

BIJLAGE 1: DESKRESEARCH

Organisatiestructuren

Het ontwerp van een organisatie kan worden benaderd vanuit drie perspectieven:

- Organisatievormen
- Organisatiedelen
- Organisatietypen

Organisatievormen

In de basis zijn volgens Henry Mintzberg zeven organisatievormen te onderscheiden (Wikipedia, Organisatiestructuur, 2018):

- Lijnorganisatie
- Lijn-staforganisatie
- Functionele organisatie
- Productgerichte organisatie
- Geografische organisatiestructuur
- Matrixorganisatie
- Projectorganisatie
- Netwerkorganisatie

Lijnorganisatie

Deze structuur is de grondvorm van elke andere structuur en tevens de meest basale structuur. Iedere werknemer verantwoordt zich aan één directe baas.

Lijn-staforganisatie

Deze structuur is gelijk aan de traditionele lijnorganisatie, maar er wordt ruimte gemaakt om op hoger niveau een gespecialiseerde staffunctionaris mee te laten discussiëren. Deze persoon heeft echter geen beslissingsbevoegdheid.

Functionele organisatie

Deze organisatievorm heeft de specialisatie van de functie als uitgangspunt voor de inrichting van de organisatie. Denk hierbij aan een autofabriek of fastfoodketens. (Wikipedia, Functionele organisatie, 2018)

Productgerichte organisatie

Bij deze structuur de productie rond gelijksoortige producten centraal staat.

Geografische organisatiestructuur

In deze organisatievorm is de uitvoering naar geografische regio's opgedeeld.

Matrixorganisatie

Deze organisatievorm is opgedeeld naar verschillende perspectieven. Hier kan bijvoorbeeld zowel een productgroep als geografische groep worden opgezet. Dit zorgt ervoor dat de werknemer twee bazen heeft.

Projectorganisatie

Dit is de organisatie van een specifiek project met projectmanagement.

Netwerkorganisatie

Deze organisatievorm wordt met name toegepast in organisaties met grote aantallen hooggekwalificeerde medewerkers. De basis van de strategie ligt krijgt vorm tijdens de onderhandelingen.

Organisatiedelen

Binnen een traditionele organisatie vindt men vijf basisonderdelen (Wikipedia, Henry Mintzberg, 2020):

- **Uitvoerende kern**
Het personeel dat het eigenlijke werk in het bedrijf uitvoert
- **Strategische top**
De directie
- **Ondersteunende diensten**
Personeelszaken (HR) en facility management
- **Technostructuren**
De planningsafdelingen en de afdelingen die standaards voorschrijven
- **Middenkader**
De managementlagen onder de top en boven de werkvloer

Aan de hand van deze vijf onderdelen heeft Mintzberg zeven organisatievormen opgezet:

- Ondernemersorganisatie
- Machineorganisatie
- Professionele organisatie
- Divisieorganisatie
- Innovatieve organisatie
- Zendingsorganisatie
- Politieke organisatie

Ondernemersorganisatie

Dit organisatiedeel wordt meestal toegepast bij startende ondernemingen en is kenmerkend door de geringe uitwerking. Deze structuur heeft weinig tot geen technische structuur, weinig ondersteunende stafmedewerkers, een losse verdeling van arbeid, minimale differentiatie onder haar eenheden, en het maakt minimaal gebruik van plannings,- opleidings,- en coördinatieapparaten. (12Manage, n.d.)

Machineorganisatie

Kenmerkend aan dit type organisatiedeel is:

- Hoogst gespecialiseerd
- Routinematige operationele taken
- Geformaliseerde procedures in de opererende kern
- Een proliferatie van regels
- Geformaliseerde communicatie door de organisatie
- Grote eenheden op het operationeel niveau
- Afhankelijkheid van de functionele basis om taken te groeperen
- Tamelijk gecentraliseerde besluitvormingsmacht
- Gedetailleerde administratieve structuur met scherpe onderscheid tussen lijn en staf

De machineorganisatie wordt typisch gevonden in de volwassen organisatie. De volwassen organisatie is groot genoeg om het volume van het operationele werk te hebben dat nodig is voor herhaling en standaardisatie. Machineorganisaties neigen er ook toe geïdentificeerd te worden door regelende technische systemen, aangezien deze routinewerk mogelijk maken en zo deze in staat stellen om te worden geformaliseerd (12Manage, n.d.).

