP-BB wordt besteld, komt de factuur bij Gebouwbeheer terecht dus dan kunnen de Gebouwbeheerder de controle er over houden. In SAP wordt het in zijn geheel bij Inkoop & Logistiek neergelegd. Mocht er dan iets fout gaan kan de factuur niet meer tegen worden gehouden, hier is dan geen zicht meer op. Inkoop & Logistiek controleert het nog wel (bestelling en ingekomen materiaal) maar meer niet. De geïnterviewde vindt het prettiger als hij er zelf nog de controle over heeft. Daarnaast wordt er bij SAP-BB op verschillende kostenplaatsen geboekt, dit kan niet in SAP. Als er bijvoorbeeld spullen worden besteld voor andere afdelingen, dit gebeurt erg vaak. Op jaarbasis gaat het over grote bedragen. Hier wordt wel al aan gewerkt in SAP.

De Gebouwbeheerders zitten nu niet met elkaar op kantoor, dit is niet optimaal voor de communicatie en de samenwerking. Het zou al een stuk schelen wanneer dit wel het geval is.

Logistiek en inkoop systeem

Er wordt geen bepaald systeem gehanteerd als het gaat om voorraadbeheer. Ruud van het ketelhuis geeft een seintje wanneer er iets op is. Hangt van verschillende dingen af, bijvoorbeeld het weer. Er is geen vast patroon wanneer er besteld wordt, gewoon wanneer het nodig is. De bestellingen per week verschillen heel erg, soms wordt er twee keer in de week besteld, maar soms helemaal niet. Hier zit geen structuur in.

De geïnterviewde vindt SAP goed werken, als hij dit vaker doet dan valt het wel mee. SAP-BB vindt hij nog beter. Als hij in SAP-BB iets wil terug zien, moet hij het inkoopnummer hebben. Dit kan niet altijd. Bepaalde overzichten die krijgt hij er niet uit. Dit is niet zo handig.

Nieuwe leveranciers kunnen in SAP worden aangemaakt, ook voor eenmalige bestellingen. Dit gaat wel via Inkoop & Logistiek. Je bent hier wel vrij in. Als het om een speciaal artikel gaat, kun je het via SAP-BB bestellen, voor één keertje.

De afdeling Inkoop & Logistiek heeft geen vast patroon, sommige bestellingen worden binnen één dag afgewerkt en de andere weer langer. Dat kan wellicht verbeterd worden.

Leveranciers

Alle leveranciers staan in SAP. De geïnterviewde Gebouwbeheerder gebruikt SAP-BB alleen voor spoedopdrachten, dit werkt beter. Wanneer hij in SAP besteld is hij het overzicht kwijt, daarom bestelde hij eerst alles via SAP-BB. Hij bestelt nu steeds meer in SAP zelf, omdat de afdeling Inkoop & Logistiek dit graag wil. BB is voor hen meer administratieve handelingen.

Voorraden

Voor sommige materialen is het belangrijk om een minimale grijpvoorraad aan te houden. Boutjes, moertjes, etc. moet je op voorraad hebben. Bijvoorbeeld voor kranen of binnenwerken van kranen kun je ook wel voorraad aanhouden. Er is nu niet bekend wat er op voorraad is. Dat wordt

niet bijgehouden. Dit is wel belangrijk om later naar te kijken. Er zijn twee voorraadpunten: de kelder en de technische ruimte. Sommige leveranciers of producten hebben lange levertijden. Daarom hebben belangrijke producten een voorraad nodig met een minimaal voorraadniveau.

De meeste dingen vallen mee qua levertijd. Maar speciale onderdelen en apparaten duren langer, komt bijvoorbeeld uit het buitenland. Standaard dingen die je hebt (wasbak etc.) duurt maar 1 dag of 2 dagen, daarvoor heb je geen voorraad nodig. Maar speciale verzoeken duren langer.

Samenwerking met andere afdelingen

Er wordt vooral samengewerkt met Inkoop & Logistiek. Verder is de afdeling Gebouwbeheer op zich zelf. Af en toe met Informatisering en Automatisering. Het hele ziekenhuis is de klant maar Gebouwbeheer is voornamelijk zelfstandig. Verder soms medewerking van de andere afdelingen binnen de Service Diensten. Met Inkoop & Logistiek hebben ze te maken met SAP, maar er zijn geen afspraken over de snelheid van handelen en oppakken van bestellingen. Hier zijn ze afhankelijk van.

Met leveranciers zijn er wel contracten afgesloten. Twee medewerkers (van Projectbureau en Gebouwbeheer) zijn hier ook mee bezig om dit door te lopen. Waar meerdere keren besteld wordt, hier worden raamcontracten mee gemaakt. Hierin komen ook afspraken (reactietijd, levertijd, starttarieven) in te staan. Bij sommige firma's is dit niet nodig. De geïnterviewde weet dat de grotere bedrijven contracten hebben, voornamelijk raamcontracten. Dan wordt er ook gewerkt met een bepaald kortingspercentage. Inkoop & Logistiek hebben contracten met de leveranciers. Gebouwbeheer heeft hier wel inzicht in en mag wensen/eisen aangeven. Akkoord wordt door Inkoop & Logistiek gegeven.

Knelpunten

Volgens de geïnterviewde zijn er nog een aantal knelpunten. Het bestellen valt op zich mee. Maar als het eenmaal binnen is, duurt het interne proces ook nog lang. Dingen worden niet opgepakt of doorgegeven. Dan blijft het intern staan en wordt de doorlooptijd langer. Dit kan eigenlijk niet. Dit zijn momenten waar je wel grip op hebt en die dus niet snel doorgaan.

Er moet ook een goede plek zijn om de materialen en producten neer te zetten wanneer ze afgeleverd worden. Het kantoor van de FO is hier eigenlijk geen geschikte plek voor. Er is een aparte ruimte op de gang waar dit mogelijk is. Er staat een hokje leeg waar het neergezet kan worden. Daar heeft iedereen een sleutel van (voor wie het nodig is).

De overdracht van taken is nog niet bekend. Wie neemt het over als iemand van de FO bijvoorbeeld wegvalt? Hier zijn nog geen afspraken over gemaakt maar dit zou wel moeten.

De klant is volgens de geïnterviewde over het algemeen tevreden. Misschien dat ze het af en toe lang vinden duren. Maar als een bestelling lang duurt, dan kunnen de Gebouwbeheerders en Imtech ook niets doen. Hier en daar hoor je wel eens een klacht maar over het algemeen loopt het goed.

Imtech heeft een minimale bezetting, dus zijn afhankelijk van drukte. Er is altijd wel iemand. Binnen een dag gaat er iemand kijken, bij spoed meteen. Doorlooptijd is redelijk oké. Imtech heeft wel een systeem dat ze hanteren

qua doorlooptijd. Op de bon staat de prioriteitstelling. Voor een bepaald tijd (zoveel uur/dag) moet er iemand heen. Gebouwbeheerders hanteren dit niet, de klacht is dusdanig groot dat het lang gaat duren. Maar er moet dan wel bij de klant worden gekeken zodat er een terugkoppeling kan worden gegeven. Het is normaal dat de klant geïnformeerd wordt over de voortgang van de klacht. Spoed wordt meteen naar gekeken. Daarna zullen er misschien dagen of weken overheen gaan, door bestellingen. Maar je bent dan wel langs geweest. Er wordt ook nog een terugkoppeling gegeven aan de klant, elke week is er bonnenoverleg en worden de statussen besproken. Dat wordt ook weer aan de klant doorgegeven. Dat doet degene die de bon heeft toe gekregen. De geïnterviewde denkt ook dat de FO een terugkoppeling geeft, maar als het bij de beheerders ligt doen ze het vaak zelf. Als het goed is, is de klant altijd op de hoogte van de status. Die kan dit ook volgen op Antonet. Dat wordt aan de klant gekoppeld en is inzichtelijk. De input moeten de gebouwbeheerders dan geven. Dit kan straks ook in TopDesk.

Oplossingen

Volgens de geïnterviewde kan en moet het interne logistieke proces beter gestroomlijnd worden. Daarna kun je kijken bij de andere afdelingen hoe het daar beter kan.

Afgehandelde bestellingen moeten duidelijk worden aangegeven, anders blijft het liggen! Stukje verantwoordelijkheid mist er onder de medewerkers.

Het systeem heb je, hier moet je mee werken, dat kun je niet veranderen. Maar het proces wel, met name de doorlooptijden.

Persoonsgegevens

Functie: Gebouwbeheerder

Datum en tijd: Woensdag 16 maart 09:00 – 10:00 uur

Materiaalvoorziening

Het is allemaal vrij recent hoe het op deze manier gaat. De geïnterviewde is vanaf december (weer) gebouwbeheerder. Eerst deed hij meer met projecten maar vanaf oktober loopt hij weer mee met de Gebouwbeheerders. Het aandachtsgebied van de geïnterviewde is ongeveer gelijk met die van een andere Gebouwbeheerder; werktuigbouwkunde. Hier ligt de affiniteit van de geïnterviewde ook, voorheen is hij Teamleider van de Onderhoudsdienst geweest (wat de Teamleider Uitvoering nu doet, maar dan met interne werknemers). Later is hij projectleider geworden voor de Technische Dienst en nu is hij eigenlijk weer terug op dezelfde plek. Van oudsher is de geïnterviewde een probleemoplosser dus hij vindt het leuk om deze functie te vervullen.

De Teamleider Uitvoering is nu ongeveer anderhalve maand Teamleider, nog niet zo lang dus. De geïnterviewde ziet het proces van de materiaalvoorziening als volgt:

1. De klachten komen binnen bij de FO, die maken er een bon van en die komt bij de Teamleider Uitvoering.
2. De Teamleider Uitvoering selecteert wat er naar de mannen van Imtech moet (het klein technisch leed) en wat er bij de Gebouwbeheerders terecht komt.
3. Als het structurele en/of grote problemen zijn komt het in ieder geval terug bij de Gebouwbeheerders en wordt het door hen opgepakt.
4. Als het bij de Gebouwbeheerders komt, wordt er een schifting gemaakt op onderwerp (elektra, werktuigbouwkundig).
5. Dan wordt het probleem onderzocht (soms door te kijken in het GBS systeem) en een diagnose gesteld en wat er voor nodig is om tot een oplossing te komen. Er wordt gekeken of het een structureel probleem is, of er dingen besteld moeten worden of er technisch iets moet veranderen, etc.
6. Vaak is het zo dat de Gebouwbeheerders naar de plek toegaan, ze bekijken de situatie en of er iets besteld moet worden of dat er een instelling veranderd moet worden. Afhankelijk van de klacht gaan ze op onderzoek uit hoe het opgelost kan worden.
7. Soms lossen de Gebouwbeheerders het zelf op of kan het terug gezet worden naar Imtech en anders wordt er een externe firma benaderd.

De nieuwe functiebeschrijving is bijna af, hier staan ook de nieuwe aandachtsgebieden in. De geïnterviewde vindt dat het vrijwel hetzelfde blijft maar dat het eindelijk op papier wordt vast gelegd. Zo voorkom je dat functies elkaar overlappen.

Logistiek en inkoop proces

Op dit moment is er nog niet echt een vast procedure qua werken, de Gebouwbeheerders proberen onderling de juiste verdeling te maken en beslissingen te nemen (bijvoorbeeld per aandachtsgebied). De Gebouwbeheerders moeten nog wel wat meer naar elkaar toegroeien en betere schiftingen gaan maken zodat het werk goed verdeeld is.

De geïnterviewde vindt het de juiste manier wanneer de bonnen eerst bij de Teamleider Uitvoering terecht komen en dan verdeeld worden. Dit is volgens de geïnterviewde de geëigende route.

Vaak bepaald de geïnterviewde van te voren of het nodig is om naar de plek toe te gaan. Als het mogelijk is kijkt hij in het Gebouw Beheer Systeem (GBS). Is het iets lokaals of zit het dieper in de installatie? Zit het dieper in de installatie, dan kan het GBS helpen. Grotendeels kun je in het GBS alles zien, in sommige gebouwdelen is het GBS geheel geïntegreerd, maar niet overal (dan is het bijvoorbeeld uitgezuigd). In het GBS kun je zien waar de klacht zit, welk bouwdeel. Daarna kun je beslissen of je er heen gaat of niet. Daarna wordt het intern verder opgelost (Imtech) of er wordt een externe firma benaderd. Met externe firma's zijn er onderhoudscontracten afgesloten voor 1 of 2 jaar, dit zijn geen raamovereenkomsten. Soms wordt er gewisseld van firma omdat er goedkopere concurrenten zijn. Dit is niet vaak het geval omdat het NKI-AVL afhankelijk is van de firma en deze moet kwaliteit leveren en het gebouw kennen. Het is te ingrijpend om van firma te wisselen. Twee medewerkers (van Projectbureau en Gebouwbeheer) zijn bezig met contracten, die weten daar meer van.

De geïnterviewde heeft tot nu toe weinig ervaring met het interne logistieke proces binnen Gebouwbeheer, hiervoor werkt hij nog te kort als Gebouwbeheerder. Hij kan hier nog geen oordeel over vellen. Volgens hem lopen de bestellingen aardig goed. Het wordt op tijd afgeleverd en op de locatie die je in SAP invoert. Volgens de geïnterviewde kan de aandacht vanuit de logistiek wel wat beter met betrekking tot het overdragen van de spullen/materialen. Leveranciers laten een levering soms op de gang staan of in de kamer van de FO met de bon erbij. In principe kan iedereen het dus meepakken, ook onbevoegden. Soms staan er spullen die erg interessant kunnen zijn voor anderen dus dit mag eigenlijk niet kunnen. Hiervoor kan de ruimte / het opslaghek gebruikt worden, dit kan dan een centraal opslagpunt zijn waar alleen bevoegden toegang tot hebben. De doorlooptijd kan hierdoor ook verkort worden omdat mensen daar gaan kijken of hun bestelling binnen is. Centraal aanleverpunt van spullen.

De geïnterviewde denkt dat de klachten die snel op te lossen zijn (de standaard klachten) niet het probleem zijn, daar zijn de klanten tevreden over. Hij zit het meest in over de speciale verzoeken die langer duren en grote investeringen vragen. Dan heb je minder controle over het verloop en de tijdsduur. Er zijn regelmatig klachten over het tijdsbestek van de klachten. Sommige klachten komen direct via herhalingsbonnen terug.

Sommige klachten zijn niet direct op te lossen en blijven langer bestaan (bijvoorbeeld bouwfouten). De klant moet daarvoor dus blijven klagen, zodat het bekend blijft dat de klacht er is. Niet dat de klanten het dan zelf gaan oplossen. In Antonet kunnen klanten zelf ook terug zien hoe het staat met de klacht en de afhandeling daarvan. De geïnterviewde werkt hier nog niet mee.

Logistiek en inkoop systeem

De geïnterviewde geeft aan dat er bijna alleen maar unieke bestellingen worden aangemaakt. Dit gebeurt in SAP-BB. Grotendeels wordt dit bij firma's gedaan die in SAP wel bekend zijn als leverancier, dit werkt het beste anders moet je nog een nieuwe leverancier gaan aanmaken. Tot nu toe bestelt de geïnterviewde de meeste dingen in SAP-BB maar dan wel bij bekende firma's. Dit zijn geen onderdelen die je standaard op de plank legt. Dit zijn unieke

onderdelen. De FO bestelt regelmatig dingen bij de TU (Technische Unie). Dit is een goede leverancier, het werkt snel en ze hebben een groot assortiment. TU bestellingen gaan vrijwel altijd via de FO, behalve als ze er niet is en de geïnterviewde heeft het snel nodig. De geïnterviewde heeft naar de TU gebeld (Inkoop & Logistiek heeft daar een klantnummer) en de bestelling doorgegeven. De geïnterviewde weet niet of dit 'mag', het is namelijk niet de officiële weg via Inkoop & Logistiek. De geïnterviewde geeft aan dat er geen vaste afspraken of procedures zijn maar dat in principe alles via Inkoop & Logistiek moet gaan. Maar er glippen wel eens snelle bestellingen tussen door.

De geïnterviewde vindt SAP niet gemakkelijk werken, maar daar ligt zijn affiniteit en aandacht ook niet. Het voormalige programma vond hij beter werken. SAP is erg breed. Hij komt er wel doorheen met wat hulp van collega's. Hij heeft wel een cursus gehad maar daarna heeft hij er lang niet mee gewerkt. Daarna heeft hij geprobeerd om er met de handleiding uit te komen maar dat werkte niet.

Leveranciers

Levertijden van leveranciers of materialen zijn volgens de geïnterviewde goed. De geïnterviewde vraagt bij de bestelling of het artikel op voorraad is of dat het nog besteld moet worden en dus langer duurt. Zo kun je de levertijden weten / schatten. In SAP kun je dit niet zien, dus hiervoor zal de leverancier gebeld moeten worden. Soms besteld de geïnterviewde in SAP-BB bij leveranciers die niet in SAP staan. Dat zijn puur eenmalige bestellingen (1 x in de 5 jaar bijvoorbeeld).

De geïnterviewde weet niet of er met Inkoop & Logistiek afspraken zijn gemaakt over de bestellingen of leveranciers.

Met leveranciers zijn geen contracten met betrekking tot levertijden en dergelijke, het zijn vaak enkele bestellingen die gedaan worden. Inkoop & Logistiek heeft wel raamcontracten met een aantal leveranciers. Via hen worden er afspraken gemaakt.

Vorraden

De geïnterviewde heeft ook nog gewerkt op de manier dat hij zelf voorraden aanhield (toen er nog niet werd uitbesteed). Daarna waren de voorraden niet meer nodig en de werkzaamheden kregen een ander karakter. Op dit moment is er bijna geen voorraad (op lampen, moertjes en boutjes na). Op dit moment ligt er in de kelder van het A gebouw een kleine voorraad en in kasten in het ketelhuis. Maar er is niet bekend wat er dan precies op voorraad ligt en hoeveel.

De geïnterviewde is van mening dat er wel een bepaalde dagvoorraad nodig is. Het is nu een rommeltje want er ligt nog een deel aan oude voorraad waar men niets meer aan heeft, dit heeft een opruimactie nodig. Maar voor de snelheid van het opvolgen van veelvoorkomende klachten kun je tegen niet al te hoge kosten een grijpvoorraad worden aangehouden. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat er een onderzoek gedaan wordt naar welke producten er op voorraad moeten zijn en wat de voorraadgrootte is. Ook moet er gekeken worden dat er geen voorraad wordt aangehouden waar men hier intern niets aan heeft. De voorraad moet gericht zijn op de expertise van de mensen die het gaan gebruiken (Imtech). De voorraden moeten ook geselecteerd worden

op belangrijkheid en prioriteit. En er moet ook gekeken worden of er een centrale of een decentrale voorraad wordt aangehouden.

Er wordt in alle gebouwen gebruik gemaakt van standaard materialen, ook als er nieuwbouw of renovatie is, wordt er van die standaard materialen gebruik gemaakt. Dit is voor de voorraad voordelig.

Samenwerking met andere afdelingen

Met betrekking tot de samenwerking met Inkoop & Logistiek vindt de geïnterviewde dat sommige zaken wel goed lopen, bijvoorbeeld dingen die echt snel nodig zijn omdat de machines anders niet goed werken worden meestal snel besteld. Maar voor sommige producten (bijvoorbeeld chemicaliën) wordt er gewerkt met dagprijzen en de afdeling Inkoop & Logistiek wil daar nog wel eens naar kijken. Maar die producten moeten dan wel snel worden geleverd en dus besteld worden. Gebouwbeheer is daarom erg afhankelijk van Inkoop & Logistiek. Eigenlijk moet er dan duidelijk worden gemaakt dat het een spoed bestelling is die geen vertraging mag oplopen. Bij de bestelling kan dit erbij worden gezet maar de ervaring van de geïnterviewde is dat daar niet echt naar gekeken wordt. Een telefonische ingang is dan misschien handig om aan te geven dat het echt spoed is. Verder loopt het met Inkoop & Logistiek vrij goed.

Samenwerking met andere afdelingen zijn bijvoorbeeld Schoonmaak. Dit is het geval als er na werkzaamheden schoongemaakt moet worden. Die samenwerking gaat eigenlijk altijd goed omdat het noodzaak is. Er is niet echt een overeenkomst met hun maar er wordt gewoon onderling afgesproken wat nodig is.