Professionele organisatie

Dit type organisatie baseert zich voor in de coördinatie op de standaardisatie van vaardigheden en de bijbehorende ontwerpparameter, opleiding en indoctrinatie. Over het algemeen huurt de

organisatie behoorlijk opgeleide en geïndoctrineerde professionals in voor de werkende kern en geeft hen controle over hun eigen werk. De strategieën van de professionele organisatie zijn grotendeels die van individuele professionals binnen de organisatie. Daardoor kan het systeem niet erg regulerend zijn en zeker niet geautomatiseerd (12Manage, n.d.).

Divisieorganisatie

De coördinatie wordt hier bereikt door de resultaten van verschillende werkzaamheden te specificeren door standaardisatie van de outputs. De middenlaag is het belangrijkste deel van de organisatie, want zij coördineren de output acterend tussen de strategische top en operationele kern (12Manage, n.d.).

Innovatie organisatie

Kenmerkend aan dit type organisatie is:

- Zeer organische structuur
- Weinig formalisering van gedrag
- Werkspecialisatie is gebaseerd op formele opleiding
- Breken van gevestigde patronen

De organisatie kan zich niet op gestandaardiseerde vaardigheden van professionals baseren, omdat dat de plaats voor innovatie verkleint. In een innovatieve organisatie moeten verschillende specialisten hun krachten in multidisciplinaire teams samenvoegen, elk gevormd rond een specifiek innovatieproject. (12Manage, n.d.)

Zendingsorganisatie

De normen die de basis van het werk vormen worden door de gehele organisatie gecontroleerd. Op deze manier werkt iedereen volgens dezelfde set van overtuigingen. (12Manage, n.d.)

Politieke organisatie

In politieke organisaties draait het niet om structuur, maar om macht. Dit heeft volgens Mintzberg voor- en nadelen, want in sommige situaties kan de politieke zijde van een organisatie constructief werken, maar het kan ook gezonde processen verzieken. De politiek coördineert, maar omdat politiek niet-geautoriseerde macht is, ontbreekt een echte structuur. (Stapper, 2012)

Organisatietypes

Binnen de organisatiestructuren zijn vier organisatietypen te onderscheiden (Wikipedia, Organisatiestructuur, 2018)

- **Baas gestuurd, eenvoudige organisaties**
Dit zijn voornamelijk kleinere, jongere organisaties
- **Macht- en regelgestuurd**
Dit zijn voornamelijk grotere bedrijven die langer bestaan (bureaucratie)
- **Vraaggestuurde klantencratie**
Dit zijn de macht- en regelgestuurde bedrijven die zijn doorontwikkeld naar een model waar de klant/ de markt de belangrijkste sturing geeft
- **Professiegestuurde meritocratie**
Dit zijn voornamelijk kleinere bedrijven waar de beroepsbeoefenaar de belangrijkste sturing voor de organisatie levert

Strukton WorkspHERE Groningen

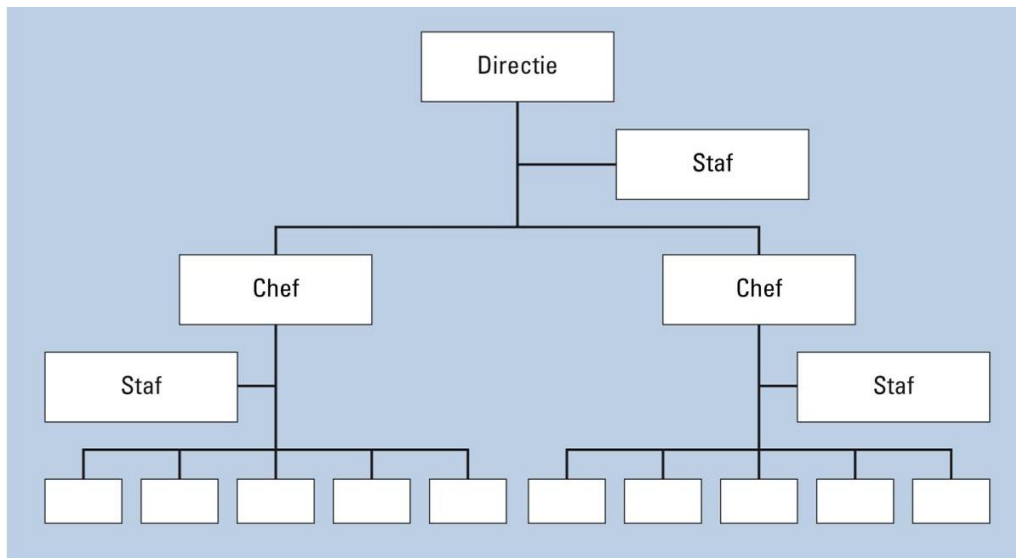
Op basis van het voorgaande hoofdstuk kan worden bepaald wat voor organisatie Strukton WorkspHERE is. Er wordt bepaald wat voor organisatievorm, organisatiedeel en organisatietype Strukton WorkspHERE Groningen is. Vervolgens wordt er verder ingegaan op de vastgestelde organisatiestructuur.

Organisatievorm

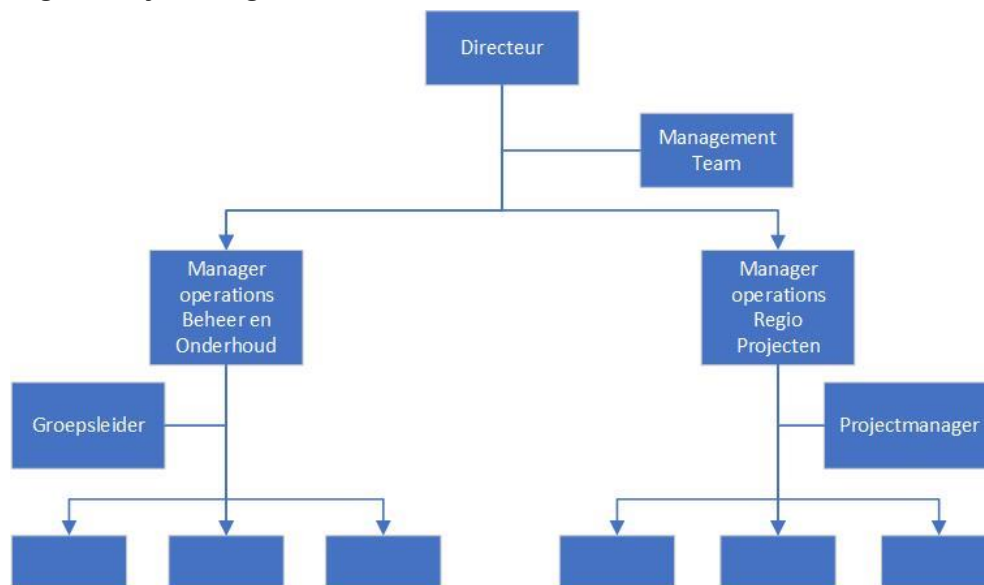
Binnen Strukton WorkspHERE Groningen is er sprake van:

- Eén baas
- Een management team
- Voor grote beslissingen moet het management team akkoord hebben van de directeur

Hieruit kan worden geconcludeerd dat Strukton WorkspHERE Groningen overeenkomsten heeft met een **lijn-staforganisatie**. Om dit te bevestigen worden de organogrammen met elkaar vergeleken in figuur 1 en figuur 2.