Persoonsgegevens

Functie: Medewerker Bedrijfsbureau / Front Office

Datum en tijd: Dinsdag 22 maart 14:00 – 15:00 uur

Materiaalvoorziening

Het proces van de materiaalvoorziening ziet er volgens de geïnterviewde zo uit:

1. De storing wordt door de klant doorgebeld of gemaïld (via intranet of niet) naar het centrale nummer of e-mail van de Frontoffice
2. De FO maakt er een (hardcopy) bon van, hierbij wordt de prioriteit van de storing bepaald (1 – 5). Als de storing de hoogste prioriteit heeft (spoed) wordt dit direct aan de Teamleider Uitvoering doorgegeven.
3. De bonnen worden in het bakje gelegd en daarna aan de Teamleider Uitvoering doorgegeven, hier is geen bepaald moment voor, gewoon wanneer hij langsloopt o.i.d.
4. De Teamleider Uitvoering maakt de schifting van de bonnen en geeft het door aan de juiste persoon.

Op de bon staat het volgende (wordt door de FO in MP2 ingevoerd):

- Ordernummer
- Omschrijving van de klacht (gegeven door de klant)
- Bijzonderheden staan bij 'Opmerkingen'
- Aan wie het is doorgegeven (bij prioriteit 1), overdracht
- Prioriteit van de storing
- Contactpersoon
- Datum en tijd
- Werkorder type (intern onderhoud, klachten, klussen, projecten, extern onderhoud)

Wanneer de storing binnenkomt wordt er een ontvangstbevestiging per mail naar de klant gestuurd waarin staat dat de bon is gemaakt met een ordernummer voor vragen.

De FO hebben de bevoegdheid om de prioriteit aan de storing te geven. Hierbij is de mate van spoed vastgelegd binnen de Service Diensten. Soms is het wel even passen en meten voor de juiste prioriteit. Flexibiliteit is nodig. De bonnen blijven in MP2 ook bestaan, hier kunnen opmerkingen worden bijgezet tot dat de bon is afgerond. Misschien dat het nog veranderd want binnenkort wordt TopDesk ingevoerd.

Via Antonet is er een formulier waar de klant om de status van de werkorder kan vragen. Deze aanvraag komt binnen op het e-mailadres van Techniek en kan door de FO worden opgepakt. Zij kijken dan naar de status van de werkorder en koppelen dit terug naar de klant.

Wanneer de storing is verholpen, schrijven de monteurs dat op de bon (naam, datum, tijd, uren), de Teamleider Uitvoering neemt de opmerkingen over en zet dat in het MP2 opmerkingenveld. De geïnterviewde neemt de overige gegevens over en sluit de bon af. Hierna stuurt ze een terugkoppeling per mail naar de klant met het bericht dat de storing is verholpen.

Het aanmelden van de orders, de bonnenverwerking en de afmelding van de bonnen gaat goed. Dit is al een stuk beter dan eerst. Nu moet de Teamleider Uitvoering nog even alles goed doorhebben en doorgroeien. In het begin is het altijd lastig.

Bonnenoverleg

Eén keer in de twee weken is er bonnenoverleg om te bespreken hoe het staat met openstaande bonnen. Iedereen krijgt een uitdraai van de openstaande bonnen en bereidt dit voor en de Teamleider Uitvoering zal dit overleg gaan leiden. Er wordt besproken hoever de storing is in het proces. Hierbij zijn aanwezig: de Teamleider Uitvoering, Teamleider Imtech, Medewerker Bedrijfsbureau en de Gebouwbeheerders. Er verdwijnen best wel veel bonnen maar niemand weet hoe dat komt. Niemand heeft ze en niemand weet het. Het bonnenoverleg is wel goed om regelmatig te doen, dan is iedereen op de hoogte van de status. Zo is de geïnterviewde ook meer betrokken bij het proces. De geïnterviewde is van mening dat de communicatie intern wel wat beter kan, bijvoorbeeld door het opmerkingenveld in MP2 meer te gebruiken. Misschien moet het bonnenoverleg straks wel weer vaker om de communicatie te verbeteren. Dan blijf je wel beter op de hoogte. Want als de geïnterviewde informatie krijgt over een bon, moet ze dit ook weer naar de klant communiceren. De terugkoppeling naar de klant kan dan sneller verlopen. Volgens de geïnterviewde is de Teamleider Uitvoering verantwoordelijk over de bonnen, hij moet weten hoe het ermee staat en dat kan dan tijdens het bonnenoverleg gedeeld worden.

Bestellingen

De geïnterviewde bestelt alleen in SAP, niet in SAP-BB. Ze doet bestellingen voor onder andere de Teamleider Uitvoering bij de Technische Unie (TU). Dit kan via verschillende manieren, vaak bepaalt de monteur of en wat er besteld moet worden. Hij geeft het door aan de Teamleider Uitvoering en hij geeft het weer door aan de geïnterviewde. Zij krijgt dan de bon terug en besteld wat er nodig is, bij de bestelling schrijft ze dan het ordernummer erbij. Ze bewaart de bonnen en wanneer de bestelling binnenkomt, kan de geïnterviewde controleren of het klopt en kan de bon weer terug met het artikel. De geïnterviewde noteert dit ook allemaal in het opmerkingenveld in MP2, dan weet je altijd hoever je bent. In MP2 zet de geïnterviewde ook aan wie de bon is toegewezen zodat iedereen kan zien waar de bon op dit moment is. Ze zou het fijn vinden als de Teamleider Uitvoering ook de opmerkingen in MP2 erbij zou zetten.

De geïnterviewde bestelt het meeste voor de Technische Unie en kantoorartikelen. Kantoorartikelen besteld ze wel elke week maar de bestellingen voor de TU zijn heel wisselend. Daar heeft de geïnterviewde geen dagtaak aan.

De geïnterviewde zou eigenlijk alle TU bestellingen doen, maar de Teamleider Uitvoering en de Gebouwbeheerders bestellen ook. Het is niet duidelijk wie er precies wat besteld, er zijn geen afspraken over gemaakt. De geïnterviewde weet dan bijvoorbeeld ook niet of er iets besteld is voor een bepaalde bon. De geïnterviewde heeft wel de bevoegdheid om alles te bestellen tot een bepaald bedrag.

Soms duren bestellingen voor de materiaalvoorziening best wel lang. Inkoop & Logistiek gaan daarover en de geïnterviewde heeft daar verder niets mee te maken. De geïnterviewde kan niet zo goed zien in SAP wanneer Inkoop & Logistiek daadwerkelijk iets besteld hebben. Een bestelling wordt gewoon goedgekeurd. De geïnterviewde kan wel dieper op de bestelling ingaan om meer informatie te krijgen. Maar voor haar is SAP niet altijd even duidelijk. De geïnterviewde heeft eigenlijk geen contact met Inkoop & Logistiek behalve als

er iets fout is. Ze weet niet of er met hen afspraken zijn gemaakt over leveringsvoorwaarden.

Kantoorbestellingen duren niet lang omdat het meeste intern al op voorraad is in het magazijn van Inkoop & Logistiek. Meestal kan het binnen één dag geleverd worden maar soms duurt het langer. Bijvoorbeeld als het bij een externe firma nog besteld moet worden.

Als bestellingen binnenkomen dan controleert de geïnterviewde of het geleverde overeenkomt met het bestelde. Maar als ze bijvoorbeeld een weekje vrij heeft, dan wordt de bestelling gewoon gepakt en niet gecontroleerd. Diegene zou dan aan de geïnterviewde door moeten geven wat er gepakt is, zodat het gecontroleerd wordt. Anders klopt haar systeem niet meer.

De geïnterviewde is de enige die sommige taken van het Bedrijfsbureau uitvoert en kan uitvoeren. Op zich belemmert dat het proces niet behalve als ze er niet is door ziekte of vakantie.

De geïnterviewde vindt dat je wel duidelijk naar elkaar moet zijn binnen de afdeling, zo heb je geen last van onrust. Voor de geïnterviewde zou het fijn zijn als het wat duidelijker wordt wie wat besteld. Daar moeten afspraken over gemaakt worden.

Logistiek en inkoop proces

Volgens de geïnterviewde verloopt het proces nu goed, het is goed dat de Teamleider Uitvoering de schifting maakt. Hij is het aanspreekpunt dus dat werkt beter dan eerst. De geïnterviewde weet niet of de Teamleider Uitvoering bijhoudt aan wie hij de bonnen doorgeeft. Eerder maakte de FO al de schifting, maar het is nu beter geregeld wanneer de Teamleider Uitvoering de schifting maakt. Nu blijven er minder bonnen hangen of raken kwijt. Het moet nog wel beter gaan werken, maar dat is logisch omdat hij hier net is begonnen.

De geïnterviewde is van mening dat er redelijk klantgericht gewerkt wordt, vooral als het om de patiënten gaat, dan wordt er een hoge prioriteit aan gegeven zodat het snel opgelost wordt. Verder wordt er wel geprobeerd om de klanten goed op de hoogte te houden door terugkoppelingen. De geïnterviewde krijgt van de klant best wel weinig commentaar behalve als het probleem bijvoorbeeld nog niet is opgelost terwijl het administratief wel afgehandeld is.

Over het algemeen loopt het wel goed, als er maar geen schakels wegvallen want dan gaat het mis. Door de communicatie en overdracht.

Vaak is het zo dat als alles eenmaal loopt, er weer iets veranderd doordat er iemand bij komt o.i.d. Het Hoofd Gebouwbeheer communiceert niet alles naar de medewerkers. Wel is het zo dat je alles aan iedereen kunt vragen, het is heel open en informeel.

Voorraden

De kantoorartikelenvoorraad houdt de geïnterviewde bij en daarvoor besteld ze ook wanneer dat nodig is. De geïnterviewde heeft niets te maken met de voorraad van de materiaalvoorziening. In MP2 zou er bijgehouden kunnen

worden wat er op voorraad is en hoeveel. In TopDesk zou dit misschien ook kunnen (voorraadbeheer).

Samenwerking met andere afdelingen

Alle afdelingen bestellen bij Gebouwbeheer maar verder wordt er niet echt samengewerkt met andere afdelingen. Binnen de SD is het wel de bedoeling dat er veel wordt samengewerkt maar dat is nu nog niet echt het geval.

Overig

De geïnterviewde heeft ooit een handboek gemaakt voor Gebouwbeheer maar dat iemand van KAM nu. Over bestellingen en werkwijzen staat misschien ook iets in het handboek. Verder is er niets vastgelegd. Behalve de inwerkprocedures die de geïnterviewde zelf heeft bijgehouden.

Persoonsgegevens

Functie: Teamleider Uitvoering

Datum en tijd: Woensdag 23 maart 09:00 – 10:00 uur

Logistiek en inkoop proces van de materiaalvoorziening

De Teamleider Uitvoering valt direct onder het Hoofd Gebouwbeheer. Hij stuurt de monteurs van Imtech, de medewerker van het ketelhuis en de medewerker van de groenvoorziening aan. Ook geeft hij bonnen door aan de timmermannen en de schilder.

Wanneer het gaat om het proces rondom de materiaalvoorziening, maakt het de geïnterviewde niet zoveel uit hoe hij de bon krijgt. Maar het systeem, MP2, kent geen bewaking. Dus de bonnen zijn nog ergens, maar waar weet hij niet. Maar het is niet zo dat als er een nieuwe bon in staat, dat de geïnterviewde dat meteen ziet. TopDesk wordt binnenkort ingevoerd dus daarin zijn waarschijnlijk meer mogelijkheden. Bijvoorbeeld dat je een bericht krijgt wanneer de doorlooptijd verlopen is.

Het systeem dat de bonnen via de front office bij de geïnterviewde binnenkomen, vindt hij goed werken. Dan hoeft hij niet de telefoontjes aan te nemen. Wel vindt de geïnterviewde dat het een beetje dubbel op is wanneer de geïnterviewde de bon sluit en de FO moet hem dan nog afhandelen. Dit kan ook elektronisch maar dat gebeurt nog niet, het is nog allemaal hardcopy. In TopDesk kan dat bijvoorbeeld wel dus dan kan dat opgelost worden.

Wanneer de geïnterviewde de bonnen krijgt kijkt hij naar de soort storing en maakt hij de schifting. Soms krijgt de geïnterviewde een bon die voor Gebouwbeheer is, bijvoorbeeld bij projecten. Hij vindt het goed dat hij degene is die de schifting maakt als technische man. Het bonnenverloop gaat volgens hem goed.

Het bestellen verbaast hem wel eens. Iemand van Imtech geeft aan de geïnterviewde door wat er besteld moet worden. Er is geen voorraadsysteem wat daar bij helpt. Er zijn voor hem nog wel veel onduidelijkheden rondom de procedures van bestellingen. Er ligt eigenlijk niets vast in handboeken o.i.d. Het wordt mondeling verteld en iedereen stelt elkaar vragen maar er is geen procedure handboek.

De geïnterviewde vraagt zich ook af hoe het zit met de kosten van de afdeling. Hij krijgt een bon en besteld iets voor een afdeling, maar voor wie zijn de kosten eigenlijk? Dat is niet bekend en dan ziet hij wel hoe het loopt. Er is niet bekend welke kosten er voor Gebouwbeheer zijn en welke voor de afdeling die het nodig heeft. Er is hier geen duidelijke lijn in te trekken. Volgens de geïnterviewde worden veel kosten nooit verhaald op de afdeling die de storing doorgeeft. Hier staat niets over vastgelegd. De ene keer krijgt hij wel iets door over de kostenplaats en de andere keer niet.

De geïnterviewde vindt het nog lastig om een oordeel te geven over de klantgerichtheid van Gebouwbeheer. Hij merkt dat er niet veel klachten binnenkomen over de standaard storingen. De geïnterviewde heeft het idee dat die storingen snel worden opgepakt en verholpen. De klant krijgt ook een terugkoppeling van de FO. Maar de geïnterviewde weet niet of de tekst die hij in MP2 zet, ook aan de klant wordt doorgestuurd. Deze tekst gaat over informatie over de storing en de reparatie. MP2 is alleen beschikbaar voor de medewerkers van Gebouwbeheer, de klanten kunnen hier niet in.

De geïnterviewde moet de kwaliteit beoordelen als Teamleider Gebouwbeheer. Maar daarvoor is er nog geen systeem hoe hij dat moet doen. Het is ook lastig omdat er zoveel verschillende klussen en storingsen zijn. De kwaliteit van de materiaalvoorziening wordt niet gewaarborgd, er zijn geen kwaliteitseisen waar aan voldaan moet worden.

Bestellingen

De geïnterviewde bestelt zelf ook. De bestelling komt dan bij hem binnen maar hij ziet nooit de factuur. De FO controleert of de bestelling overeenkomt met het geleverde maar de geïnterviewde kan niet zien of het juiste bedrag in rekening wordt gebracht, voor zowel de complete als incomplete bestellingen. Wanneer er iets mist, dan merkt de FO dat maar de geïnterviewde ziet nooit de factuur en hoeft nooit te tekenen voor ontvangst. Bij het magazijn voor Inkoop & Logistiek tekenen ze voor ontvangst en daarna wordt het intern verspreid.

De geïnterviewde vindt het goed dat hij zelf ook mag bestellen maar hij moet daar nog wel zijn weg in vinden. Soms geeft hij de FO de opdracht om te bestellen als hij het druk heeft. Maar het liefst besteld hij zelf, dat zou het beste zijn.

Het is voor de geïnterviewde altijd afwachten wanneer de bestelling binnenkomt. Daar heeft hij geen zicht op. Hij besteld de materialen, dan wordt dat goedgekeurd door Inkoop & Logistiek en dan is het afwachten totdat het binnen komt. De geïnterviewde heeft geen grip op zijn bestelling en kan niet zien wanneer het binnenkomt. Hij zet soms bij zijn bestelling dat het binnen een paar dagen geleverd moet zijn. Soms blijven er ook spullen liggen in het magazijn van Inkoop & Logistiek. Die worden dan intern niet op tijd doorgeleverd. De geïnterviewde weet niet of er afspraken zijn gemaakt met Inkoop & Logistiek. Maar de levertijden zijn af en toe erg lang, ook voor simpele bestellingen. De doorlooptijd is lang doordat er ergens iets fout gaat.

De geïnterviewde vindt dat er eigenlijk een afgesloten hok moet zijn waar de bestellingen worden neergezet zodra ze bij Gebouwbeheer geleverd worden. Dan kan iedereen apart kijken of zijn/haar bestelling binnen is. Hoe het nu gaat loopt dat niet goed want de bestelling staat soms een week in het kantoor van de FO als die op vakantie is. Dan duren de doorlooptijden alleen maar langer.

Logistiek en inkoop systeem

De geïnterviewde heeft nog niet in SAP-BB besteld, alleen in SAP. Hij vindt dat wel lastig want hij moet vooraf weten bij welke leverancier hij moet bestellen. Hij zoekt eerst op internet waar een bepaald onderdeel te bestellen is, dan vindt hij een leverancier maar die staat soms niet in SAP. Van collega's hoort hij dan waar hij het wel kan bestellen want dan hoeft hij niet steeds een nieuwe leverancier toe te voegen, dit is ook niet de bedoeling. Want Inkoop & Logistiek willen bij de vaste leveranciers bestellen waar zij wellicht contracten mee hebben. De geïnterviewde vindt SAP vrij summier, het is alleen om in te bestellen en dan komt het bij Inkoop & Logistiek. Na het bestellen heeft de geïnterviewde er geen grip meer op. Hij krijgt wel een 900 nummer, dit is om bij Inkoop & Logistiek telefonisch vragen te stellen over de order. Hij vindt niet dat het echt strak geregeld is.

Voorraden

Er zijn wel een aantal materialen op voorraad, hier en daar ligt er nog wel wat. Het nodige is er allemaal. Dit ligt opgeslagen in gebouw A op de technische ruimte. Daar ligt veel 'rommel' net zoals in het ketelhuis. Nergens is bekend wat er op voorraad is en er wordt ook niet bijgehouden wanneer er iets uit de voorraad gepakt wordt. Er is geen voorraadbeheer. Vaak als het nodig is komt men erachter dat het op is. De geïnterviewde vindt dat er wel een bepaalde grijpvoorraad moet worden aangehouden. Dit om de doorlooptijden te verkorten. Maar dan moet er wel met een systeem worden gewerkt.

Samenwerking andere afdelingen

De samenwerking met Inkoop & Logistiek vindt de geïnterviewde niet altijd voldoende, vooral omdat Gebouwbeheer erg afhankelijk van hen is. Maar hij weet niet of het aan hem is om met hun afspraken te maken.

Verder wordt er niet echt samengewerkt met andere afdelingen. Soms de Instrumentele Dienst, daar heeft de geïnterviewde contact mee. Soms vallen storingen die Gebouwbeheer binnenkrijgt onder de Instrumentele Dienst. Dit is een operationele samenwerking.

Problemen / knelpunten

De geïnterviewde moet doordat hij hier net werkt veel aan mensen vragen. Iedereen is heel toegankelijk maar het is wel weer een extra stap die hij moet zetten. Voor hem is het nu echt zoeken naar veel antwoorden. De geïnterviewde denkt niet dat alle procedures vastgelegd kunnen worden, er zijn veel kleine dingen die daarbij komen kijken.

De geïnterviewde kan niet zo snel iets noemen wat echt heel goed gaat en dat niet veranderd moet worden. Veel processen zijn al erg verouderd dus er kan nog veel geprofessionaliseerd en geautomatiseerd worden. Bijvoorbeeld het doorgeven van verlofdagen, dit gaat nog steeds met een bonnetje in plaats van elektronisch.

Persoonsgegevens

Functie: Teamleider Imtech

Datum en tijd: Woensdag 23 maart 13:00 – 14:00 uur

De geïnterviewde werkt sinds 1 januari 2010 in het NKI-AVL, hij is in dienst bij Imtech. Voordat de Teamleider Uitvoering hier is begonnen, was de geïnterviewde de eerste schakel na de FO. De verantwoording van de geïnterviewde bij storingsen is vooral het selecteren van materiaal, het selecteren van leveranciers en de bestelling van datgene wat hij nodig heeft bij de Gebouwbeheerders. De Teamleider Imtech doet zelf geen bestellingen en voert niets zelf in SAP in. Hij geeft zijn bestellingen door aan de Gebouwbeheerders of aan de FO in geval van bestellingen bij de Technische Unie (TU).

De rol van de Teamleider Imtech in samenwerking met de Teamleider Uitvoering is dat de geïnterviewde voor Imtech werkt en de monteurs van Imtech aanstuurt. Imtech zit nu drie jaar binnen het NKI-AVL. De Teamleider Uitvoering en de geïnterviewde werken samen en ondersteunen elkaar. De geïnterviewde doet eigenlijk nog hetzelfde als wat hij hiervoor deed toen de Teamleider Uitvoering er nog niet was.

Materiaalvoorziening

Het proces van de materiaalvoorziening ziet er volgens de geïnterviewde als volgt uit:

1. De storing wordt door de klant doorgebeld of gemaild naar het centrale nummer of e-mail van de Front office, dit komt dan bij de FO binnen.
2. De FO maakt er een (hardcopy) bon van, hierbij wordt de prioriteit van de storing bepaald (1 – 5).
3. De bonnen worden aan de Teamleider Uitvoering doorgegeven
4. De Teamleider Uitvoering maakt de schifting van de bonnen en geeft het door aan de juiste persoon.
5. Er wordt bepaald aan welke monteur de bon wordt doorgegeven, dit ligt aan specialisme, tijd, drukte, enz.
6. De prioriteit van de bon bepaald hoe snel een monteur naar de storing toe gaat.
7. Wanneer er iets besteld moet worden geven de monteurs dit aan de Teamleider Uitvoering en de geïnterviewde door. Meestal moet er door hen uitgezocht worden welk materiaal of onderdeel er precies besteld moet worden.
8. Als de bestelling binnenkomt wordt deze aan de bon gekoppeld en doorgegeven aan de monteurs, zij handelen dan de storing af en geven de bon terug aan de geïnterviewde en de Teamleider Uitvoering.
9. De geïnterviewde en de Teamleider Uitvoering geven de bon aan de FO zodat zij deze kunnen afsluiten.

Bonnen

De bonnen komen van de FO bij de Teamleider Uitvoering en de geïnterviewde terecht en zij zorgen ervoor dat de bonnen bij de juiste monteur terecht komen. Er wordt in MP2 bijgehouden door de geïnterviewde en de FO bij wie de bon is. Als de storing is afgerond wordt dat doorgegeven aan de FO die de bon vervolgens afsluit. De tekst die de monteurs erbij hebben geschreven op de bon komen ook in MP2 te staan. Dit wordt ook doorgegeven bij de terugkoppeling aan de klant. Maar volgens de geïnterviewde gebeurt dit niet altijd. Wat hem opvalt, is dat als de storing is afgehandeld er wel een bericht naar de klant gaat maar niet tussendoor als de

afhandeling langer gaat duren door bijvoorbeeld een bestelling. De klant weet hierdoor niet wat de status is of hoe lang het nog duurt. Hierdoor krijg je het probleem dat klachten meerdere keren worden gemeld en dit veroorzaakt dubbele bonnen. Dit kan beter volgens de geïnterviewde. Een open systeem zou hier de oplossing voor zijn. Het nieuwe systeem TopDesk zou dat wel aanbieden. Op die manier kunnen klanten zelf hun storing status opvragen door middel van het ordernummer. Zo blijft de klant beter op de hoogte en voorkom je klachten en dubbele bonnen.

Bestellingen

De geïnterviewde is van mening dat het proces op deze manier niet heel goed loopt. Wanneer er iets besteld wordt, is het vaak zo dat de prioriteit van de bon niet gehaald kan worden doordat de bestelling te lang duurt om dit waar te maken.

Als er bij de TU een onderdeel besteld wordt, kan de geïnterviewde zien of het op voorraad is. Dit beïnvloedt de keuze van de geïnterviewde qua bestelling. De TU kan heel snel leveren (binnen 24 uur) maar dan moet de bestelling door Inkoop & Logistiek ook snel gedaan worden anders is de voorraad misschien op voor een bepaald product. Maar omdat er veel schakels zitten tussen de geïnterviewde en de daadwerkelijke bestelling (de FO of de Gebouwbeheerder en Inkoop & Logistiek) duurt het vaak te lang en veroorzaakt dit een lange doorlooptijd door bijvoorbeeld een nalevering.

Doordat de bestellingen bij Inkoop & Logistiek binnenkomen, hebben zij het overzicht. Voor de geïnterviewde is het dus niet duidelijk of alle artikelen geleverd zijn of dat er misschien nog een artikel wordt nageleverd. Dat komt doordat de originele pakbon door Inkoop & Logistiek wordt bewaard. Het NKI-AVL maakt zijn eigen pakbonnen voor de geïnterviewde, maar dan is het meestal niet duidelijk of er nog nalevering is. Hierdoor heeft de geïnterviewde geen grip op de bestelling.

De geïnterviewde is van mening dat hij geen grip heeft op de kosten van de bestellingen en reparaties of onderhoud binnen Gebouwbeheer. Als er een reparatie wordt gedaan door een externe firma, tekent de geïnterviewde hiervoor wanneer dat gedaan is. Hij weet niet of het doorberekend wordt aan Gebouwbeheer. Soms valt dit namelijk binnen de garantie en hoeft het niet betaald te worden. Maar de geïnterviewde heeft geen zicht op het financiële proces.

Ook als er bijvoorbeeld spullen geleverd worden. Wanneer het niet compleet is wordt het misschien wel betaald. Hier heeft niemand zicht op en dat is een stukje controle die de geïnterviewde mist. Dit komt doordat de bestellingen allemaal via Inkoop & Logistiek gaan, zij zorgen voor de bewaking en de afhandeling.

Als de bestelling eenmaal binnen is, komt dat bij het magazijn van Inkoop & Logistiek. Het wordt dan afgeleverd bij degene die het besteld heeft. Maar stel dat diegene er niet is, dan wordt het weer mee terug genomen en blijft het in het magazijn staan. De geïnterviewde moet dan zelf gaan kijken in het magazijn of het binnen is gekomen want ze wachten er op. Dit kost extra tijd. Soms blijven materialen een paar dagen in het centrale magazijn staan en dat kan eigenlijk niet.

Gebouwbeheer is erg afhankelijk van Inkoop & Logistiek en dat is niet altijd even handig. De geïnterviewde weet niet of er afspraken zijn onderling om het proces beter te laten doorlopen. Hier zou hij wel de voordelen van zien.

Voorraden

De materialen die volgens de geïnterviewde op voorraad liggen zijn o.a. lampen, boutjes, moertjes, vitwerk, leidingwerk, reservemotoren, snaarschijven, V-snaren, kraanonderdelen, en oogdouches. Er wordt niet bijgehouden wat er op voorraad ligt, hier is geen systeem voor. Er wordt geen voorraadbeheer toegepast. Er wordt operationeel gekeken wanneer het op gaat en dan wordt er bijbesteld, dit gaat opzich goed.

Er zijn meerdere magazijnen, beneden in de parkeergarage is een ruimte en in het A gebouw. Hetgene dat op voorraad ligt is erg belangrijk en daar moet een grijpvoorraad van zijn. De materialen die niet meer nodig zijn, zijn een keer opgeruimd dus de spullen die er nu liggen worden gebruikt.

Logistiek proces

De geïnterviewde vindt dat er niet heel klantgericht gewerkt wordt doordat het allemaal te lang duurt. Bonnen blijven te lang openstaan. Dit ligt vaak aan de bestellingen van de onderdelen. De levertijd van veel materialen is lang. Als de bestelling eenmaal binnen is wordt het intern wel snel opgepakt.

De geïnterviewde ziet niet snel het voordeel dat alles via Inkoop & Logistiek gaat. Er is onder de medewerkers van Gebouwbeheer ook niet altijd bekend hoe het werkt. Bijvoorbeeld bij een verkeerde levering, niemand weet hoe je dat moet retourneren. Men weet niet hoe het werkt doordat de procedures niet zijn vastgelegd. Die spullen blijven dan liggen en dat is zonde.

De geïnterviewde kan ook via Imtech bestellen en dan heeft hij andere leveringsvoorwaarden en kortingen. Imtech werkt landelijk dus dan zijn er andere prijzen. De geïnterviewde besteld bij het NKI-AVL niet via Imtech omdat Inkoop & Logistiek dat niet wil. Een enkele keer gebeurt het wel, maar alleen als het hoge spoed is.

Samenwerking andere afdelingen

De geïnterviewde weet niet of er nog met andere afdelingen wordt samengewerkt behalve met Inkoop & Logistiek.

Wat gaat al goed?

De samenwerking onderling gaat goed. Met elkaar is het team erg sterk en flexibel.

Problemen / knelpunten

Het belangrijkste knelpunt vindt de geïnterviewde de lange doorlooptijd door de bestellingen.

Daarnaast weet de geïnterviewde niet precies wat er in de onderhoudscontracten staat. Dat werkt niet goed voor hem. Waar ligt dan de grens als het bijvoorbeeld gaat om reparaties of betalingen? Hij weet niet hoe de contracten eruit zien. Zo kan hij dat proces ook niet bewaken of controleren of er gewerkt wordt naar de afspraken in het contract, bijvoorbeeld bij preventief onderhoud.

Met betrekking tot het vastleggen van procedures is het zo dat de procedures bekend zijn en er zijn wel afspraken gemaakt onderling maar dat ligt niet vast in handboeken. Er is wel een storingsmap maar die is niet meer up to date. Er moet een nieuwe storingsmap komen, dit gaat de geïnterviewde samen met een medewerker van KAM maken. Hier komen procedures en gegevens in te staan zodat er snel gehandeld kan worden.

De geïnterviewde vindt dat niet iedereen binnen de afdeling op de hoogte is van elkaars werk en procedures. Er is een beetje sprake van eilandjes binnen de afdeling waardoor er niet optimaal samen kan worden gewerkt.

Oplossingen

Om de doorlooptijden te verkorten stelt de geïnterviewde voor om bestellingen te doen via Imtech. Dit is waarschijnlijk sneller en niet eens zo veel duurder. Ook ziet de geïnterviewde de voordelen van een voorraadbeheersysteem en een bepaalde grijpvoorraad. Er moet dan gekeken worden welke producten op voorraad moeten zijn. Ook vindt de geïnterviewde dat er meer eenheidsartikelen moeten worden gebruikt in de vele gebouwen van het NKI-AVL. Dit zal de voorraad en de bestellingen vergemakkelijken.

Persoonsgegevens

Functie: Projectmedewerker

Datum en tijd: Dinsdag 29 maart 09:30 – 10:30 uur

Topiclijst met vragen

Materiaalvoorziening

De geïnterviewde is bezig om de onderhoudscontracten van Gebouwbeheer weer op orde te krijgen, dit doet ze samen met een medewerker van Gebouwbeheer. De geïnterviewde doet de coördinatie en de medewerker van Gebouwbeheer is de technisch inhoudelijk specialist. De geïnterviewde is het aanspreekpunt voor Inkoop & Logistiek en ze registreert alles (hardcopy en digitaal). De geïnterviewde houdt zich alleen bezig met de contracten voor Gebouwbeheer en niet voor andere afdelingen. In principe is dat het enige dat zij doet wat in samenwerking staat met het proces rondom de materiaalvoorziening. Dit zijn niet de contracten die Inkoop & Logistiek heeft met leveranciers maar een stukje gaat wel samen.

Contractbeheer

De geïnterviewde werkt steeds meer samen met Inkoop & Logistiek om het contractbeheer helemaal op orde te brengen. Ze vraagt de contracten op en besteed ze opnieuw aan, vervolgens gaat het contract naar Inkoop & Logistiek en zij nemen hem inkooptechnisch door. Inkoop & Logistiek is ook uiteindelijk de afdeling die de handtekening zet. Het Hoofd Gebouwbeheer zet wel zijn paraaf namens Gebouwbeheer dus er is een samenwerking. Dit is sinds kort en het werkt nu in ieder geval een stuk beter dan eerst. Voordat er op deze manier werd samengewerkt, ging het op een andere manier. De geïnterviewde weet niet precies hoe dat ging maar Inkoop & Logistiek en Gebouwbeheer betrokken elkaar niet of nauwelijks bij het afsluiten van contracten. Er werd praktisch niet met elkaar gecommuniceerd.

Er zijn ongeveer 100 lopende onderhoudscontracten waarvan 80% kleine contracten zijn. Van de 100 contracten zijn er nu ongeveer 30 op orde. Van de andere 70 contracten is de geïnterviewde bezig om het op te vragen en samen met een van de Gebouwbeheerders opnieuw door te nemen. Er is nog een deel wat onder handen is bij Inkoop & Logistiek, dit zijn de grotere contracten en die moeten opnieuw aanbesteed worden. Als er een nieuw contract wordt afgesloten is er een samenwerking tussen de geïnterviewde, Inkoop & Logistiek en Gebouwbeheer. In het contract staan verschillende afspraken zoals kortingen en levertijden. De contracten worden nu veelal voor één jaar afgesloten omdat er in de toekomst misschien meer gebundeld gaat worden en misschien zelfs ondergebracht kan gaan worden bij Imtech. Wel zijn er een aantal contracten voor drie jaar afgesloten in verband met installatiegebonden leveranciers en gunstige prijsafspraken.

De bedoeling is dat eind augustus alle contracten op orde zijn, van augustus tot en met december wordt er gekeken wat er gebundeld kan worden en wat er opnieuw aanbesteed wordt. Dan kan er ook gekeken worden wat er eventueel bij Imtech onder gebracht kan worden. Wanneer er meer bij Imtech onder gebracht wordt, worden zij verantwoordelijk voor de contracten en heeft Gebouwbeheer hier geen omkijken meer naar. Imtech wordt dan het eerste aanspreekpunt bij onderhoud omdat alle contracten aan hen worden uitbesteed. Zij zorgen ervoor dat er goede contracten worden afgesloten en dat alles goed geregeld is. Het gaat hier alleen om de onderhoudscontracten. In principe zou het heel goed zijn omdat Imtech het onderhoud hier intern

doet. Het heeft ook wel nadelen, je verliest natuurlijk een stukje grip. Maar eerst moet alles op orde worden gebracht.

Bij het afsluiten van nieuwe contracten wordt er veel gekeken naar prijsafspraken en dergelijke. Er wordt niet zozeer gekeken naar levertijden. Er wordt wel op gelet maar het wordt niet altijd aangepast naar de wensen van Gebouwbeheer. Als er een nieuw contract wordt afgesloten met een nieuwe firma of leverancier, kan dit van vele kanten afkomen. Met name komt het van Gebouwbeheer af, de geïnterviewde hoort het vaak via iemand van Gebouwbeheer.

Meestal is het contract dat afgesloten wordt puur voor het onderhoud, maar bij een paar leveranciers wordt er geregeld veel materiaal besteld. Daar is wel een contract mee afgesloten, zodat er vaste prijsafspraken zijn wat uiteindelijk weer kostenbesparing oplevert.

De geïnterviewde denkt dat de firma's die hier onderhoud plegen, hun eigen materiaal meenemen maar ze weet dit niet zeker. Ze denkt dat er alleen besteld wordt voor Imtech en de Gebouwbeheerders zelf.

Met MM Techniek is sinds vorig jaar een raamovereenkomst afgesloten zodat er ook vaste uurtarieven doorberekend kunnen worden en op materiaal 10% korting wordt gegeven. Er wordt naar gestreefd om dit met meerdere firma's af te sluiten.

Imtech heeft een contract met Gebouwbeheer, hier wordt opnieuw samen met Inkoop & Logistiek naar gekeken in verband met de nieuwe inrichting van Gebouwbeheer en de verdere organisatieontwikkelingen.

Tegenwoordig wanneer de geïnterviewde een nieuw contract afsluit met een firma, wordt daar een werkordernummer aan gekoppeld. In SAP wordt dat ingevoerd. De firma krijgt ook een planning toegestuurd zodat het duidelijk is wanneer er preventief onderhoud wordt gepleegd. Dit is intern bij Gebouwbeheer ook bekend door middel van een kalender. Zij kunnen dan goed plannen en wordt het proces beter begeleid. Er komt een betere bewaking van hetgeen dat gedaan wordt en of het overeenkomt met de gemaakt afspraken in het contract.

De contracten zijn nu inzichtelijker dus er is meer overzicht met betrekking tot het financiële plaatje. Dit pakt het Hoofd Gebouwbeheer met de Dienst Informatievoorziening en Financiën (DIF) op waardoor alles een betere samenhang krijgt. Er is al veel geld bespaard met het op orde brengen van de contracten en dit zal nog veel meer worden. De geïnterviewde houdt bij hoeveel er bespaard wordt.

Inkoop & Logistiek

De leveranciers die bestellingen leveren aan Gebouwbeheer hebben meestal geen contract met Inkoop & Logistiek omdat het kleine leveranciers zijn. Deze leveranciers staan wel in SAP en er kan gewoon besteld worden. Soms komt het voor dat de firma waarbij Gebouwbeheer wil bestellen nog niet in het systeem SAP staan, dan bestelt Gebouwbeheer buiten SAP om. Waar naar gestreefd wordt is dat die firma's ook nog toegevoegd worden in SAP, dan kan alles een intern proces worden.

SHIFT

SHIFT (Service Herinrichting Facilitaire Toekomst) is een veranderingsprogramma waar zes grote deelprojecten onder vallen: ContractManagement, ServiceManagement, Opzetten en operationaliseren ProjectBureau, Begrotingsmanagement, Service Centre en Printers en Copiers. Het Programma SHIFT heeft twee uitgangspunten:

- Waarde denken ofwel niet alleen efficiency op onderdelen moet worden nagestreefd maar de efficiency en effectiviteit van de dienst als totaal dient te worden verbeterd. Ieder onderdeel dient zo ingericht te worden dat het waarde toevoegt aan het totaal van de organisatie.
- De principes van Lean organiseren om zoveel mogelijk de participatie en borging in te brengen en daarnaast vlakke hiërarchie de verbeterde communicatie met medewerkers en klanten te verbreden en verbeteren.

Binnen dit programma zijn doelstellingen gedefinieerd waaronder: processen ontdebellen, vereenvoudigen en beschreven, 80% van de diensten te standaardiseren en vastleggen in SLA's en de samenwerking binnen de SD te verbeteren en de afdeling te professionaliseren.

Daarnaast zijn er de Quick Wins, hier hebben verschillende teamleiders van de SD aan meegewerkt. Hierbij is gekeken naar snelle verbeteringen binnen de SD.

Eén van de projecten gaat over contractmanagement. Er moet gezorgd worden dat binnen de Service Diensten (SD) alle contracten op orde worden gebracht en er betere prijsafspraken worden gemaakt wat een kostenverlaging van 15% in drie jaar moet opleveren. Dit wordt vervolgens in TopDesk gezet zodat alle afdelingen erbij kunnen worden en er zal een betere bewaking van de contracten zijn. De geïnterviewde is alleen voor Gebouwbeheer bezig met de contracten en is eigenlijk een voorloper op de andere afdelingen binnen de SD. Het doel is om binnen de gehele SD het contractbeheer op orde te brengen en alles via Inkoop & Logistiek te regelen. Sommige contracten kunnen dan centraal voor meerdere afdelingen binnen de SD afgesloten worden. Daarnaast zullen de communicatie en de afspraken verbeteren. Als de contracten binnen de SD op orde zijn, is het de bedoeling dat dit binnen de gehele organisatie wordt doorgevoerd. Ook het project Service Management heeft gevolgen voor Gebouwbeheer. Dit gaat over de incidentenmeldingen en het systeem dat daarvoor geïmplementeerd wordt: TopDesk.