Figuur 1 Lijn-staforganisatie



Figuur 2 Organisatiestructuur Strukton WorkspHERE Groningen

Organisatiedeel

De kenmerken in de organisatie van Strukton WorkspHERE Groningen komen nauw overeen met de kenmerken van een machineorganisatie. Hieronder worden de organisatorische kenmerken van een machineorganisatie vergeleken met die van Strukton WorkspHERE Groningen:

- **Hoogst gespecialiseerd**
SWSG is gespecialiseerd in bouw en techniek

- **Routinematige operationele taken**
Binnen de functies van het bedrijf zitten voornamelijk routinematige taken
- **Geformaliseerde procedures in de opererende kern**
Het bedrijf hanteert de ISO 9001 norm om kwaliteit te waarborgen
- **Een proliferatie van regels**
De regels worden opgesteld, conform de ISO en BRL normen
- **Geformaliseerde communicatie door de organisatie**
Het bedrijf hanteert de ISO 9001 norm om kwaliteit te waarborgen
- **Grote eenheden op het operationeel niveau**
Binnen Strukton Worksphere Groningen zijn meer dan 100 werknemers op operationeel niveau werkzaam
- **Afhankelijkheid van de functionele basis om taken te groeperen**
Er is een duidelijke scheiding tussen functies en de bijbehorende situering in het bedrijf
- **Tamelijk gecentraliseerde besluitvormingsmacht**
De eindbeslissing ligt in handen van de entiteitsdirecteur
- **Gedetailleerde administratieve structuur met scherpe onderscheid tussen lijn en staf**
Er is een aparte afdeling voor administratie aanwezig

De conclusie is dat Strukton Worksphere Groningen de structuur van een **machineorganisatie** heeft.

Organisatietype

Kenmerkend aan Strukton Worksphere Groningen is:

- Het is een grote, volwassen organisatie
- De belangrijkste sturing is gebaseerd op haar eigen kwaliteiten
- Gericht op regels, regelgeving en procedures
- Standaardisatie van taken en routines
- Bij een nieuwe aanvraag vanuit de klant wordt eerst intern naar de mogelijkheden gekeken
- Onafhankelijk van de markt blijft Strukton binnen haar eigen specialisatie opereren

Deze kenmerken komen overeen met een bureaucratie en het bedrijf kan worden geclassificeerd als een **macht- en regelgestuurd** bedrijf.

Samengevat heeft Strukton Worksphere Groningen de volgende organisatiestructuur, conform de methode van Henry Mintzberg (Wikipedia, Organisatiestructuur, 2018).

- Organisatievorm: **Lijn- staforganisatie**
- Organisatiedeel: **Machineorganisatie**
- Organisatietype: **Macht- en regelgestuurd (bureaucratie)**

Lijn- staforganisatie

Een lijn-staforganisatie is een traditionele lijnorganisatie, waaraan één of meerdere stafafdelingen zijn toegevoegd. De stafafdeling(en) heeft de taak om gespecialiseerde adviezen te geven aan het management. De staffunctionarissen krijgen functionele bevoegdheden, maar moet toestemming van het management krijgen om belangrijke beslissingen te maken (Demmer, 2007)

Voordelen van een lijn-staforganisatie:

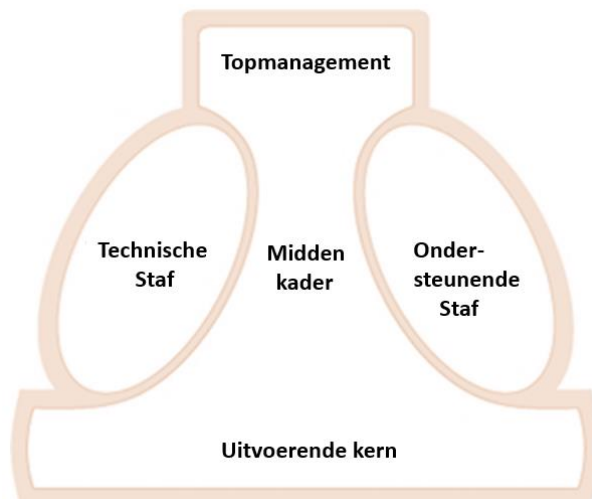
- Er is eenheid van bevel
- Er worden deskundigen en vakspecialisten strategisch ingeschakeld
- Door de staf kan een verbeterde samenwerking tussen verschillende afdelingen worden ontwikkeld
- Stakeholders worden ontlast door de staf en kunnen daarom leiding geven aan meer medewerkers

Nadelen van een lijn-staforganisatie:

- Het kan voorkomen dat de benadering van de staf te theoretisch is, met nadelige gevolgen voor de praktijk
- De stakeholder is uiteindelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de staf
- De staf kan te veel bevoegdheden krijgen of toe-eigenen
- Stakeholders en staf te weinig contact met elkaar

Machineorganisatie

Deze vorm van organisatie wordt ook wel bureaucratie genoemd, omdat de aansturing binnen de organisatie gebaseerd is op regels en procedures. In deze organisatie staat standaardisatie van werkprocessen centraal en de succesfactor ligt bij de productie van grote aantallen gestandaardiseerde producten. (Bijvank, n.d.)



Voordelen van een machineorganisatie:

- Centrale sturing vanuit het topmanagement is mogelijk vanwege de standaardisatie
- Duidelijke afbakening van afdelingen
- Vergaande specialisatie van taken
- Groei van een bedrijf past binnen de organisatie en vergt weinig aanpassingen in de structuur

Nadelen van een machineorganisatie:

- Afdelingen gaan hun eigen belangen nastreven
- Grote hoeveelheid regels en procedures die vertragen veroorzaken in de processen
- Inflexibele organisatie vanwege de grote hoeveelheid regels
- Weinig ruimte voor eigen inbreng van de medewerker

Macht- en regelstructuur (bureaucratie)

Bureaucratie is gericht op procedures, regels, uitvoer van processen en checklists. Dit type structuur ontstaat vaak doordat gespecialiseerde routinetaken worden uitgevoerd volgens strenge eisen en normen (NEN-normen, Bouwbesluit etc.) (Stevens, n.d.)

Voordelen van bureaucratie zijn:

- Grote bedrijven kunnen gestructureerd werken
- Vastgelegde regels leiden tot hoge efficiëntie en consistentie tijdens het uitvoeren van het werk
- De processen zijn makkelijker te controleren en bij te sturen door het management, vanwege hun standaardisatie

Nadelen van bureaucratie zijn:

- Niemand wil verantwoordelijkheden nemen zonder eerst de regels en normen raad te plegen
- Indekken en indekcultuur
- Excuus en ja, maar-cultuur
- Face-to-face contact wordt niet opgezocht
- Grote hoeveelheid administratieve werkzaamheden
- Trage communicatie
- De vastgelegde regels en procedures remt het eigen initiatief van werknemers

Interne communicatie

Binnen Strukton Worksphere wordt de ISO 9001 gehanteerd voor de waarborging van kwaliteit binnen de processen. Dit managementsysteem heet kwaliteitsmanagement en is gebaseerd op een gestructureerd kwaliteitshandboek. In dit handboek (werkwijzer) staan alle processen vastgelegd. Uit fieldresearch is gebleken dat deze processen te complex zijn en daardoor ook niet worden geïmplementeerd. Volgens een artikel van ISO+ (Lemmers, 2018) de ISO 9001 er juist voor dat medewerkers gemotiveerd worden en er een afname van faalkosten is. Tevens wordt door de flexibele regels van de ISO 9001 meer flexibiliteit in de organisatie gebracht. In het artikel wordt aangegeven dat een eis aan deze voordelen wel een 'goed werkend ISO 9001 certificaat' moet zijn. Uit de praktijk blijkt echter dat deze benoemde voordelen niet van toepassing zijn binnen Strukton Worksphere Groningen. Werknemers worden door de complexiteit van de werkwijzer ongemotiveerd in het volgens van de structuren en protocollen. Tevens worden vanwege de lange doorlooptijd van protocollen faalkosten gemaakt en is er slechte communicatie tussen de interne afdelingen. Er is als het ware een ja-maar structuur ontstaan, waardoor niemand verantwoordelijkheden wil nemen. Hierdoor komt ook een deel van de flexibiliteit te vervallen. Er kan worden geconcludeerd dat Strukton Worksphere Groningen geen goed werkend ISO 9001 certificaat heeft.

Een alternatief op de ISO 9001 is strategisch prestatie management. Bij prestatie management draait de kern om sturing van processen, waarin de 'stuurman/vrouw' de organisatie een bepaalde kant op stuurt of bijstuurt. Hierdoor wordt de organisatie prestatiegericht ingericht en heeft minder met protocollen en vastgelegde processen te maken, maar worden er bepaalde doelen gesteld.