Problemen / knelpunten

Het valt de geïnterviewde op dat er binnen Gebouwbeheer ongestructureerd gewerkt wordt, er wordt nog wel eens langs elkaar heen gewerkt. Haar advies is dat bestellingen op één punt gedaan worden. Niet iedereen moet kunnen bestellen want dat valt niet goed te controleren. Op die manier kan een bestelling ook in één keer de deur uit in plaats van in drie keer. Daarnaast moet er een betere controle komen op contracten: wat is er precies afgesproken en wat staat er in. Leveranciers moeten zich dan ook gewoon aan- en afmelden wanneer ze onderhoud komen plegen. Als dit niet gebeurt, kan er geen controle plaats vinden of er daadwerkelijk is gebeurt wat in het contract is afgesproken. Het is niet de bedoeling dat een firma onderhoud komt plegen die hier geen contract heeft, dit kan dan bij het aanmelden

voorkomen worden. Soms zijn er nog wel firma's waar (nog) geen contract mee is, bijvoorbeeld voor een project of kleine klus. Hier is de afdeling Gebouwbeheer dan wel bekend mee. Kortom: beter samenwerken en centraliseren. Daar kunnen een aantal slagen in gemaakt worden!

Persoonsgegevens

Functie: Hoofd Inkoop & Logistiek

Datum en tijd: Woensdag 30 maart 09:30 – 10:30 uur

Topiclijst met vragen

Afdeling Inkoop & Logistiek

De geïnterviewde is sinds augustus 2010 Hoofd Inkoop & Logistiek, hiervoor was hij teamleider op de afdeling. Afdeling Inkoop bestaat uit een Front Office met vier inkoopassistenten en drie inkopers, er is een relatie tussen hen met betrekking tot producten, projecten en kleine offertes. De inkoopassistenten zorgen ervoor dat alle bestellingen de deur uit gaan, orderbevestigingen worden ingevoerd, aanmaningen worden verstuurd, databeheer in het systeem en contacten op de verschillende afdelingen. De inkopers zijn bezig met grote inkooptrajecten en investeringen, projecten en leveranciersonderhandelingen. Er is een inkoopassistent die de functie van functioneel beheerder voor een paar uur in de week vervuld voor alle ICT vragen. De geïnterviewde stuurt rechtstreeks de medewerkers van Inkoop aan.

De afdeling Logistiek bestaat uit ongeveer 12 personen en een teamleider distributie en logistiek. De geïnterviewde stuurt de teamleider aan en de teamleider stuurt het team aan. Onder Logistiek valt magazijnbeheer, goederenontvangst, intern transport van goederen en de postkamer (interne en externe post). Het afhalen van vuil linnen en afval hoort daar ook bij.

Binnen de Service Diensten heeft de geïnterviewde veel contact met het Hoofd Hotel en Communicatie. De reden daarvan is dat zij ook veel logistieke diensten onder haar heeft. Bijvoorbeeld het schoon linnen vervoer. Met haar heeft de geïnterviewde veel afstemmomenten. Met Gebouwbeheer heeft de geïnterviewde sinds een paar maanden weer veel contact omdat zij gezamenlijk de contracten op orde brengen. Dat wordt door één van de inkopers gedaan. Daarnaast zijn er nog de afdeling Human Research Management (HRM) en Informatie en Automatisering (I&A) maar daar heeft de geïnterviewde operationeel gezien niet veel contact mee. Behalve als één van deze afdelingen een groot project heeft, dan zit daar altijd een inkoper bij.

Wanneer een afdeling binnen de Service Diensten (SD) iets wil met een leverancier of een firma en er moet onderhandeld worden over de prijs, dan schuift de afdeling Inkoop & Logistiek altijd aan want dat is hun verantwoordelijkheid.

Proces en systeem van een bestelling

Binnen Gebouwbeheer zijn er meerdere mensen die bestellingen/aanvragen doorvoeren. Er zijn twee manieren om bestellingen in te voeren. Er wordt gewerkt met SAP-SRM en SAP-BB. Bijna iedere werknemer van het NKI-AVL is bevoegd om in SAP-SRM te bestellen. Om in SAP-BB te bestellen moet er toestemming worden gevraagd.

SAP-BB is om een bijzondere bestelling te doen. Iemand kan rechtstreeks in SAP een bestelling invoeren. Hierbij wordt ook de contactpersoon en kostenplaats ingevuld. Dan krijgt diegene een bestelnummer en dat wordt naar de leverancier gecommuniceerd. Inkoop & Logistiek zit daar niet tussen. Gebouwbeheer heeft daarvoor een gedecentraliseerde bestelbevoegdheid gekregen. Dat betekent dat Inkoop & Logistiek dit niet bijhouden, zij zien

alleen bestellingen die meer dan €5.000, - kosten. Inkoop & Logistiek kan dit dan goedkeuren. Veel bestellingen zijn onder de €5.000, - dus die zien Inkoop & Logistiek nooit. In SAP-BB kan de aanvrager van de bestelling aangeven of er een goederenontvangst nodig is. Wanneer dit niet gebeurt, houdt Inkoop & Logistiek niet bij wat er binnen komt aan materiaal. Bij de leverancier wordt dan afgesproken dat het bij Gebouwbeheer geleverd kan worden. In SAP-BB wordt dit ook niet als goederenontvangst geboekt te worden, de factuur wordt er later aan gekoppeld. Inkoop & Logistiek zit hier dus niet tussen.

Wanneer het materiaal wel bij de goederenontvangst wordt geleverd, komt het beneden binnen en ziet Inkoop & Logistiek aan het ordernummer wat er binnenkomt. Dan rolt er een goederenontvangst bon uit, een bevestiging. Daarop staat ook voor welke kostenplaats het is en voor welke persoon. Later wordt de factuur er aan gekoppeld. Binnen Gebouwbeheer zijn er ongeveer vijf personen bevoegd om te bestellen via SAP-BB.

Wanneer iemand een bestelling in SAP-BB doet is hij zelf verantwoordelijk voor de status van de bestelling als het gaat om de datum en het contact met de leverancier. Bij de Front Office van Inkoop moet de leverancier bekend zijn en er moet een leveranciersnummer aan worden gemaakt in SAP. Anders kunnen er geen bestellingen gedaan worden. SAP-SRM en SAP-BB is eigenlijk hetzelfde systeem, er staan dezelfde gegevens in en dezelfde leveranciers. SAP-SRM heeft als verschil dat er een 'internetschil' om het systeem zit.

Bijna iedere werknemer heeft de bevoegdheid om in SAP-SRM te bestellen. Daar maakt de aanvrager een winkelwagen aan met daarin hetgeen hij/zij wil bestellen. Inkoop & Logistiek krijgt dan de aanvraag tot bestelling en zij zetten die om in een inkooporder. Hier hoort altijd een goederenontvangst bij. De doorlooptijd is langer dan bestellen in SAP-BB. In SAP-SRM kan alles besteld worden. Het nadeel is wel dat je de bestelling alleen op je eigen kostenplaats kunt boeken. En bij Gebouwbeheer is het vaak het geval dat ze voor andere afdelingen materialen bestellen.

De aanvrager kan in SAP-SRM checken wat de status is van de bestelling. Daar staat: de datum van de aanvraag, datum van de bestelling, datum van de levering. De leverancier kan ook gebeld worden om te vragen wanneer de bestelling binnenkomt.

Inkoop & Logistiek heeft een discussie met Gebouwbeheer over het feit dat er veel wordt besteld in SAP-BB. Er wordt veel besteld boven de €5.000, - en dat is eigenlijk niet de bedoeling. Inkoop & Logistiek moet weten of er een contract is met de betreffende leverancier, of Gebouwbeheer de voorwaarden wel weet van de leverancier en of het een investering is die al is goedgekeurd of niet? De geïnterviewde heeft met het Hoofd Gebouwbeheer gesproken over de SAP-BB functie want het is niet de bedoeling dat alle bestellingen via die weg gedaan worden. SAP-BB is eigenlijk bedoeld voor de spoed bestellingen.

Inkoop & Logistiek is altijd verantwoordelijk voor alle bestellingen die hier de deur uit gaan en wil dus niet dat het systeem gebruikt wordt voor doeleinden waar het niet voor bedoeld is. Er worden op dit moment procedures en werkprocessen gemaakt voor bestellingen bij firma's waar Inkoop & Logistiek nog geen contactgegevens van heeft of een contract mee heeft. Vooraf moet er dan eerst communicatie plaats vinden tussen Gebouwbeheer en Inkoop. Dan kan Inkoop gaan praten met de leverancier en kan het bestelproces op gang komen.

Wanneer er in SAP-SRM besteld wordt is Gebouwbeheer afhankelijk van Inkoop & Logistiek. Er zijn ooit wel afspraken gemaakt over dat proces maar die zijn van voor de geïnterviewde zijn tijd. In principe is het zo dat Inkoop de bestellingen bij alle grote leveranciers heeft verdeeld over de week. Zodoende wordt er in één keer een grote bestelling doorgegeven in plaats van 7 keer een kleine. Uiteindelijk wordt er bij elke leverancier minimaal één keer per week besteld. In het ergste geval blijft een bestelling dus minimaal een week hangen. Maar dit zijn vaak niet de leveranciers waarbij Gebouwbeheer besteld.

Gebouwbeheer besteld vaak materialen die niet in de stamgegevens van Inkoop staan. Die bestellingen komen dan op een werklijst te staan bij de inkoopassistenten. Zij kijken dan of de aanvraag klopt, of de firma bekend is, of er een contract is, wat het voor artikel is, wat de prijs is, etc. Pas daarna kan de bestelling daadwerkelijk gedaan worden. Hier gaat vaak enige tijd overheen door de bestelprocedure en de levertijd. In theorie kan het sneller maar Inkoop wil niet elke dag een kleine order plaatsen bij een leverancier. Vanuit economisch oogpunt is er gekeken hoe vaak er bij een leverancier besteld kan worden zonder hoge orderkosten.

Leveranciers

Met de leveranciers die materialen voor Gebouwbeheer leveren is er vrijwel nooit een contract afgesloten. Inkoop kende die leveranciers voorheen nooit omdat Gebouwbeheer buiten hen om bestelde. Dit is nu wel een beetje aan het veranderen doordat er steeds meer wordt samengewerkt.

Met sommige leveranciers voor het ziekenhuis heeft Inkoop wel een afspraak gemaakt dat als Inkoop voor een bepaalde tijd de inkooporder plaatst, zij de bestelling de volgende dag of de dag erna geleverd krijgen. Dit soort afspraken zijn niet gemaakt bij de leveranciers van Gebouwbeheer omdat het gaat om kleine firma's waar de meest rare materialen besteld worden. Vaak staat deze firma wel in SAP maar zijn daar geen inhoudelijke afspraken mee met betrekking tot levertijden. Tussen Gebouwbeheer en Inkoop & Logistiek zijn er geen afspraken gemaakt in de vorm van een SLA. Op dit moment is dat ook niet mogelijk omdat Inkoop niet weet hoe lang de leveranciers er over doen om te leveren.

Grofweg staan er 1400 leveranciers in het SAP systeem. Deze leveranciers zijn allemaal bekend bij Inkoop maar niet met alle leveranciers zijn uitgebreide contracten afgesloten. Het aantal leveranciers waar Inkoop contracten mee heeft is niet precies bekend maar dit zijn er meer dan 130. Het gaat hierbij om grote leveranciers waarvan de kliniek en het ziekenhuis erg afhankelijk zijn.

Van de leveranciers waar Gebouwbeheer bij besteld zijn er alleen contactgegevens bekend, hier is geen contract voor nodig. Vaak krijgt Inkoop bij een bestelling wel een orderbevestiging en informatie over de levertijden. Standaard geeft Inkoop door dat een bestelling een week duurt. Als de leverancier aangeeft dat het langer duurt, wordt dit aan de aanvrager doorgegeven. Zo lang Inkoop niet van Gebouwbeheer te horen krijgt dat zij een leverancier hebben waarbij ze regelmatig grote hoeveelheden gaat bestellen, neemt Inkoop ook niet de moeite om daar tijd en energie in te steken.

Wanneer de bestelling binnenkomt bij de goederenontvangst wordt het meestal diezelfde dag nog aan de betreffende persoon geleverd. Behalve als het na 15:00 uur binnenkomt en er geen ronde meer is die naar het betreffende gebouwdeel gaat. Inkoop & Logistiek controleert bij binnenkomst de levering aan de hand van wat er in het systeem staat. Als het klopt tekenen zij de pakbon af en doen zij de goederenontvangst in SAP. Daar rolt een bestemmingslijst uit waarop dezelfde inhoud staat als op de pakbon, dit wordt door de interne klant getekend bij ontvangst. De kopie daarvan komt bij de originele pakbon en dat wordt gearhiveerd. Als er spullen geleverd worden bij Gebouwbeheer via SAP-BB, is er dus geen administratie van de geleverde materialen. Dat moet Gebouwbeheer zelf doen.

Wanneer een bestelling niet compleet is staat dat op de goederenontvangstbon die uit SAP komt rollen. Dan is er nog een nalevering. Alleen het geleverde wordt gefactureerd, zo lang de nalevering niet binnen is wordt deze ook niet betaald. Als de levering klopt met de bestelling, gaat de factuur meteen door naar de DIF en ziet niemand die verder. Wanneer er verschillen zijn in prijs of hoeveelheid, komt het terug bij Inkoop & Logistiek ter controle. Hier zit Gebouwbeheer niet tussen. De controle en bewaking ligt bij Inkoop & Logistiek, dit is alleen niet het geval bij bestellingen in SAP-BB. Daarom wil Inkoop & Logistiek liever zoveel mogelijk via SAP-SRM.

Inkoop & Logistiek heeft er een paar jaar geleden voor gekozen om een aantal medewerkers van Gebouwbeheer via SAP-BB te laten bestellen. De reden daarvan is dat Gebouwbeheer dan niet het hele besteltraject hoeft door te lopen bij kleine reparaties en dergelijke. Dat verkort de doorlooptijd. Als Gebouwbeheer via SAP-BB iets bestellen en het gaat buiten Inkoop & Logistiek om, koppelt de financiële administratie de factuur aan het BB ordernummer en gaat te allen tijde ter goedkeuring naar degene die de bestelling heeft aangemaakt. Als het goed is heeft degene die de BB bestelling gemaakt heeft van Gebouwbeheer al de juiste kostenplaats ingevuld. Als dit niet zo is, kan het altijd nog op de juiste kostenplaats gezet worden bij het controleren van de factuur. Wanneer er in SAP-SRM wordt besteld, wordt de factuur automatisch op de kostenplaats van Gebouwbeheer gefactureerd. Dit is volgens de geïnterviewde ook de voornaamste reden dat Gebouwbeheer via SAP-BB wil en kan bestellen. SAP-BB is dan veel makkelijker maar er moet geen misbruik van worden gemaakt.

De geïnterviewde ziet vanuit zijn functie het liefst alle bestellingen via SAP-SRM gedaan worden want formeel is de afdeling Inkoop & Logistiek degene die bestellingen mogen doen. Wat er nu dus gebeurt, mag eigenlijk niet, maar bij Gebouwbeheer kan dit eigenlijk niet anders. De geïnterviewde vindt dit opzich niet zo erg, als het systeem dan ook echt gebruikt wordt waar het voor is. Dus alleen voor kleine orders of met spoed reparaties. Maar niet voor complete investeringen. Dat maakt het lastig omdat Gebouwbeheer een bepaalde bestelbevoegdheid heeft dat gebruikt kan worden voor andere dingen, daar gaat de geïnterviewde niet mee akkoord.

Er bestaat ook een retourstroom als er bijvoorbeeld een onderdeel naar een firma gestuurd moet worden ter reparatie. Dit kan ook via SAP maar is een totaal andere beweging. De geïnterviewde weet niet of dit vaak gebeurt bij Gebouwbeheer.

Samenwerking Gebouwbeheer - Inkoop & Logistiek

Een inkoper van I&L heeft met een medewerker van het Projectbureau regelmatig overleg over het herzien van de contracten. Zij bereiden alles voor en Inkoop & Logistiek kijkt er daarna naar i.v.m. prijsafspraken en dergelijke. Voorheen was dit niet het geval dus het is echt een verbetering. De inkoper heeft ook nog wel eens contact met één van de Gebouwbeheerders over de grotere contracten met bijvoorbeeld MM Techniek. De geïnterviewde heeft af en toe ook met het Hoofd Gebouwbeheer contact in afdelingsoverleggen.

Problemen / knelpunten

Waar de geïnterviewde soms moeite mee heeft is dat Gebouwbeheer niet goed pland met betrekking tot bestellingen. Dit heeft te maken met het proces van Gebouwbeheer en de geïnterviewde weet niet hoe dat geregeld is. Wanneer er beter gepland zal worden, heeft Inkoop & Logistiek ook wat meer ruimte om bestellingen te doen. Verder heeft de geïnterviewde geen punten ter verbetering, hij weet alleen niet of de afdeling Gebouwbeheer daar ook zo over denkt.

Bijlage 9 Resultaten interne interviews

	Onderwerp	Knelpunten	Hoeveelheid	Percentage
1	Doorlooptijden	Doorlooptijden duren vaak te lang	3	38%
		Veroorzaakt klachten van interne klant	1	13%
		Bonnen blijven liggen	2	25%
		Bonnen raken kwijt	2	25%
		Geen goed overzicht in MP2	3	38%
2	Voorraden	Er zijn wel artikelen op voorraad maar er is niet bekend wat en hoeveel	4	50%
		Geen voorraadsysteem	4	50%
		Meerdere opslagplaatsen	4	50%
		Geen verantwoordelijke over de voorraad	1	13%
		Lange doorlooptijd door geen voorraad	2	25%
3	SAP en bestellingen	Geen zicht en grip op bestellingen via SAP-SRM	3	38%
		Gebouwbeheer is te afhankelijk van Inkoop & Logistiek	6	75%
		Bestellingen duren vaak erg lang	6	75%
		Wel grip op bestellingen via SAP-BB	3	38%
		Er zijn meerdere personen die bestellingen mogen doen	2	25%
		Onduidelijk systeem	1	13%
		Geen optimaal gebruik van SAP	4	50%
		Geen goed overzicht	3	38%
		SAP-BB wordt ook gebruikt wanneer het niet echt nodig is	3	38%
4	Leveranciers / levertijden	Sommige materialen hebben hele lange levertijden	4	50%
		Leveranciers hebben lange levertijden	3	38%
		Geen afspraken met betrekking tot levertijden, etc.	3	38%
		Aparte leverancier voor de lampen (buiten I&L om)	1	13%
		Veel schakels tussen besteller en leverancier	2	25%

5	Interne leveringen en opslag	Interne leveringen worden niet snel genoeg gedaan	4	50%
		Er is geen goede opslag ruimte	2	25%
		Er is geen goede controle op de leveringen	1	13%
		Het interne proces loopt hier spaak wanneer de besteller er niet is	2	25%
		Te lange doorlooptijd door intern niet goed doorzetten van materiaal	4	50%
6	Samenwerking Inkoop & Logistiek	Geen afspraken met Inkoop & Logistiek	4	50%
		Sommige aanvragen voor bestellingen worden niet snel opgepakt door I&L	2	25%
		Soms is I&L niet capabel genoeg om bestellingen te doen voor Gebouwbeheer	1	13%
7	Interne communicatie en samenwerking	Samenwerking kan beter	4	50%
		Communicatie kan beter	3	38%
		Geen juiste overdracht van taken	3	38%
		Niet bekend met elkaars taken en verantwoordelijkheden	3	38%
		Eilandjes binnen de afdeling Gebouwbeheer	3	38%
8	Procedures / handboeken	Geen handboeken (in gebruik)	3	38%
		Geen procedures bekend	4	50%
		Geen goede inwerkprocedures	1	13%
		Veel aan elkaar vragen	2	25%
		Sommige processen lopen verschillend	3	38%
		Niets gestandaardiseerd	3	38%

Bijlage 10 Topiclist externe interviews Ziekenhuizen

Introductie

- Kort uitleg van mijn onderzoek
- Open interview aan de hand van topiclijst
- Duurt ongeveer 1 uur
- Akkoord met opname voicerecorder?
- Omgang privacy gegevens

Topiclijst met vragen

Algemeen

- Kort voorstellen van persoon, functie en verantwoordelijkheden
- Ziekenhuis, Facilitaire afdeling en Technische Dienst (FTE, personen, organogram)

Materiaalvoorziening

- Hoe werkt de materiaalvoorziening binnen de TD van het ziekenhuis?
- Uitleg van a – z → Goed beeld krijgen van het totale proces
- Delen uitbesteed of niet?
- Veel (administratieve) schakels?