Bibliografie

- 12Manage. (sd). *Methods Mintzberg*. Opgehaald van 12Manage:
https://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations_nl.html
- Bijvank, O. (sd). *Organisatiestructure Mintzberg*. Opgehaald van House of Control:
<http://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coördinatiemechanismen-organisatietypen.html><http://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coördinatiemechanismen-organisatietypen.html>
- Demmer. (2007, november 14). *Scholieren.com*. Opgehaald van Hoofdstuk 4:
<https://www.scholieren.com/verslag/samenvatting-management-organisatie-hoofdstuk-4-27960>
- Lemmers. (2018, juni 9). *8 Voordelen van het ISO 9001 certificaat*. Opgehaald van ISO+:
<https://isoplus.nu/8-voordelen-iso-9001/>
- Marc Beets. (sd). *Gevraagd: Nieuwetijds projectteam dat de oplossing van morgen aan kan*. Opgehaald van Balance, vooruitstrevend in projecten:
<https://www.balance.nl/projectmanagement/gevraagd-nieuwetijds-projectteam-dat-de-oplossing-van-morgen-aankan/>
- Mos. (2019, april 8). *Hoeveel interviews moet ik doen?* Opgehaald van Focus op afstuderen:
<https://www.focusopafstuderen.nl/studietips/hoeveel-interviews-moet-ik-doen/>
- Panneman. (2016, oktober 22). *Insights Discovery deel 1: De 4 kleuren*. Opgehaald van Mudamasters: <https://www.mudamasters.com/nl/persoonlijke-ontwikkeling-persoonlijkheid/insights-discovery-deel-1-de-4-kleuren><https://www.mudamasters.com/nl/persoonlijke-ontwikkeling-persoonlijkheid/insights-discovery-deel-1-de-4-kleuren>
- Stapper. (2012, mei 17). *Mintzberg Organisatiestructuren/modellen*. Opgehaald van Expand:
<https://www.expand.nl/hr-blog/mintzberg-organisatiestructuren-modellen/>
- Stevens. (sd). *Bureaucratie en bureaucratistische organisaties*. Opgehaald van De Steven:
<https://www.desteven.nl/leiderschapontwikkeling/leiderschapsprogramma/leiderschapsvormen/leiders-managers/bureaucratie>
- Swaen. (2016, november 30). *Onderzoeksmethoden*. Opgehaald van Scribbr:
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Wikipedia. (2018, oktober 13). *Functionele organisatie*. Opgehaald van Wikipedia:
https://nl.wikipedia.org/wiki/Functionele_organisatie
- Wikipedia. (2018, oktober 18). *Organisatiestructuur*. Opgehaald van Wikipedia:
<https://nl.wikipedia.org/wiki/Organisatiestructuur>
- Wikipedia. (2019, november 18). *Sterkte-zwakteanalyse*. Opgehaald van Wikipedia:
<https://nl.wikipedia.org/wiki/Sterkte-zwakteanalyse>
- Wikipedia. (2020, maart 10). *Henry Mintzberg*. Opgehaald van Wikipedia:
https://nl.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

BIJLAGE 2A: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 1

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“Het contact tussen de afdelingen is redelijk goed. Ik probeer zoveel mogelijk met alleen relevante persoon te communiceren.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Wij doen eigenlijk niks aan overdracht van projecten naar B&O. Een voorbeeld is Rijksvastgoed. Wij moeten zelf achter alle contractafspraken aan als B&O een project aan ons doorzet. Alleen bij relevante contracten moet er een overdracht plaatsvinden. Waar ook een onderhoudscontract aanwezig is. De overdracht gebeurt eigenlijk nooit.”

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

“Die is dus eigenlijk niet aanwezig.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Je moet er zelf achteraan indien je iets niet weet.”

Vraag 2:

Hoe werd eerder de informatie overgedragen?

Antwoord:

“Eerst deed je alles zelf. Zowel beheer als de bouw van projecten.”

Vraag 2a:

Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier van informatieoverdracht?

Antwoord:

“Omdat je alles zelf deed, was je overal verantwoordelijk voor. Ik vond het wel fijner om alles zelf te doen, want dan heb je meer overzicht.”

Vraag 2b:

Waar zou dat aan kunnen liggen?

Antwoord:

“Er is momenteel te weinig communicatie tussen de afdelingen. Iedereen doet zijn eigen ding.”

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Er kan vanuit B&O duidelijker worden gecommuniceerd, hierdoor zijn er meerdere malen gebeurt dat telkens terug moest komen omdat het geheel niet in een keer volledig was gecommuniceerd.”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

Nee, het gebeurt voornamelijk in het voortraject. Maar dit zou zeker soepeler kunnen verlopen.

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

Dat ik de informatie zelf op moet halen.

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Garantietermijn, welke onderaannemers er betrokken zijn geweest bij het project met contactpersoon, contactinformatie, wat voor toegepaste materialen.”

“Van B&O naar projecten moet in het begin van het jaar: de jaarafspraken, tarieven, contactpersonen. Een rapport van de adviseur.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“In het begin/eind van het jaar de nieuwe afspraken doorneemt. Kan in de vorm van een document. Voor elke opdrachtgever even een bestand. Een soort eindblad per opdrachtgever.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“Ik denk dat het makkelijk toe te passen is.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Je moet heel veel dingen invullen, en dat kost veel tijd. Ik werk zelf eigenlijk buiten de werkwijzer om.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Ik ga gewoon mijn gang. Dat is niet altijd even goed, maar het moet werkbaar blijven. Je bent meer aan het typen dan dat je dingen in de uitvoering aan het doet.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Daar heb ik mij niet in verdiept.”

BIJLAGE 2B: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 2

Interview Respondent 2 Werkvoorbereider bouw RP 07-02-2020

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“Nou het is op zich wel goed, vooral op werkvoorbereidingsniveau is de communicatie goed. Maar als we een nieuw contract scoren verloopt de implementatie niet helemaal soepel. Soms is het niet duidelijk wat de afspraken zijn en dergelijke.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Het is vaak zelf ophalen. Er komt een aanvraag binnen via de mail met eventuele specifieke afspraken.”

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

“Die is niet echt aanwezig.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Het is de laatste tijd wel veel verbeterd. De aanvraag van klant is niet altijd duidelijk. Vaak te algemeen. Vaak blijft de aanvraag langer liggen en daardoor moeten wij ons heel erg inspannen.”

Vraag 2:

Hoe werd eerder de informatie overgedragen?

Antwoord:

“Eerder deden we alles zelf, maar de hoeveelheid aanvragen vanuit B&O is vele malen hoger. De hoeveelheid kunnen ze nu nog niet helemaal goed aan.”

Vraag 2a:

Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier?

Antwoord:

“De doorlooptijd is langer.”

Vraag 2b:

Waar zou dat aan kunnen liggen?

Antwoord:

“De projecten blijven te lang liggen bij B&O voordat ze worden uitgezet naar ons”

Vraag 4:

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Je probeert altijd wel om binnen die 10- werkdagen de boel klaar te krijgen, maar soms wordt dit niet gehaald. Dan moet het worden uitgesteld.”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

“De klant kan het minder professioneel vinden.”

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

“Ik heb sinds eind vorig jaar een maandelijks overleg met een contract beheerder. Zo blijft duidelijk wie wanneer iets binnen krijgt. Dit is ontzettend behulpzaam. Alleen de klantmanager zou er ook bij moeten gaan zitten.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Het is het mooiste als er een werkomschrijving komt. Vaak is het heel simpel in hoofdlijnen. Ik heb zelf een basisbegroting opgezet en daar staat al veel informatie in.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“Eens per jaar een a4tje met alle contractafspraken met wellicht een overleg voor eventuele toelichting. Complexer dan dat hoeft het niet te kunnen zijn.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“Door hier afspraken over te maken.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Ik gebruik de werkwijzer deels, omdat de werkwijzer veel te uitgebreid en omslachtig is. Je hebt meestal maar een paar documenten nodig en als je dan ziet hoeveel documenten staan raak je helemaal verdwaald.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Ik werk er niet heel veel mee, dus het is niet echt een beperking.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Er was iemand aanwezig die de werkwijzer waarborgde, maar die is helaas ontslagen. Hier zag ik wel het voordeel van in. Het zou wel fijn zijn als weer zo’n iemand aanwezig zou zijn.”