Logistiek proces

- Wat is uw visie op het logistieke proces?
- Bestaan er logistieke doelstellingen?
- Werken jullie met een logistiek concept / gewenste inrichting?
- Is er een goederenstroomplanning?
- Wordt er gewerkt met procedures en/of handboeken?
- Hoe is de interne samenwerking en communicatie?
- Wordt er klantgericht gewerkt? Bepaalde servicegraad?
- Snelle doorlooptijd? Zo ja, hoe wordt dit gemanaged?
- Hoe ziet het logistieke proces er uit voor de materiaalvoorziening?
- Wat is de beleving van de kwaliteit van dit logistieke proces?

Inkoop proces

- Wat is uw visie op het inkoop proces?
- Gaat de inkoop via de afdeling Inkoop & Logistiek of rechtstreeks?
- Verschillende leveranciers? Te veel/weinig?
- Contracten en contractbeheer
- Levertijden en leverbetrouwbaarheid
- Ligt de bewaking, controle en facturering bij de TD zelf?
- Hoe ziet het inkoopproces er uit voor de materiaalvoorziening?
- Wat is de beleving van de kwaliteit van het inkoopproces?

Logistiek en inkoop systeem

- Welk systeem / welke systemen worden er gebruikt?
- Werk(t)en dit systeem / deze systemen goed voor het proces?
- Wat zijn de voor- en nadelen?

Voorraden

- Worden er voorraden aangehouden?
- Zo ja, welke producten en in welke hoeveelheid?
- Efficiënt magazijn?
- Wordt er gewerkt met een voorraadbeheersysteem?
- Zo nee, waarom niet?
- Werkt het op dit moment goed?

Samenwerking andere afdelingen

- Hoe wordt er samengewerkt met andere afdelingen zoals Inkoop & Logistiek?
- Verloopt dit goed?
- Wordt er nog met andere afdelingen samengewerkt?

Sterke punten

- Wat gaat er erg goed m.b.t. de materiaalvoorziening?
- Wat is de oorzaak hiervan?

Knelpunten

- Welke knelpunten spelen er m.b.t. de materiaalvoorziening?
- Is dit structureel?
- Wat is de oorzaak van deze knelpunten?
- Wie zijn de betrokkenen?

Oplossingen

- Hebt u de knelpunten wel eens proberen op te lossen?
- Zo ja, hoe dan? En was het (tijdelijk) opgelost?
- Zo nee, was dit onmogelijk?
- Welke oplossingen heeft u zelf voor de knelpunten?

Afsluiting

- Bedankt!
- Hebt u verder nog opmerkingen of vragen?
- Mocht u later nog iets bedenken dat belangrijk is voor het onderzoek, mail het me.
- De uitwerking krijgt u zo snel mogelijk ter controle.
- Mag ik u, indien nodig naderhand nog mailen met vragen?

Bijlage 11 Topiclist externe interviews technische bedrijven

Introductie

- Kort uitleg van mijn onderzoek
- Open interview aan de hand van topiclijst
- Duurt ongeveer 1 uur
- Akkoord met opname voicerecorder?
- Omgang privacy gegevens

Topiclijst met vragen

Algemeen

- Kort voorstellen van persoon, functie en verantwoordelijkheden
- Organisatie (FTE, personen, organogram)

Materiaalvoorziening

- Hoe werkt de materiaalvoorziening binnen de organisatie?
- Uitleg van a – z → Goed beeld krijgen van het totale proces
- Delen uitbesteed of niet?
- Veel (administratieve) schakels?

Logistiek proces

- Wat is uw visie op het logistieke proces?
- Bestaan er logistieke doelstellingen?
- Werken jullie met een logistiek concept / gewenste inrichting?
- Is er een goederenstroomplanning?
- Wordt er gewerkt met procedures en/of handboeken?
- Hoe is de interne samenwerking en communicatie?
- Wordt er klantgericht gewerkt? Bepaalde servicegraad?
- Snelle doorlooptijd? Zo ja, hoe wordt dit gemanaged?
- Hoe ziet het logistieke proces er uit voor de materiaalvoorziening?
- Wat is de beleving van de kwaliteit van dit logistieke proces?

Inkoop proces

- Wat is uw visie op het inkoop proces?
- Gaat de inkoop via de afdeling Inkoop & Logistiek of rechtstreeks?
- Verschillende leveranciers? Te veel/weinig?
- Contracten en contractbeheer
- Levertijden en leverbetrouwbaarheid
- Waar ligt de bewaking, controle en facturering?
- Hoe ziet het inkoopproces er uit voor de materiaalvoorziening?
- Wat is de beleving van de kwaliteit van het inkoopproces?

Logistiek en inkoop systeem

- Welk systeem / welke systemen worden er gebruikt?
- Werk(t)en dit systeem / deze systemen goed voor het proces?
- Wat zijn de voor- en nadelen?

Voorraden

- Worden er voorraden aangehouden?
- Zo ja, welke producten en in welke hoeveelheid?
- Efficiënt magazijn?
- Wordt er gewerkt met een voorraadbeheersysteem?
- Zo nee, waarom niet?
- Werkt het op dit moment goed?

Samenwerking andere afdelingen of organisaties

- Wordt er samengewerkt met andere afdelingen of organisaties?
- Verloopt dit goed?

Sterke punten

- Wat gaat er erg goed m.b.t. de materiaalvoorziening?
- Wat is de oorzaak hiervan?

Knelpunten

- Welke knelpunten spelen er m.b.t. de materiaalvoorziening?
- Is dit structureel?
- Wat is de oorzaak van deze knelpunten?
- Wie zijn de betrokkenen?

Oplossingen

- Hebt u de knelpunten wel eens proberen op te lossen?
- Zo ja, hoe dan? En was het (tijdelijk) opgelost?
- Zo nee, was dit onmogelijk?
- Welke oplossingen heeft u zelf voor de knelpunten?

Afsluiting

- Bedankt!
- Hebt u verder nog opmerkingen of vragen?
- Mocht u later nog iets bedenken dat belangrijk is voor het onderzoek, mail het me.
- De uitwerking krijgt u zo snel mogelijk ter controle.
- Mag ik u, indien nodig naderhand nog mailen met vragen?

Bijlage 12 Gespreksverslagen externe interviews

Persoonsgegevens

Functie: Hoofd Technische Dienst in het Slotervaartziekenhuis

Datum en tijd: Maandag 4 april 10:00 – 11:00 uur

Topiclijst met vragen

Algemeen

Het Slotervaartziekenhuis is een heel ander ziekenhuis dan het Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis (AVL). Het ziekenhuis werd ooit neergezet als gemeente ziekenhuis waar vier ziekenhuizen samen werden gevoegd. In de jaren '90 zijn ze door verliezen geprivatiseerd en een stichting geworden en in 2008 zijn ze 'commercieel gegaan' door een particulier ziekenhuis te worden met een aantal investeerders. De manier van werken is veranderd, deze is veel commerciëler geworden. Dat houdt ook in dat de hele middenmanagementlaag is verdwenen. Dit heeft veel voor- en nadelen. Het Slotervaartziekenhuis is een hele platte organisatie dus het organogram is redelijk simpel. Alle diensthoofden vallen direct onder de Raad van Bestuur (RvB). De geïnterviewde legt dus rechtstreeks verantwoording af aan de RvB. Dat is redelijk prettig want als er problemen zijn kan de geïnterviewde direct naar de bron toe, aan de andere kant is er niemand die je kunt ondersteunen van bovenaf. Binnen het Slotervaartziekenhuis hebben de afdelingen ook geen eigen budgetten. Soms is het vervelend maar je kunt er ook je voordelen mee doen. Het Facilitair Bedrijf bestaat uit het Hoofd Hotel Diensten, hieronder vallen Klantenservice, Logistiek, Inkoop, Magazijn, Transport, Bewaking en Catering. Daarnaast zijn er nog de afdeling Technische Dienst (TD), Medische Technische Dienst (MTD) en de Informatie Technologie (IT).

De geïnterviewde werkt nu vier jaar als Hoofd Technische Dienst in het Slotervaartziekenhuis. In totaal werkt hij ongeveer 16 jaar in het ziekenhuis. Voorheen vervulde hij samen met iemand anders deze functie maar sinds enige tijd doet hij het alleen. De Technische Dienst is voor het preventief en correctief onderhoud. Vroeger had het Slotervaartziekenhuis een bouw bureau voor alle nieuwbouw activiteiten maar tegenwoordig valt dit onder de geïnterviewde zijn verantwoordelijkheden. Voorheen was de afdeling gewend om kleine verbouwingen op te pakken maar nu wordt er ook verwacht dat zij de bouw van bijvoorbeeld een nieuwe Angiokamer verzorgen. Er werken 16 mensen binnen de afdeling, waaronder de geïnterviewde zelf, één administratief medewerkster, vier allround monteurs, één CV monteur, twee loodgieters, een paar handyman, schilders en timmermannen. Daarvan werkt iedereen intern, dit is heel anders dan in het AVL waar alle monteurs zijn uitbesteed. De visie van de Technische Dienst is gericht op de kennis en expertise die zij in huis hebben waardoor de slagen veel korter te maken zijn. Wanneer er een probleem is, zit de geïnterviewde daar meteen met zijn eigen mensen bovenop. De monteurs hebben affiniteit met alle installaties, het zijn vier allround monteurs dus ze moeten alles kunnen doen. Dit loopt goed. Er zijn geen Gebouwbeheerders voor de projecten of langlopende storingen, dit valt in het Slotervaartziekenhuis ook onder de monteurs. Het is altijd zo geweest dat de gehele afdeling in dienst is van het Slotervaartziekenhuis. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar uitbesteding maar intern houden is goedkoper. Wel zijn er ongeveer drie mensen van externe bedrijven de hele week aanwezig zoals een aannemer. Wanneer het echt gespecialiseerd werk is, huurt de geïnterviewde een externe firma in.

In het Slotervaartziekenhuis is iedereen multifunctioneel, je kunt niet meer zeggen: "Dit is mijn functie en meer doe ik niet". Voorbeeld: de leden van de RvB werken soms ook nog op de operationele vloer. Wanneer er tijd voor is werkt de geïnterviewde ook mee met storingen. Dit is ondenkbaar in andere organisaties. De geïnterviewde is het hoofd van de afdeling Technische Dienst en hij moet de afdeling draaiende houden en functioneringsgesprekken houden. Maar daarnaast moet hij ook de projecten leiden. Hierbij is hij niet alleen projectleider maar ook werkvoorbereider en controleur. Zijn functie is veelomvattend en dit gaat soms goed en soms niet.

De TD en de materiaalvoorziening

De interne klant van het Slotervaartziekenhuis kan een storing melden via intranet, telefoon, fax of sms. De storingen en verzoeken van de klant komen binnen bij de Klantenservice van het Facilitair Bedrijf. In de procedures staat beschreven dat de geïnterviewde alles moet zien voordat het doorgezet wordt, maar er zijn ongeveer 10.000 storingen op jaarbasis dus in de praktijk gebeurt dit niet. De dames van de Klantenservice kunnen goed filteren dus als er iets ongewoons tussenzit, geven zij dit aan de geïnterviewde door. De Klantenservice voert de storing in, in het systeem Ultimo. Daarna krijgen de monteurs van de Klantenservice een hardcopy gele bon en dat is hun storingsbon met probleem, locatie, uren, etc.

Bij de MTD is het personeel wat taakvolwassener, zij houden alle storingen zelf bij op de PC. De geïnterviewde heeft als doel dat het in de toekomst ook bij de Technische Dienst zo zal gaan maar op dit moment kan dat nog niet, voornamelijk omdat sommige werknemers nog niet goed op een computer kunnen werken. Dit zijn mensen die op de werkvloer werken en nog geen bonnen in kunnen voeren op een PC. Dit doen de dames van de Klantenservice nog binnen de TD en dat blijft voorlopig ook zo. De allround monteurs binnen de TD voeren soms wel zelf hun bonnen in, in het systeem. Maar die zijn er soms ook 's nachts of 's avonds dus dat is nodig.

De monteurs schrijven op de bon wat ze verbruikt hebben aan materiaal (hier wordt voorlopig niets mee gedaan) en de vervolgacties. De monteurs maken zelf afspraken met de klant en externen mocht dat nodig zijn. En als de gele bon is afgerond gaat die richting Klantenservice en wordt dit in Ultimo ingevoerd. In Ultimo kunnen ook statussen worden ingevoerd waardoor er een terugkoppeling aan de klant kan worden gegeven, dit gebeurt eigenlijk nog niet. De bonnen blijven veelal bij de monteurs die ze pas na het afronden van de storing weer aan de Klantenservice geven.

De doorlooptijd van een simpele storing is gemiddeld één dag. Maar soms maakt de geïnterviewde een uitdraai en ziet hij dat sommige bonnen nog open staan. De geïnterviewde geeft aan dat het nooit 100% perfect kan lopen. Hij zit ook met de vraag of je heel goed moet gaan managen waardoor je doorlooptijd korter wordt en de klant meer tevreden. Maar in het Slotervaartziekenhuis is het, het geval dat er veel mensen zijn weggehaald en het werk nog steeds gebeurt. De kwaliteit is nog net zo goed want daar wordt vooral op gestuurd. De veiligheid blijft het belangrijkste en staat voorop. Als er een keuze moet worden gemaakt tussen kwaliteit en veiligheid gaan ze voor het laatste, want voor kwaliteit betaal je ook een flinke prijs.

Binnen de TD wordt niet gewerkt met een bepaalde servicegraad en er worden ook geen klanttevredenheidsonderzoeken gedaan. De geïnterviewde hamert er op dat monteurs terugkoppeling geven aan de klanten, hij vindt dit

belangrijk. Zowel wanneer er materialen besteld moeten worden of als de storing is verholpen. Een geïnformeerde klant heeft overal begrip voor. Dit staat ook in de procedures. De geïnterviewde heeft in Ultimo een overzicht van alle bonnen die nog openstaan met status. Ultimo is een systeem dat de geïnterviewde niet zou kunnen missen.

Er wordt binnen de Technische Dienst een scheiding gemaakt tussen standaard storingen en projecten als een verbouwing. Projecten komen vaak niet via de telefoon maar op verzoek van een specialist of de RvB. Maar er is niet echt een scheiding in geld of grootte van het project. De geïnterviewde opent voor de grotere verbouwingen wel een aparte kostensoort, daar kan hij dan de kosten op beheersen. Daarnaast wordt er een apart project gestart binnen Ultimo waar de uren ingevoerd kunnen worden.

Er wordt binnen de TD niet gewerkt met een planning om alle bonnen binnen een bepaalde tijd te hebben afgehandeld. Er zijn wel procedures vastgelegd binnen de TD omdat het Slotervaartziekenhuis NIAZ gecertificeerd wil worden. Alles aan primaire en secundaire procedures is vastgelegd in de vorm van handboeken. Tot op detailniveau is vastgesteld wat een monteur moet doen, van inkoopmomenten en overlegmomenten tot de back up systemen. Hier wordt niet altijd naar gekeken of aan gehouden maar het proces ligt wel vast.

Elke maandagochtend heeft de geïnterviewde een informeel overleg met zijn mensen, hier wordt geen verslag van gemaakt. Eén keer in de maand houdt de geïnterviewde een formeel werkoverleg waar hij wel notulen maakt. Ook is er één keer in de week een overleg met de Hoofden en Klantenservice.

Inkoop proces

Wanneer er een bestelling gedaan moet worden vullen de monteurs een bon in met een bestelling, deze komt bij de geïnterviewde terecht en hij accordeert hem, hierna gaat de bon naar de RvB en die tekent ook. Dan komt de bestelling bij Inkoop en zij klokken het in, in het systeem Villa en maken een bestelnummer aan. De materialen worden door Inkoop besteld en deze worden door de leveranciers afgeleverd bij de goederenontvangst. Intern worden de materialen dan naar de TD getransporteerd. De geïnterviewde krijgt bij aflevering van de materialen de bon weer terug en dit wordt gearhiveerd. Het proces is nog wat omslachtig doordat er met twee verschillende systemen wordt gewerkt: Ultimo en Villa. In de toekomst wordt dit één systeem. In Ultimo worden nu de opdrachten van de reparaties ingevoerd die bijvoorbeeld naar een extern bedrijf worden doorgezet. Alle reparaties komen in Ultimo te staan anders kan er niet gefactureerd worden. Wanneer er materialen nodig zijn wordt dat in Villa ingevoerd, graag zou de geïnterviewde zien dat alles in één systeem komt te staan. Daar is een software bedrijf nu mee bezig dus in de toekomst is dit mogelijk.

De afdeling TD is heel erg afhankelijk van de afdeling Inkoop. Het hele traject van a - z duurt vrij lang door de vele beslismomenten. Daarnaast is de afdeling Inkoop onderbemand. De afdeling Inkoop bestaat uit twee personen: het Hoofd Inkoop en iemand die de bonnen invoert. Bij spoedbestellingen wordt er vaak via de informele weg gewerkt of er wordt meteen bij de leverancier besteld om de doorlooptijd te verkorten. Het vervelende daarvan is dat het dan helemaal buiten Inkoop om gaat. In het magazijn van Inkoop staan een paar dingen voor de TD op voorraad maar niet veel. Als het gaat om bestellingen van materialen die al op voorraad liggen in het centraal

magazijn dan kan Inkoop de volgende dag leveren. Als de materialen echt bij een leverancier besteld moeten worden duurt het al gauw twee weken.

De contracten beheert de geïnterviewde zelf. Dit zijn zowel onderhoudscontracten als leverancierscontracten. Hier is Inkoop niet bij betrokken. Er zijn ongeveer 60 onderhoudscontracten.

Vorraden

Iedere afdeling heeft zijn eigen magazijn, zo ook de TD. Er is altijd een grijpvoorraad aanwezig zoals stopcontacten en lampen. Er is geen voorraadbeheersysteem, er is niet exact bekend wat er op voorraad ligt. Elke monteur is verantwoordelijk voor zijn eigen voorraad. Zodra de monteurs zien dat de voorraad bijna op is, bestellen zij nieuwe materialen.

Samenwerking andere afdelingen

Naast Inkoop zijn Transport en Logistiek ook afdelingen waar de TD veel mee te maken heeft, bijvoorbeeld met verhuizingen en verbouwingen. Daarnaast werkt de geïnterviewde ook samen met de MTD en IT. Hij heeft aparte overlegmomenten met deze afdelingen. Er bestaan geen SLA's tussen de afdelingen.

Samenwerking met NKI-AVL

De geïnterviewde kan zich niet 1, 2, 3 voorstellen hoe de twee afdelingen TD van de beide ziekenhuizen goed zouden kunnen samenwerken. Er is ooit wel over gebrainstormd maar iedere afdeling doet het op zijn eigen manier en je hebt te maken met de eigen kennis die de monteurs hebben van de ziekenhuizen.

Sterke punten

Voor de TD van het Slotervaartziekenhuis is een sterk punt dat zij heel snel ergens op in kunnen spelen. Vaak kan er op korte termijn iets gerealiseerd worden doordat het een hele platte organisatie is. Wat een keerzijde daarvan is, is dat er nog wel eens iets wordt vergeten. De verbouwingen op de afdelingen en het storingsbeheer zijn ook sterke punten van de TD.

Knelpunten

Logistiek gezien gaat het niet optimaal, hier heeft de geïnterviewde geen grip op. Dit heeft met Inkoop te maken. Verder is de geïnterviewde van mening dat hij een bepaald budget moet hebben voor de afdeling. Hij zou ook wat meer willen managen maar komt hier niet aan toe. Hij is bezig om meer expertise in huis te halen want op dit moment is het een oude groep medewerkers binnen de TD en die gaan met pensioen. Ook zal er meer gedigitaliseerd kunnen worden. De geïnterviewde zou ook klantgerichter willen werken, maar aan de andere kant, de klant heeft niet zoveel te willen want de RvB dicteert. Er wordt vooral Top-Down gewerkt.

Dit zijn allemaal punten die verbeterd kunnen worden maar je moet ook realistisch zijn. Je moet kijken hoeveel mensen je tot je beschikking hebt en wat zij kunnen, dan realiseer je, je dat je niet veel meer kunt dan je al doet. De veiligheid mag er absoluut niet onder leiden maar de kwaliteit zal misschien wel achteruit gaan. Maar er wordt op dit moment wel winst gemaakt. Er is altijd een verbeterslag te maken.

Overig

In de afgelopen vier jaar heeft de geïnterviewde geleerd dat je het in zo een grote organisatie niet spannender moet maken dan dat het is. Soms is het omslachtig maar met boerenverstand kan het werken. De geïnterviewde vindt het belangrijk dat de leidinggevendenden echt verstand moeten hebben van wat er op de werkvloer gebeurt.

Persoonsgegevens

Functie: Hoofd Technische Zaken in het Waterland Ziekenhuis

Datum en tijd: Maandag 4 april 15:00 – 16:00 uur

Topiclijst met vragen

Algemeen

De geïnterviewde is sinds december 2002 Afdelingshoofd Technische Zaken binnen het Waterland Ziekenhuis te Purmerend. Op het ogenblik vallen de volgende afdelingen onder hem: Projectbureau, Secretariaat en helpdesk, beleidsmedewerker Milieu en Kwaliteit, Teamleider Gebouw en Techniek (hieronder vallen de monteurs werktuigbouwkunde, de monteurs elektrotechniek en de monteurs bouw). De Teamleider Gebouw en Techniek houdt zich voornamelijk bezig met het Lange Termijn Onderhoudsplan en de dagelijkse aanvragen die binnen komen zoals klachten en storingen. De afdeling beslaat in totaal 13,89 FTE verdeeld over 15 personen.

De geïnterviewde heeft een paar jaar onder een Facilitair Manager gevallen maar dit is niet meer het geval. De functie van de geïnterviewde valt momenteel rechtstreeks onder de Raad van Bestuur (RvB). Er is maar één lid van de RvB, daarom houdt de geïnterviewde zich ook bezig met strategisch vastgoed, verzekeringen en vergunningen. Hij houdt zich zo min mogelijk bezig met de dagelijkse gang van zaken. De Medische Techniek valt op dit moment niet onder de geïnterviewde, wellicht in de toekomst wel.

Materiaalvoorziening

De materiaalvoorziening ligt vooral bij de Teamleider Gebouw en Techniek. De storingen en verzoeken komen binnen bij de Helpdesk, dit gaat via het Waterland Informatie Systeem (WIS) of telefonisch. De interne klant maakt een bon aan en dat wordt naar de Helpdesk gestuurd. Dan zetten de medewerkers van de Helpdesk de storing in SAP. In SAP kan er een ordernummer aan worden gehangen en wordt de storing in de vorm van een hardcopy bon doorgezet aan de Teamleider Gebouw en Techniek. De Teamleider geeft de bonnen aan de juiste monteurs. De Teamleider houdt ook in de gaten hoeveel bonnen er nog open staan. De monteur kan in SAP ook informatie toevoegen zoals gebruikte materialen en besteedde uren. Wanneer de storing duidelijk beschreven is, kunnen zij meteen naar de locatie en de storing verhelpen. Een andere keer is het nodig om eerst te gaan kijken en dan pas de benodigde materialen te pakken of te bestellen. Wanneer de storing is verholpen schrijft de monteur op de bon wat hij heeft gedaan en het aantal besteedde uren. Ook noteert hij welke materialen hij heeft gebruikt, hier wordt alleen nog niets mee gedaan. De monteur levert zijn bon weer in bij de Helpdesk en zij voeren in SAP in dat de storing is verholpen.

De afspraak is, dat als de monteurs bij de storing zijn geweest en er wordt geconstateerd dat het niet binnen een dag opgelost kan worden (door een bestelling o.i.d.), er een terugkoppeling wordt gegeven aan de klant door de Teamleider met een tijdsaanduiding hoe lang het nog gaat duren. Het is nog niet zo dat wanneer de storing daadwerkelijk is verholpen de klant daar een bericht van krijgt. Op het WIS staat vermeld dat als een storing voor een bepaalde tijd wordt gemeld, deze binnen een dag wordt afgehandeld.

De kosten van de werkzaamheden worden niet doorberekend naar de betreffende interne afdeling. Dit is een keuze die ooit is gemaakt. Er zijn geen SLA's tussen de afdeling Technische Zaken en andere afdelingen. Dit heeft voor- nadelen. Ook bijna alle bestellingen worden door de afdeling Technische

Zaken zelf betaald. Er zitten een aantal huurders in het pand, daar worden wél de kosten bij verhaald.

In principe werken alle werknemers van de afdeling Technische Zaken voor het Waterland Ziekenhuis (intern dus). Als er storingen of klachten zijn die niet door de eigen monteurs kunnen worden opgelost, wordt dit uitbesteed aan andere firma's. Zij kunnen niet in SAP, dit is alleen voor interne medewerkers. Wanneer er klussen uitbesteed worden, wordt er een ander proces opgestart. Er wordt vaak een offerte opgevraagd bij de plaatselijke firma en dan kunnen zij de klus doen.

Aan de hand van de informatie die in SAP staat, wordt er ook geanalyseerd waar de afdeling Technische Zaken het zo druk mee heeft. Zo kan er door middel van preventief onderhoud misschien meer correctief onderhoud voorkomen worden. In SAP PM staat een planning voor het preventief onderhoud, hier wordt nog niet echt mee gewerkt. Het plannen in SAP wil nog niet echt lukken. In feite is het de bedoeling dat er met een planning wordt gewerkt maar de afdeling is ook afhankelijk van de externe firma's.

De klanten geven een bepaalde prioriteit aan hun klacht met een tijdsaanduiding. Er is nog niet echt een goede prioriteitstelling. Natuurlijk worden de acute zaken meteen opgelost maar als iets minder dringend is, blijft dat wel eens liggen. Maar ook die klussen moeten worden gedaan. Er wordt door de Teamleider regelmatig gekeken welke bonnen er nog openstaan en waarom dat zo is. Sinds kort kan er in SAP PM ook gekeken worden welke monteurs er lang over bepaalde bonnen doen. Maar de meeste storingen worden binnen één dag verholpen. Klachten zijn wat lastiger en duren vaak langer qua doorlooptijd, dit komt door bestellingen. Er is dus nog niet echt een goede planning en de geïnterviewde weet ook niet of dat wel haalbaar is.

Er zijn binnen de afdeling Technische Zaken procedures opgesteld hoe er gewerkt moet worden, soms in samenwerking met de afdeling Inkoop. Ook is alle apparatuur geregistreerd. Dit staat in handboeken en op WIS (het intranet).

Er worden geen klanttevredenheidsonderzoeken gedaan met betrekking tot de afdeling Technische Zaken. De geïnterviewde geeft aan dat de ervaring leert dat de klant de beoordeling geeft op de laatste melding/storing en dat geeft een vertekend beeld. Na projecten wordt er wel een evaluatie gehouden wat de klant er van vond maar bij storingen is dit niet het geval. Volgens de geïnterviewde is de algemene klanttevredenheid wel aardig.

Systemen

Er wordt in het Waterland Ziekenhuis met het systeem SAP gewerkt. Het grote voordeel van SAP is volgens de geïnterviewde dat er met kostenplaatsen wordt gewerkt, hier kunnen alle bonnen aan worden gehangen. De afdeling Technische Zaken werkt ook met SAP PM (Plant Maintenance). SAP PM is het onderhoudsprogramma binnen SAP, een groot programma maar puur gericht op de techniek. Het is geen Facilitair Management Informatie Systeem.

Contracten

De afdeling Technische Zaken heeft heel veel onderhoudscontracten met externe firma's, ongeveer 60 stuks. De afdeling beheert die contracten ook

zelf, hier zit de afdeling Inkoop niet tussen. De contracten met de leveranciers van materialen worden ook door de afdeling Technische Zaken beheerd. In SAP staan deze leveranciers verwerkt. Ongeveer 20% van deze leveranciers leveren 80% van de materialen. De grotere contracten worden één keer in de drie jaar tegen het licht gehouden, hierbij wordt de leverancier aangeschreven om een nieuwe offerte uit te brengen samen met een paar nieuwe leveranciers. Dan wordt gekeken welke het beste en goedkoopste is en daar wordt dan een nieuw contract mee afgesloten. Soms doet de afdeling Technische Zaken wel eens een eenmalige bestelling bij een andere leverancier maar daar is geen contract mee. Dit is voor Inkoop wel lastig omdat die leverancier dan aangemaakt moet worden in SAP. De geïnterviewde is van mening dat de afdeling Inkoop de contracten niet kan beheren omdat zij daar de kennis niet van hebben. Zij kunnen geen controles uitvoeren over het werk dat de firma's doen.

Wanneer de firma's werk komen doen in het ziekenhuis, melden zij zich aan bij binnenkomst en af als de klus gedaan is. Ze vullen een formulier in zodat er bekend is wie er in huis is en wat zij doen. Als het mogelijk is wordt er na afloop van de klus gekeken of het werk goed gedaan is, zodat je niet voor verrassingen komt te staan. Hier wordt alert op gereageerd en dit heeft vaak een positief gevolg.

Inkoop proces

Wanneer er een bestelling gedaan moet worden, vult de monteur op een briefje in wat er besteld moet worden. De standaardartikelen spreken voor zich maar als het om iets speciaals gaat schrijven de monteurs het uitgebreid op. De monteurs kunnen op de site van de Technische Unie kijken wat ze precies nodig hebben maar ze mogen dit niet zelf bestellen. Het briefje gaat naar de Teamleider Gebouw en Techniek en hij parafeert het, daarna gaat het briefje naar de Helpdesk en zij zetten de bestelling in SAP en maken er een inkooporder van. Die order komt bij de afdeling Inkoop en zij maken er een bestelling van bij de leverancier. Er bestaat een lijst van tekenbevoegdheid als het gaat om bestellingen, tot een bepaald bedrag mag de geïnterviewde tekenen voor akkoord. De geïnterviewde moet bij de afdeling Inkoop nogmaals een aanvraag tot bestelling paraferen omdat de Teamleider niet meer bevoegd is om dat te doen.

Wanneer de afdeling Inkoop de bestelling doet bij de leverancier, krijgt de afdeling Logistiek ook meteen een melding in SAP zodat zij weten wat er besteld is. Logistiek controleert bij levering of de aantallen kloppen (in dozen). Logistiek zet in SAP dat de levering ontvangen is en maakt een kopie voor de afdeling Technische Zaken. De levering wordt zo snel mogelijk bij het secretariaat afgeleverd en zij tekenen daarvoor. Vervolgens gaat het naar degene die het besteld heeft en hij/zij ziet daadwerkelijk of de bestelling compleet is of niet. Dit proces is redelijk omslachtig maar de geïnterviewde geeft aan dat het in SAP niet mogelijk is om het gestroomlijnder te organiseren.

De doorlooptijd van de bestelling is erg afhankelijk van de afdeling Inkoop en van de leveranciers. Tussen de afdelingen Technische Zaken en Inkoop zijn wel bepaalde afspraken gemaakt met betrekking tot een bestelling. Ook hebben de beide afdelingen regelmatig overleg met elkaar over bijvoorbeeld openstaande bestellingen. De Technische Zaken blijven een uitzondering in de organisatie, bijvoorbeeld doordat ze zelf mogen bestellen. De geïnterviewde is

vrij tevreden over de wijze waarop het nu gaat in samenwerking met de afdeling Inkoop.

Vorraden

Alleen datgene is op voorraad wat uit de risico analyse is voortgekomen als materialen waarvan een bepaalde grijpvoorraad aanwezig moet zijn. Als er echt spoed is, zijn de materialen dus op voorraad om de storing te verhelpen. Er is een analyse gemaakt van de belangrijkste materialen en die zijn op voorraad. Daarnaast is er nog een voorraad van lampjes en dergelijke. De geïnterviewde geeft aan geen grote voorraad te willen hebben omdat het kapitaalvernietiging is. Er wordt geen gebruik gemaakt van een voorraadbeheersysteem maar de monteurs letten zelf op wanneer de voorraad bijna op is.

Wanneer er van te voren bekend is dat er een project wordt gestart waarbij nieuwe materialen besteld moet worden, moet er van te voren aan worden gegeven om welke materialen het precies gaat zodat dit op tijd besteld kan worden en de planning aangehouden wordt. Maar het is niet de bedoeling dat er materialen jaren in het magazijn blijven liggen. Hier is met een kritische blik naar gekeken en de Teamleider Gebouw en Techniek let hier op. Er is één magazijn(tje) en er is buiten een loods voor hele grote spullen. Daarnaast heeft de elektrawerkplaats nog wat kasten met voorraden.

Samenwerking andere afdelingen

Er is een samenwerking met Inkoop, Logistiek en Financiën. Dit zijn de belangrijkste samenwerking afdelingen.

Sterke punten

Wat volgens de geïnterviewde een sterk punt is, is dat er bij bestellingen een scheiding wordt gemaakt tussen de besteller, de ontvanger en de betaler. Dit is wat accountants vaak willen en je voorkomt er fraude mee.

Knelpunten

Administratief gezien is het systeem SAP niet echt flexibel. Bij spoedbestellingen wordt er daarom vaak buiten het proces om gewerkt terwijl je dat eigenlijk niet wil. Ook de voorraden zijn een belangrijk punt daarbij. Er moet een goede afweging worden gemaakt tussen de voorraden en de bestellingen. Verder is de geïnterviewde van mening dat het logistieke proces goed loopt.

Persoonsgegevens

Functie: Hoofd Technische Zaken in het Zuwe Hofpoort Ziekenhuis

Datum en tijd: Vrijdag 8 april 13:00 – 14:00 uur

Topiclijst met vragen

Algemeen

De afdeling Technische Zaken binnen het Zuwe Hofpoort Ziekenhuis te Woerden doet meer dan alleen techniek doen. Ze houden zich ook bezig met vergunningen en verzekeringen. De afdeling valt onder de eenheid Faciliteiten, dit is een Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE). De RVE heeft drie peilers: Technische Zaken, Services en Voeding. Daarnaast zitten er een aantal staffuncties in zoals de Bouw. De geïnterviewde is het Hoofd van de afdeling Technische Zaken en rapporteert aan de Manager Faciliteiten, diegene rapporteert direct aan de Raad van Bestuur. Onder de geïnterviewde werken twee Teamleiders, één Teamleider voor de Medisch Technische Dienst (MID) en een Teamleider voor de installaties en de algemene techniek. De afdeling Technische Zaken heeft veel bemoeienissen met de bouwzaken, zij werken veel met hen samen in voorbereiding en uitvoering en houden toezicht op een aantal bouwprojecten omdat de bouworganisatie maar uit één persoon bestaat.

De afdeling Technische Zaken houdt zich bezig met onderhoud, projecten en storingen. Het gaat hierbij om preventief en correctief onderhoud. Het preventieve onderhoud wordt georganiseerd in Ultimo, deels doen ze dat zelf en deels is het uitbesteed (contracten, etc.). Er is geen externe beheersorganisatie aanwezig, alle projecten, storingen en het onderhoud worden zelf gedaan. Bij de Medische Techniek wordt er via een uitzendbureau een medisch technicus ingehuurd voor één of twee dagen in de week. Ook zijn er wel eens loodgieters, timmermannen of elektra werknemers.

Logistiek proces materiaalvoorziening

Wanneer er correctief onderhoud moet worden gepleegd, komt de storing binnen bij het Servicepunt van de afdeling Faciliteiten. Storingen kunnen telefonisch of via de mail gemeld worden. Vanuit het Servicepunt wordt de storing doorgezet naar de Teamleiders of monteurs. Bij het Servicepunt worden de storingen in het systeem Ultimo gezet en er wordt een werkbond uitgeprint. Daarnaast geven zij al een prioriteit aan de storing. Wanneer de storing urgent is, wordt er direct naar de Teamleiders of monteurs gebeld. De rest van de bonnen worden drie keer per dag opgehaald. Dit wordt gedaan door één van de Teamleiders of door één van de monteurs. Vanaf daar worden de bonnen verdeeld onder de monteurs. In principe zijn alle werknemers binnen de afdeling Technische Zaken zelfstandig en verantwoordelijk dus het verdelen van de bonnen hoeft niet per se door één van de Teamleiders gedaan te worden. Bij een enkel geval belt de betreffende afdeling zelf naar de Technische Zaken, bijvoorbeeld bij een hoge prioriteit.

Vanaf daar begint het correctief onderhoud bij de afdeling Technische Zaken. Meestal wordt het onderhoud door de interne monteurs gepleegd, er wordt dan gebruik gemaakt van de voorraad materialen die aanwezig is. Soms moeten er onderdelen of materialen besteld worden, zie hiervoor het kopje 'Inkoop proces'.

De monteurs zijn verplicht om hun eigen storingen af te handelen en af te melden. Ze hebben allemaal toegang tot een PC en tot Ultimo dus dit is mogelijk. Op de werkbonden staan de besteedde uren en de gebruikte

materialen. Dit wordt allemaal in Ultimo verwerkt en de werkbom wordt afgehandeld. Wanneer de storing is verholpen wordt er geen terugkoppeling gegeven via de mail aan de klant die het gemeld heeft. Dat zou te veel administratie vergen en het wordt als overbodig gezien. Meestal wordt er na de klus direct tegen de klant gezegd dat de storing is verholpen. Mocht de storing niet kunnen worden opgelost door wat voor reden dan ook, dan wordt dit natuurlijk wel aan de klant teruggekoppeld.

In Ultimo moet alles worden verwerkt zodat de kosten kunnen worden doorbelast. Gemaakt kosten worden intern niet doorbelast maar wel aan de huurders binnen het gebouw van het Zuwe Hofpoort Ziekenhuis zoals een psychiatriecentrum en de huurders van de zorgpassage. Ook zit er nog een tweede ziekenhuis in het gebouw, de Maartenskliniek Woerden. Wanneer de Technische Zaken daarvoor werken worden de kosten doorbelast. Via Ultimo kunnen de kosten gefactureerd worden aan de juiste persoon of afdeling.

Het budget voor onderhoud op de afdelingen van het ziekenhuis is centraal geregeld. Dit betekent dat er niets aan die afdelingen wordt doorbelast als het gaat om onderhoudskosten, dit geldt ook voor de medische apparatuur.

Binnen de afdeling Technische Zaken wordt er gewerkt met een bepaalde servicegraad en klanttevredenheid onderzoeken. Maandelijks is er een rapportagetool en wanneer er klachten zijn binnen de eenheid die slaan op de technische service, moet de geïnterviewde daar op reageren en dat doet hij ook. Daarnaast kennen zij de VIM meldingen waarop dingen binnenkomen en daar wordt op gerapporteerd naar de directie.

Er wordt binnen de Technische Zaken gewerkt met handboeken waar procedures in staan. Voor alle preventieve en correctieve processen zijn procedures vastgelegd. Het ziekenhuis is NIAZ geaccrediteerd dus de handboeken heeft de afdeling al langere tijd op orde. De procedures staan in DKS, het Document Beheer Systeem, de protocollen van de apparatuur staan in Ultimo. Bijna alles is inmiddels gedigitaliseerd.

De kwaliteit van het gehele proces is voldoende. Wel geeft de geïnterviewde aan dat doordat de Servicedesk 's middags dicht is, de klanttevredenheid achteruit gaat. Het systeem wat goed gaat, wordt 'om zeep geholpen'. Dit is nodig om te bezuinigen maar wel zonde van het proces. De manier waar op het proces nu gaat, is goed. Alles wordt bijgehouden zodat de afdeling zichzelf goed kan verantwoorden aan de directie. Uiteindelijk is het veel extra werk, wat tijd kost maar het is wel nodig.

Voor projecten van preventief onderhoud wordt altijd met planningen gewerkt. Bij correctief onderhoud is dit niet het geval.

Inkoop proces

Het komt voor dat er onderdelen of materialen moeten worden besteld. De monteurs maken zelf de inkoopaanvraag bonnen aan in Ultimo, zij vullen hem in zijn geheel in, inclusief kostenplaats. Daarna worden de bonnen uitgeprint en de geïnterviewde moet er dan een handtekening onder zetten ter goedkeuring voordat het naar Inkoop gaat. De geïnterviewde gaat er van uit dat de monteurs van te goeder trouw zijn, een enkele keer komt het voor dat hij vraagt waarom iets zo is en wat er aan de hand is maar meestal besteld hij het gewoon.

Technische Zaken hebben de afspraak met Inkoop gemaakt dat ze zo snel mogelijk moeten bestellen. Mocht het echt spoed zijn, dan wordt dit doorgegeven aan Inkoop. Over het algemeen gaan de bestellingen vrij snel. Eén keer in de week heeft de geïnterviewde overleg met het Hoofd van de afdeling Inkoop, hier worden de grote aanvragen en de vragen die Inkoop heeft over bestellingen besproken. De inkoopaanvraag bonnen worden door de monteurs zeer uitgebreid ingevuld zodat de afdeling Inkoop precies weet wat er besteld moet worden, er komt zelden een bon terug. Soms heeft de monteur zelfs al telefonisch contact gehad met de leverancier over het betreffende onderdeel of materiaal en de kosten ervan. Het is noodzakelijk dat de aanvraag gedetailleerd wordt ingevuld want de afdeling Inkoop heeft niet de kennis om dit zelf te bepalen. De diversiteit van de aanvragen is daar ook te groot voor, dit zou te veel capaciteit vragen van de afdeling Inkoop en de bestelling zou dan een langere doorlooptijd hebben.

De Teamleiders hebben geen tekenbevoegdheid, dit heeft met de financiële situatie te maken. Er wordt al een tijd bezuinigd binnen het ziekenhuis en er wordt echt niets gekocht als het niet nodig is en er niet goed over nagedacht is. Dat neemt niet weg dat als er een reparatie nodig is aan een apparaat of toestel en het is urgent, er geen firma mag komen om dit te repareren. Dit hoeft niet te wachten. Maar er mag bijvoorbeeld niet zomaar nieuw gereedschap worden gekocht.

Dit gaat altijd via de afdeling Inkoop van het ziekenhuis. Wanneer de bestelling zeer urgent is wordt de bestelling alvast doorgebeld naar de leverancier maar dan wordt er alsnog een bon gemaakt die naar de afdeling Inkoop gaat.

Wanneer de materialen geleverd worden, komen ze binnen bij de goederenontvangst. Daar worden ze gecontroleerd en ingeboekt, daarna worden ze getransporteerd naar degene die de bestelling heeft gedaan. Diegene tekent voor ontvangst. Hierbij wordt geen gebruik gemaakt van Ultimo. Wanneer de materialen ingeboekt zijn en dit komt overeen met hetgeen dat besteld is, vindt de facturatie plaats. Wanneer de bestelling geleverd is, wordt het snel opgepakt zodat de storing alsnog verholpen kan worden.

Over het algemeen zijn de levertijden niet heel erg lang, incidenteel duurt het wel eens drie weken. Meestal zijn bestellingen binnen één week binnen, binnen een week kan de storing dus worden opgelost. Wanneer er gebruik kan worden gemaakt van de grijpvoorraad, zijn storingen meestal binnen een dag verholpen. Het ligt wel aan het aanbod van het werk. Als het erg druk is, wordt er gekeken naar prioriteit.

Contracten

De contracten met de leveranciers van materialen liggen bij de afdeling Inkoop. Zij sluiten dit af en beheren dit ook. Met betrekking tot onderdelen van apparatuur, daar zijn geen contracten voor, die worden gewoon aangevraagd. Maar met bijvoorbeeld de Technische Unie (TU) heeft Inkoop een contract mee waarin prijsafspraken en afspraken met betrekking tot levertijden staan. Wel is er verschil in levertijden bij verschillende onderdelen of materialen, het ligt er aan hoe complex de bestelling is.

Technische Zaken bestelt veel bij de TU maar ze halen ook wel eens schroefjes e.d. bij het gereedschappenbedrijf op de hoek. Standaard proberen

ze dat bij de TU te doen maar bij spoedoperaties is het makkelijker en sneller om even naar dat bedrijfje te rijden. Dit gaat dan wel buiten Inkoop om en dat is alleen bij spoed. Er is afgesproken dat er maar drie monteurs zijn die daar onderdelen mogen halen. Dit gebeurt zo weinig mogelijk maar er is een bepaald budget voor apart gelegd. Wanneer er bij TU besteld wordt bij spoed, is de levertijd te lang.

Naast de TU worden er ook onderdelen of materialen besteld bij leveranciers zoals Econosto. Alle leveranciers zijn bekend bij Inkoop en staan in het systeem. Er wordt niet bij onbekende leveranciers besteld, tenzij er iets specifiek nodig is wat een bekende leverancier niet kan leveren.

De onderhoudscontracten worden door de afdeling Technische Zaken beheerd, dit zijn er ongeveer 300. Dit varieert van de ketel, tot de MRI, tot de CT, tot de dakbedekking, enz. De contracten worden merendeels voor één jaar afgesloten en worden dus jaarlijks verlengd. De prijsafspraken die worden gemaakt zijn wel langer dan één jaar.

De geïnterviewde is budgethouder en de afdeling Technische Zaken heeft een SLA met de interne afdelingen van het ziekenhuis voor het onderhoud van de apparatuur. Wanneer een apparaat wordt aangeschaft, wordt er gekeken naar de kosten van de levensduur over tien jaar, daarbij wordt onderhoud ingecalculiseerd. Uiteindelijk is Technische Zaken wel degene die de onderhoudscontracten afsluit met leveranciers. Er wordt niet altijd een onderhoudscontract afgesloten. Veel leveranciers gokken er op dat er altijd een onderhoudscontract wordt afgesloten en zij proberen dat ook af te dwingen bij de verkoop. Binnen de Technische Zaken van het Zuwe Hofpoort Ziekenhuis gaat dit iets anders. Zij geven aan dat ze het apparaat kopen, dit moet onderhouden worden, maar hoe ze dat doen, bepalen ze zelf. De mogelijkheid is om dat met een onderhoudscontract te doen en die mogelijkheid wordt best benut. Maar het kan ook op regiebasis gebeuren of zelfs door de eigen dienst. Daar wordt een keus in gemaakt en die wordt gebaseerd op complexiteit, kennis, tijd, advies van de leverancier, etc. Wanneer er een onderhoudscontract wordt afgesloten, wordt er altijd gekeken of er een korting geregeld kan worden. Er kan bezuinigd worden op een contract door de eigen mensen op training te sturen waardoor ze de eerstelijns problemen zelf op kunnen lossen of mee kunnen helpen met de leverancier bij het onderhoud. Daardoor kun je lager in je contracten uitkomen. Maar op een aantal apparaten zitten geen onderhoudscontracten, dat doet de afdeling helemaal zelf. De benodigde kennis en tijd zijn daarvoor in huis.

Voorraden

Er is altijd een bepaalde grijpvoorraad aanwezig waardoor er snel gewerkt kan worden. Het gaat hierbij alleen om de basisbehoeften, er zijn geen enorme voorraden. Er is in de werkplaats een ruimte ingericht waar de grijpvoorraad ligt. In de werkplaats kunnen de monteurs klussen wanneer dat nodig is. Die grijpvoorraad wordt niet bijgehouden in een systeem, de monteurs kijken zelf wanneer er onderdelen of materialen bijna op zijn. Dit is eigenlijk een automatisme. Er wordt geprobeerd om de voorraad zo klein mogelijk te houden.

Samenwerking andere afdelingen

Er is één keer in de week Facilitair overleg met de uitvoerende partijen van de afdeling Faciliteiten. Daarin worden een aantal punten besproken zoals projecten, verhuizingen, komende gebeurtenissen, enz. Verder is er geen directe samenwerking met andere afdelingen binnen het Zuwe Hofpoort Ziekenhuis.

Sterke punten

Er zijn korte lijnen binnen het ziekenhuis, daardoor kan er snel gecommuniceerd worden en worden storingen snel opgepakt. Er wordt snel geanticipeerd op nieuwe zaken, zoals verbouwingen.

Knelpunten

Een knelpunt binnen de materiaalvoorziening is dat er veel wordt gewerkt met oude apparatuur binnen het ziekenhuis, dan komt het wel eens voor dat daar geen materialen meer voor geleverd worden. Verder ervaart de geïnterviewde niet veel knelpunten, alles is op te lossen.

Persoonsgegevens

Functie: Office Manager bij MM techniek

Datum en tijd: Donderdag 7 april 10:00 – 11:00 uur

Topiclijst met vragen

Algemeen

MM techniek bestaat nu ruim tien jaar en is begonnen als 2-manszaak. Het bedrijf is heel 'steady' uitgebouwd naar 16 man en daarbij gemiddeld doordeweeks drie inhuurders, twee of drie ZZP'ers en één of twee stagiaires. MM techniek is een leerbedrijf dus mag stagiaires opleiden. De organisatie houdt zich bezig met alles wat te maken heeft met elektrotechniek. Dit gaat van kabels trekken tot camera's, gebouwbeheerinstallaties, brandbeveiligingsinstallaties, ontruimingsinstallaties, verlichting, beamers, datacenters en tegenwoordig ook zonnestroom en energiebeheer. MM techniek bestaat uit één directeur, twee projectmanagers, één officemanager, de tekenkamer/bedrijfsbureau, twee chefmonteurs en daaronder ongeveer tien monteurs.

De geïnterviewde is Officemanager en hij doet in principe alles wat niet met de techniek te maken heeft. Hij is de enige niet-technicus in het bedrijf. Hij doet alle administratie, hij helpt de externe boekhouder, hij doet de urenadministratie, de declaraties, het wagenparkbeheer, de telefonie, etc. Daarnaast ondersteunt hij de projectmanagers en de directeur waar mogelijk.

MM techniek werkt primair in opdracht van ongeveer twaalf verschillende bedrijven. Daarvan zijn er een aantal organisaties waar MM techniek continue voor werkt, waaronder het NKI-AVL en de ING bank. Met die bedrijven worden raamovereenkomsten gesloten m.b.t. de samenwerking. Op jaarbasis krijgt MM techniek zo een 800 meldingen van elektrotechnische storingen van het NKI-AVL. Daarnaast zijn er nog drie bedrijven waar zij wekelijks projecten doen en een aantal bedrijven die veel beroep op hen doen voor kleine klusjes en constante incidenten. In 2010 deden er zo'n 70 bedrijven een beroep op MM Techniek. Elke organisatie heeft een projectleider als contactpersoon. De projectleiders werken op regio, één doet alles in de Grootstedelijke regio Amsterdam en de ander doet de rest. Het werk is zo goed verdeeld.

In geval van detachering (zoals bij het NKI-AVL) tracht men regelmatig de monteurs te rouleren (ongeveer 1x per half jaar) zodat er geen gewenningsproces tot stand komt. De geïnterviewde geeft aan dat het personeel flexibel moet blijven.

Logistiek en inkoop proces

Het proces binnen MM techniek is redelijk simpel. Er bestaat geen centrale inkoop, de meeste inkopen worden gedaan door de projectleiders. Daarnaast is eigenlijk iedereen bevoegd om materialen te bestellen waarvan hij/zij denkt dat het nodig is. De monteurs overleggen vaak met elkaar of met de projectleiders en rijden regelmatig even naar de groothandel om een aantal materialen en spullen te halen die ze nodig hebben voor een werk dan wel organisatie. De bestellingen worden nog wel altijd geaccordeerd door de projectleiders dus zij hebben daar nog grip op. De monteurs geven bij hun bestellingen het projectnummer en hun naam op; dit wordt vervolgens ook op de factuur vermeld die dan vervolgens bij de geïnterviewde terecht komt. De verantwoordelijkheden van de monteurs als het gaat om bestelbevoegdheid werkt goed binnen MM techniek, dit zorgt er ook voor dat het proces sneller

verloopt. Daarnaast zorgt het vertrouwen in de monteurs er ook voor dat zij groeien in hun functioneren.

Soms worden de materialen ook door leveranciers gebracht, er wordt dan bij een leverancier een bestelling gedaan en zij komen het afleveren bij de betreffende organisatie. Er zijn een aantal leveranciers waar MM techniek vaak bij besteld: Technische Unie (TU), Rexel en de firma Kannegieter. Daarnaast zijn er nog een paar specialistische toeleveranciers van bepaalde materialen. Met de grote leveranciers zijn prijsafspraken gemaakt omdat MM techniek vaak materialen bij hen besteld. Veel goederen die besteld worden komen dus niet in het magazijn terecht maar rechtstreeks bij de klanten van MM techniek. Dit scheelt heel veel geld en tijd omdat je geen grote voorraad hebt.

Soms komen de materialen wel in het magazijn van MM techniek, er is een stukje voorraadhouding en korte termijn opslag van maximaal twee weken. Dit heeft met de planning van projecten te maken want je wilt starten met alle materialen die je nodig hebt, hier is dus af en toe een voorraad voor nodig. Alle onderdelen worden dan bij MM Techniek verzameld, het wordt klaar gezet voor degene die het nodig heeft en die neemt het mee. De planning is voor MM Techniek erg belangrijk om de voorraad te beheersen, zeker met middelgrote en grote klussen, je wilt niet misgrijpen dus alles moet klaar staan wanneer het project start. Er is geen registratie van de voorraden en geen voorraadbeheersysteem. Soms is de voorraad erg groot en de andere keer is het weer klein. De voorraad wordt niet bijgehouden omdat het zo marginaal is qua hoeveelheden en waarde, dat je het eigenlijk onmiddellijk weer afschrijft.

Daarnaast is er ook een deel grijpvoorraad met moertjes, boutjes, etc. De monteurs komen regelmatig langs om hun auto aan te vullen met dit soort materialen. Zodoende hebben zij altijd de basismaterialen bij zich. Volgens de geïnterviewde is er bij het NKI-AVL ook een kleine voorraad van MM Techniek zodat ze niet misgrijpen. Dit is op kosten van MM Techniek en dit wordt alleen gebruikt door de eigen monteurs.

Er worden niet alleen kleine materialen besteld door MM Techniek, soms ook hele grote spullen die eenmalig besteld worden. Er is soms sprake van een lange levertijd, het gaat hierbij om materialen die nog geproduceerd moeten worden. Dat is dan al bekend als het project in opdracht gaat en dan weet je van te voren al dat de materialen bijvoorbeeld zes weken levertijd hebben, hier houd je dan rekening mee in de planning. In de condities van de offerte staan altijd de levertijden vermeld, hier wordt dus rekening mee gehouden. Indien er een spoedbestelling is, is MM Techniek afhankelijk van de levertijden van de leverancier.

MM Techniek kan de doorlooptijden zo kort mogelijk houden, doordat heel veel materialen en spullen die zij nodig hebben voorraadspullen zijn. Hierdoor grijpen zij bijna nooit mis. Het zijn heel veel standaard spullen en dat scheelt heel veel. Ook zijn er meerdere leveranciers die de materialen en spullen bieden dus daar loopt het ook niet op stuk. Wanneer een bepaald materiaal echt niet bestelbaar is of een hele lange levertijd heeft, dan is dat nu eenmaal zo en wordt dit met de klant besproken. Maar dit zijn echt uitzonderingen. De geïnterviewde geeft aan dat ze veel geluk hebben met betrekking tot doorlooptijden, het gaat gewoon goed. Per project wordt gekeken (d.m.v. de planning) hoe lang de levertijden mogen zijn. De interne samenwerking

binnen MM Techniek heeft niet direct invloed op de doorlooptijden. Natuurlijk overleggen de twee projectleiders wel hun projecten en de planningen.

Er wordt door MM Techniek wel met een doelstelling gewerkt, namelijk: de planning van de klant halen. MM Techniek wil de juiste service verlenen, ze willen de klant ontzorgen. Dit staat niet echt ergens beschreven maar zo wordt er wel gewerkt. Er worden geen metingen gedaan met betrekking tot klanttevredenheid, daar is MM Techniek eigenlijk nog te klein voor. De organisaties waar MM Techniek werkt, geven al snel door wanneer er iets goed of niet goed gaat. Dit gaat gewoon telefonisch of face-to-face. De lijnen zijn heel erg kort. Dat zijn de voordelen van een wat kleiner bedrijf.

Logistiek en inkoop systeem

De inkoop zelf gaat vooral telefonisch, via internet of aan de balie van een winkel. Binnen MM Techniek wordt er gewerkt met een ERP systeem. Dit wordt geleverd door de firma ENK. Dit is een pakket wat in de elektrotechniek vaak wordt toegepast omdat je er heel lean en mean je offertes kunt maken, je kosten kunt bijhouden, je uren kunt registreren, de facturatie kunt doen, de weekstaten verwerken, etc. Het is een vrij compact pakket wat makkelijk is uit te bouwen. Hier staan alle projecten van MM Techniek in. Ze zijn nu ook bezig om via dit systeem ook alle materialen te bestellen. Zodat de in opdracht gegeven offerte in één keer in een inkooporder kan worden gezet en dit besteld kan worden bij de betreffende leverancier. Er is daar nu een pilot voor en dit schijnt goed te werken.

De monteurs houden zelf werkbonnen bij van MM Techniek. Dit is op basis van wat ze uitvoeren. Hier wordt vooraf een werknummer aan gekoppeld. Op die werkbonnen staan: wat ze waar doen, wanneer, de besteedde uren en eventueel de materialen die gebruikt zijn. Deze werkbonnen worden wekelijks door de monteurs doorgegeven aan de geïnterviewde, hij zet ze in het systeem. Wanneer de klus afgehandeld is kan deze gefactureerd worden aan de betreffende organisatie.

Samenwerking met andere organisaties

In principe werkt MM Techniek zelfstandig, maar ze werken wel eens met andere bedrijven samen om opdrachten binnen te halen. Je werkt dan samen in het offertetraject. In principe vul je elkaar aan om een klus binnen te halen. MM Techniek vervult dan een deel van de totale opdracht.

Sterke punten

Er wordt binnen MM Techniek gewerkt met een handboek, ze zijn gecertificeerd dus dan is dat noodzakelijk. De certificatie binnen de elektrotechniek heet de BRL 6000. Dit is een keurmerk en norm. Het handboek ligt daar aan ten grondslag waarin staat hoe MM Techniek werkt. Niet alle medewerkers weten precies wat er in het handboek staat, maar het handboek is opgesteld door de projectleiders en zij sturen volgens die procedures de monteurs aan. Tevens wordt er middels periodiek werkoverleg ingegaan op nieuwe normen en technieken; men weet dus wat er van hen verwacht wordt. Natuurlijk zijn er verbeteringen en loop je soms op het handboek vooruit. Daarom wordt het handboek één keer per jaar aangepast zodat hij up to date blijft. Ieder jaar is er ook een audit om gecertificeerd te blijven.

Een heel sterk punt van MM Techniek is dat ze heel flexibel zijn. Er heerst geen 9 – 17 mentaliteit. Er wordt 's avonds, in het weekend of 's nachts

gewerkt als dit nodig is. Omdat MM Techniek nog een kleine organisatie is, hebben ze niet veel overhead en kunnen ze de uurtarieven soms wat aanpassen. De motivatie van de monteurs is erg hoog. MM Techniek heeft veel kennis in huis en kan daarom heel veel.

Knelpunten

Af en toe is het voor MM Techniek ook een zwakte dat ze een klein bedrijf zijn. Ze krijgen niet altijd het vertrouwen van een organisatie omdat ze met een kleine ploeg zijn. En dat terwijl MM Techniek al tien jaar bestaat en nog steeds groeit. Ook is de naamsbekendheid nog niet zo groot, er wordt nog niet aan marketing gedaan. Daarom moeten ze het echt van mond tot mond reclame hebben.

Er zijn binnen de materiaalvoorziening geen grote knelpunten, dit komt doordat iedereen weet wat hij nodig heeft en alles is kennelijk goed verkrijgbaar. Wanneer het niet heel snel leverbaar is, wordt dit aangepast in de planning van het project dus dan is het minder erg.

Persoonsgegevens

Functie: Unit Manager bij Imtech Building Services

Datum en tijd: Maandag 11 april 13:00 – 14:00 uur

Topiclijst met vragen

Algemeen

Imtech is één van de grote Europese dienstverleners. Imtech Building Services is een divisie van Imtech Nederland en die divisie is bezig om alle installaties die kantoorgerelateerd zijn aan te leggen, te onderhouden en te beheren. De geïnterviewde werkt als Unit Manager bij Imtech Building Services afdeling Beheer en Onderhoud, regio Noord-West. De regio beslaat het gebied van de kop van Noord-Holland en Amsterdam en omstreken. Binnen die regio voorziet Imtech de organisaties waarmee zij een contract hebben van hun dienstverlening. De geïnterviewde is sinds twee jaar Unit Manager Amsterdam. Onder hem vallen de Product Markt Combinaties (PMC's). Elke PMC heeft een manager en binnen iedere PMC werken contractmanagers, contractbeheerders en werkvoorbereiders. Dat zijn de mensen die de monteurs aansturen. *(In dit gespreksverslag zal over Imtech worden gesproken, hier wordt alleen de regio Noord-West mee bedoeld van de divisie Building Services).*

Imtech heeft ongeveer 260 contracten bij organisaties binnen de regio Noord-West. Ongeveer 85% van de klanten is in Amsterdam gevestigd. De organisaties verschillen van banken tot telecombedrijven, verzekeringsmaatschappijen, ziekenhuizen, enz. Imtech werkt binnen verschillende branches qua klanten maar de branche van Imtech zelf is vooral elektrotechniek en werktuigbouwkunde.

Logistiek en inkoop proces

De geïnterviewde geeft aan dat er twee vormen zijn van het werk dat zij doen binnen organisaties. Imtech beschikt over ongeveer 50 monteurs, 20 van hen werken (fulltime) op vaste locaties (waaronder het NKI-AVL) en de overige 30 werken bij een groepje klanten in ambulante functie. Zo komt het vaak voor dat één van die monteurs op een dag bij meerdere organisaties komt om onderhoud te plegen. De 20 monteurs die op een vaste locatie werken beslaan 10% van de totale contracten. De overige 90% zijn de klanten die zowel bij storingen als preventief onderhoud monteurs nodig hebben. Bij die vorm is de gehele Technische Dienst van een organisatie uitbesteed aan Imtech. Organisaties kiezen Imtech boven een interne Technische Dienst omdat Imtech continuïteit kan garanderen door een grote poule van monteurs. Daarnaast zijn de monteurs specialistisch en is de kennis groot. Imtech probeert heel goed te luisteren naar wat de klant wil en laat zich hierdoor leiden.

Wanneer er bij een organisatie een storing is aan apparatuur of installaties, is het proces als volgt: De storing wordt door de klant (de organisatie) doorgegeven aan de storingsdispatch afdeling van Imtech. De storingen komen via het ERP systeem binnen, hierin staat alle informatie verwerkt (in een format) die de Dispatchafdeling nodig heeft om de storing door te zetten aan een monteur. De Front Office van de Dispatch / de dispatcher bekijkt de aard van de storing en beslist welke (ambulante) monteur naar die klus toe moet. De dispatchmanager heeft een overzicht van alle monteurs die beschikbaar zijn en hij kijkt ook naar de disciplines van deze monteurs. Per storing kan bekeken worden welke monteurs de storing op kunnen lossen. De storing wordt in het ERP systeem gezet waarna er een werkbom kan worden

uitgeprint, deze werkbbon wordt aan de monteur gegeven. Een jaar geleden werden er voor het eerst PDA's gebruikt door de monteurs, hierbij werden de meldingen van storingen elektronisch naar de monteurs gestuurd. Hier waren klachten over dus nu wordt er weer op papier gewerkt. In de toekomst is wel het plan om weer met PDA's te gaan werken, rond juli – augustus dit jaar zal er een pilot starten. Dit is met name om de doorlooptijd van een storing te verkorten. Er kan dan heel veel administratie direct elektronisch worden verwerkt en het ERP systeem zal hierdoor sneller actueel zijn.

De dispatcher kijkt meteen of er mogelijk materialen nodig zijn om de storing op te lossen. Wanneer dit het geval is, maakt hij direct een inkooporder aan om deze materialen te bestellen. Dit is mogelijk doordat Imtech met veel voorkeursleveranciers werkt. De artikelen en type omschrijvingen zijn bekend en de dispatcher weet waar hij deze kan bestellen. De bestelling kan vrij snel gedaan worden, dit gebeurt in het ERP systeem. Imtech krijgt heel snel van een leverancier een terugkoppeling met betrekking tot levertijden en leverlocatie. Bij het bestellen van de materialen kan de keuze worden gemaakt of deze materialen direct bij de klant wordt geleverd of eerst bij Imtech. Er zijn een aantal monteurs die 's ochtends vanaf Imtech vertrekken, wanneer er materialen klaar staan bij Imtech die zij mee moeten nemen, worden zij de avond ervoor gebeld om dit door te geven. Het komt ook vaak voor dat materialen of onderdelen meteen op locatie van de klant geleverd worden. De dispatchmanager coördineert dan het moment waarop die levering plaatsvindt en dat er dan ook een monteur aanwezig is. Wanneer de materialen aanwezig zijn, kunnen de monteurs naar de klant om de storing te verhelpen. Er komen ook situaties voor dat er geen materialen nodig zijn en dus ook niet hoeven te worden besteld. Dit is vaak het geval bij het resetten van software. Dan hoeft de monteur alleen naar het systeem te kijken en daar iets mee te doen.

Wanneer de monteur de storing heeft verholpen, schrijft hij een aantal punten op de werkbbon, zoals: de naam van de monteur, de activiteit, de gewerkte uren en de verbruikte materialen. De werkbbonnen worden teruggegeven aan de dispatcher. In principe worden ze elke dag ingeleverd maar wanneer dit niet mogelijk is (doordat monteurs langer weg zijn) worden ze in ieder geval aan het eind van elke week ingeleverd. Dit is nodig omdat de week erop het ERP systeem weer up to date wordt gebracht. Hierbij worden de storingen in het systeem afgemeld en details zoals meldingsgegevens, oorzaken, materialen en opmerkingen van de klant worden hierbij vermeld.

De Dispatchorganisatie binnen Imtech bestaat uit een Front Office, dit zijn de mensen die het contact onderhouden met de klanten en met monteurs. Die mensen houden zich voornamelijk bezig met de planning en coördinatie van de meldingen en zijn allemaal bevoegd om een inkooporder te plaatsen wanneer dat nodig is. De Back Office zijn de personen die alles afhandelen wat met inkoop en bestellingen te maken heeft (van producten en diensten). Er wordt bij de Dispatch onderscheid gemaakt tussen inkopen en bestellen. Bij de materiaalvoorziening gaat het voornamelijk om bestellen van materialen en onderdelen. Bij deze bestellingen zit er niet nog een afdeling of persoon tussen in het proces, de bestelling wordt direct bij de leverancier gedaan. De leveranciers zijn vaak web based orientated dus de Dispatch besteld online op het web bij (bijvoorbeeld) de TU, hier kun je meteen zien wat er op voorraad is, wanneer het geleverd is en wat de kosten zijn. De facturatie van de bestellingen wordt niet door de Dispatch afdeling gedaan, het bestellen – ontvangen – controle – facturatie proces wordt gescheiden gehouden.

Wanneer er bij Imtech geleverd wordt, word de levering gecontroleerd door magazijnbeheerder aan de hand van de pakbon en het aantal colli. Hij geeft dit vervolgens door aan de contractmanager, dan komt er via een ander proces de factuur van de leverancier voorbij en daar wordt gekeken of er een match is en of het kan worden betaald.

De doorlooptijd van de storingen zijn heel verschillend. Hier omtrent zijn afspraken gemaakt met de klant voor in het contract. De ene klant wil dat er binnen een uur gereageerd wordt op een storing en de ander neemt genoeg met een response tijd van een dag. Dit ligt aan de urgentie van de storingen en of er reserve systemen aanwezig zijn binnen de organisatie. Hier hangen natuurlijk wel financiële consequenties aan. De doorlooptijd wordt niet zozeer gemanaged op 'zo kort mogelijk'. Hij wordt meer gemanaged op de contractafspraken. Daar wordt naar gepland en gewerkt. Per storing wordt gekeken wat het tijdsbestek is waarin de storing verholpen moet worden. De contractmanagers hebben contact met de monteurs dus op het moment dat de doorlooptijd volgens de monteurs niet behaald kan worden, is de contractmanager in staat om maatregelen te nemen.

Imtech werkt met leveranciers die hele strakke logistieke systemen hebben. De geïnterviewde geeft aan dat hij geen voorbeeld kan noemen waarbij Imtech zijn afspraken niet kan nakomen doordat het materiaal nog niet geleverd is. Dat is erg goed geregeld en ondanks dat Imtech in sommige gevallen afhankelijk is van leveranciers, zijn hier geen knelpunten. Er was ooit wel een geval met betrekking tot een liftinstallatie. Imtech deed hier het onderhoud van en toen er een storing was moest er een onderdeel vervangen worden. Omdat de lift al erg oud was, was het onderdeel niet meer te bestellen en moest deze uit een andere lift komen (die niet meer in gebruik was). Dit is dus niet zozeer een logistiek knelpunt.

Bij het preventieve onderhoud wordt altijd gewerkt met een strakke planning. Hierbij wordt getracht om de monteurs zo efficiënt mogelijk in te zetten. Een bepaald volume aan preventief onderhoud wordt in een week gepland, daarbij wordt er rekening gehouden met een reserve aan monteurs voor storingen. Wanneer dit zo is, gaat het correctieve onderhoud voor het preventieve onderhoud. Als het gaat om correctief onderhoud wordt er niet gepland omdat storingen niet te plannen zijn. Hierbij wordt wel gewerkt met een resource planning waarbij er een poule met storingsmonteurs beschikbaar is. Wanneer er dan een storing wordt gemeld kan er uit de poule een monteur worden gekozen. Tijdens kantooruren is deze poule groter dan daarbuiten. Buiten de kantooruren wordt gewerkt met een storingsdienst, in deze poule zitten ongeveer zes elektrotechnische, zes werktuigbouwkundige monteurs en zes telecommonteurs. Bovendien hanteren we een coördinatie wacht bestaande uit contractmanagers. Zij operen vanuit huis en reageren volgens de contractafspraken op storingen.

Binnen Imtech wordt er gebruik gemaakt van handboeken waarin de procedures staan beschreven. Dit is het zogenaamde Imtech Way Of Working handboek. Alle processen met bijbehorende werkwijzen, rollen en modellen worden hierin beschreven. Naar dit handboek wordt echt gewerkt, ook om certificaten te behalen of te behouden.

De facturatie van de storingen aan de klanten verschilt per contract. In een aantal contracten zijn storingen tot een bepaald bedrag afgekocht, de storingen moeten dan verholpen worden door Imtech binnen een bepaalde

KPI. Mocht het totale bedrag van de storingen beneden het afgesproken bedrag blijven, worden deze kosten niet gefactureerd. Alles wat daar boven komt wordt wel gefactureerd. In andere contracten zijn dit soort afspraken niet gemaakt en worden de gemaakte kosten van de storingen gewoon gefactureerd.

Logistiek en inkoop systeem

Er wordt binnen Imtech gebruik gemaakt van het ERP systeem Navision, dit is een vrij transparant ERP systeem met name voor beheer en onderhoudsorganisaties. Hierin wordt gewerkt met een bepaald concept maar dit is geen concept om een gewenste inrichting te bewerkstelligen. Naast het ERP systeem wordt er bij Imtech ook nog met andere systemen gewerkt. Dit is een soort Gebouw Beheer Systeem of alarmsysteem waar sommige organisaties op staan aangesloten. Imtech kan deze alarmen uitlezen en dit is ook informatie die gebruikt wordt om de monteurs aan te sturen.

Voorraden

Er is bij Imtech een magazijn aanwezig waar materialen of onderdelen worden neergezet en klaar worden gezet voor een bepaalde klus. Er wordt niet echt gebruik gemaakt van een voorraadmagazijn omdat Imtech werkt met het JIT principe. Vaak is het zo dat een levering bij Imtech een paar uur later meteen mee wordt genomen door een monteur. In een voorraadbeheersysteem wordt bijgehouden wat er aan materialen binnenkomt, uit gaat en op voorraad is. Dit systeem is een module binnen ERP systeem Navision en hierin worden de voorraden bijgehouden.

De monteurs hebben in hun auto's een grijpvoorraad aan materialen zoals boutjes, schroefjes, enz. Deze kunnen zij zelf aanvullen vanuit het magazijn. Deze voorraden worden aangevuld in het magazijn wanneer het bijna op is, de monteurs geven dit door.

Contracten

Per organisatie is het contract erg verschillend. Imtech heeft verschillende soorten contracten met organisaties, het gaat vaak om prestatiegerichte contracten. Bij prestatiegerichte contracten gaat het vooral om afspraken gericht op Key Performance Indicator (KPI) afspraken. Deze afspraken zijn gericht op response- en reparatietijden. Ook zijn er een aantal klanten waarvoor Imtech het onderhoud van installaties dat een paar keer per jaar moet plaats vinden verzorgd. Hier hebben zij geen contract mee maar wordt er een factuur verstuurd na het gepleegde onderhoud.

Het contract dat Imtech met het NKI-AVL heeft, gaat sterk richting de detachering contracten. Imtech levert een aantal mensen die fulltime binnen het ziekenhuis werken. Hier zijn tarieven voor afgesproken. Aan de andere kant is het noodzakelijk dat er een hele nauwe klant-opdrachtnemer relatie moet zijn en dat vereist dat je meer de prestatie contract kant op moet, het is dus niet een simpel detachering contract. Binnen het NKI-AVL is er een teamleider aanwezig die de monteurs aanstuurt. Dit is niet bij alle klanten het geval. Het ligt aan het contract en wat de klant wil. Er zijn klanten waar dagelijks één of meerdere monteurs aanwezig zijn, er zijn ook organisaties waarbij monteurs alleen komen als er storingen zijn. Imtech zelf heeft eigenlijk geen invloed op de soort werkzaamheden, omdat de werknemers van Gebouwbeheer van het NKI-AVL de mensen aanstuurt.

De contracten worden voor een bepaalde tijd met klanten afgesloten. De kortlopende contracten zijn over het algemeen een jaarcontract. Er zijn veel varianten in de looptijden van contracten. Steeds meer klanten gaan tegenwoordig voor een langdurige relatie en sluiten contracten van vijf of tien jaar af.

In de contracten met de klanten worden afspraken gemaakt over de servicegraden. Dit is heel sterk klantafhankelijk. Hier hangt ook een bepaald prijskaartje aan in verband met response- en reparatietijden. Er worden metingen gedaan met betrekking tot de klanttevredenheid. Dit wordt steekproefsgewijs gemeten in verschillende organisaties. Er wordt hierbij gekeken naar servicegerichtheid, planningsvaardigheid, deskundigheid van monteurs, enz. De gegevens worden binnen het managementteam besproken en met de aanbevelingen worden voordelen behaald. De huidige processen en systemen voldoen aan de servicegraad van de afspraken die met de klanten gemaakt worden. In het kader van de ISO certificering is dit ook verplicht.

De mantelovereenkomsten die met de leveranciers van materialen en onderdelen zijn afgesloten worden door de afdeling Procurement binnen Imtech Nederland beheerd en bewaakt. Die afdeling Procurement ligt dus op concernniveau. Er zijn dus in Nederland met heel veel leveranciers contracten afgesloten. Imtech werkt alleen met zogenaamde preferred partnership. Het gaat hierbij niet alleen om leveranciers van producten maar ook van diensten. Er wordt gebruik gemaakt van die diensten op het moment dat het aanbod ervan schaars is. Dit heeft te maken met seizoensgebonden onderhoud. Denk hierbij aan bijvoorbeeld koelinstallaties, die worden door elk bedrijf in de maanden mei, juni en juli onderhouden (voordat de zomer begint). Om de planning te halen, schakelt Imtech daarom wel eens monteurs van een ander bedrijf in om te helpen.

Samenwerking andere organisaties

Imtech heeft geen directe samenwerking met andere organisaties. Dit is zo omdat Imtech vrijwel alle diensten en producten kunnen bieden die gevraagd worden.

In de nieuwbouw komt het wel voor dat Imtech een vorm van samenwerking heeft met de aannemer, bijvoorbeeld als Imtech het onderhoud gaat doen voor een bepaald pand vanaf het moment dat dit opgeleverd wordt.

Sterke punten

Voor een belangrijk deel is de sterkte van Imtech de grootte van de organisatie. Er wordt vrijwel nooit 'nee verkocht'. Dit is de kracht van Imtech. Ze bieden veel takken van sport. Omdat Imtech een schil van partijen om zich heen heeft die voor Imtech willen werken, zoals de toeleveranciers van diensten en producten. Zodoende kan Imtech, zo nodig, (een deel van) het werk uitbesteden. Dit is belangrijk want dan hoeft Imtech geen nee te verkopen. Bij de materiaalvoorziening speelt dit ook een belangrijke rol, Imtech kan bijvoorbeeld op grote schaal inkopen. Het gaat hier niet alleen om prijzen maar ook voor continuïteit en binding. De afdeling Procurement is een professionele afdeling die hoog in de organisatiestructuur ligt, hierdoor winnen zij veel voordelen.

Knelpunten

De geïnterviewde denkt dat Imtech op moet passen dat ze niet te bureaucratisch worden, dat is het nadeel van een grote organisatie. Natuurlijk

zijn er regels en procedures en die moeten ook nageleefd worden, maar wanneer er flexibiliteit vereist is, moet dat kunnen. Daar zit de valkuil voor een grote organisatie.

**Bijlage 13 Resultaten externe interviews
Ziekenhuizen**

Ziekenhuis	Overeenkomsten	Verschillen	Toepasbaar in het NKI-AVL?
Slotervaartziekenhuis	All round monteurs	Het Hoofd Technische Dienst valt direct onder de RvB	Nee
		De medewerkers van de Technische Dienst zijn allemaal intern in dienst	Ja
		Geen Gebouwbeheerders in dienst	Nee
	Gespecialiseerd werk wordt uitbesteed aan externen	Systeem Ultimo	Nee
		Procedures en handboeken	Ja
		Werkoverleg informeel en formeel	Ja
		Inkoop is niet betrokken bij leveranciers- en onderhoudscontracten	Misschien
		Technische Dienst heeft een eigen magazijn met grijpvoorraad	Ja
	Geen voorraadbeheersysteem		
Waterland Ziekenhuis	Gespecialiseerd werk wordt uitbesteed aan externen	De medewerkers van de Technische Zaken zijn allemaal intern in dienst	Ja
		Onderhoud ook in SAP	Ja
		Procedures en handboeken	Ja
	Grijpvoorraad aanwezig	Leveranciers- en onderhoudscontracten vallen onder Technische Zaken	Misschien
		Regelmatig overleg tussen Technische Zaken en Inkoop	Ja
		Aan de hand van risico-analyse is de grijpvoorraad bepaald	Ja

Zuwe Hofpoort Ziekenhuis		De medewerkers van de Technische Zaken zijn allemaal intern in dienst	Ja
		Systeem Ultimo	Nee
		Monteurs zijn bevoegd en verantwoordelijk voor hun eigen bonnen	
	Gespecialiseerd werk wordt uitbesteed aan externen		
		Servicegraad en klanttevredenheid	Ja
		Procedures en handboeken	Ja
		Monteurs doen zelf bestellingen (met accordering van Hoofd Technische Zaken)	Ja
		Afspraken met afdeling Inkoop	Ja
		Overleg met afdeling Inkoop	Ja
	Grijpvoorraad aanwezig in de werkplaats Geen voorraadbeheersysteem		
		Contract met bijvoorbeeld TU is afgesloten met afspraken daarin	Ja
		Bij spoedbestellingen worden materialen wel eens zelf gehaald	Ja

Technische bedrijven

Organisatie	Overeenkomsten	Verschillen	Toepasbaar in het NKI-AVL?
MM Techniek	Voorraad wordt aangehouden Is een grijpvoorraad met standaard materialen	Geen centrale inkoop, alle monteurs mogen zelf bestellen	Ja
		Monteurs mogen zelf naar de groothandel rijden voor materiaal	Ja
		Planning van projecten	Misschien
		Handboeken en procedures	Ja
		Doelstellingen en service graad	Ja
Imtech Building Services		Klantgerichte werkwijze	Ja
		Standaard procedures	Ja
		Handboeken	Ja
		Logistiek goed en snel geregeld	Ja
		Voorkeursleveranciers	Ja
		Leveranciers hebben strakke logistieke systemen	
		Afspraken tussen Imtech en organisatie liggen vast in contract	Ja
		Imtech werkt met JIT principe	Ja
		Voorraadbeheersysteem aanwezig	Ja
		Magazijn met voorraden	Ja
		Monteurs hebben eigen voorraad	Ja
		Professionele procurement afdeling	Misschien