BIJLAGE 2C: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 3

Interview Respondent 3 Klantmanager B&O

07-02-2020

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“Van beiden kanten kan dat beter, omdat ze elkaar vaker moeten opzoeken. Een van de dingen waar wij nu mee bezig om vaker samen te gaan zitten. Separaat van een klantteam en om juist commerciële onderdelen te delen. Ongeveer een keer in het kwartaal. Het doel ervan is om elkaar zo goed mogelijk op de hoogte te stellen.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Op persoonsniveau en mailen of langslopen. Er kan even een afspraak worden gepland.”

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

“Je moet je mutaties bijhouden. Als er zaken vervangen moeten worden moeten ze worden doorgezet naar een lijst. Dat loopt voor mij heel goed, want zo ver ik weet is alles goed geïnventariseerd.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Het gebeurt waar nodig is. Er wordt goed gecommuniceerd.”

Vraag 2: OF indien niet mogelijk ga naar vraag 3.

Hoe werd eerder de informatie overgedragen?

Antwoord:

“Weet ik niet, ik zat niet op deze afdelingen.”

Vraag 2a:

Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier van informatieoverdracht?

Antwoord:

-

Vraag 2b:

Waar zou dat aan kunnen liggen?

Antwoord:

-

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Niet meegemaakt”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

-

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

-

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“B&O naar projecten: degene die het gaat berekenen dat die weet wat voor soort klant het is. Wat zijn de extra punten waar je op scoort (bijvoorbeeld duurzaamheid). Qua tarieven kan je het er even over hebben voordat je een begroting opstelt.”

“Andersom: hoelang is de garantie, is het goed opgeleverd. Zijn er nog restpunten? Wie is waar verantwoordelijk voor (contactinformatie). Is de klant tevreden?”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

Door een soort commerciële overleggen. Er moet wat meer aan beleving worden gedaan. Alles moet echt meer samenwerken. Een houding van we staan samen voor het bedrijf.

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“Ze hebben afgelopen jaar die samen sterker sessies opgezet. Dat vond ik heel sterk. Zo’n dag werkt altijd wel. Hier wordt wel wat meer spirit in gevonden.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Ik weet het niet precies. Ik moet mijn klantevaluaties doen en die kan ik wel uit de werkwijzer halen. Die zijn we nu aan het aanpassen en doorvoeren in de werkwijzer. Ik heb hem ooit eens doorgelezen en verder niet zoveel mee gedaan.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Om de klantevaluaties aan te kunnen passen zit een lange doorlooptijd aan. Je moet nu formuleren 2 keer invullen.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Je moet er wel voor zorgen dat je je klantinformatie zo up-to-date mogelijk houden. Als je wil dat mensen alles in willen vullen, dan moet je ze ook het nut ervan in laten zien.”

BIJLAGE 2D: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 4

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“De mutaties van projecten moeten officieel via de klantmanager binnenkomen, maar dit is tot nog toe niet voorgekomen. Dus op dit moment is de communicatie onvoldoende. We kennen bijvoorbeeld elkaars rollen nog niet eens.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Alles wordt via de mail gecommuniceerd. Als start voor het maken van een calculatie. Richting projecten.”

“Richting B&O komen er op dit moment geen gegevens terug. De formulieren voor overdracht worden niet bij de klantmanager neergelegd.”

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

“Wat ik tot nu toe heb gezien, worden de werkprocessen onvoldoende opgevolgd. De mutaties moeten eigenlijk volgens de werkwijzer bij de klantmanager worden gemeld. Ik hoop dat ik word overgeslagen en dat het dan toch achter mij wel gebeurt, maar dat is de vraag.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Ze worden goed geïnformeerd. Genoeg om een project te starten.”

Vraag 3:

Hoe werkt de informatieoverdracht bij voorgaande werkgevers?

Antwoord:

“Het was zo dramatisch dat ik zelf alle verantwoordelijkheden nam zodat er geen overdracht meer was. Er was een hele lakse houding en daardoor was er bijna geen communicatie tussen de afdelingen. De vastgelegde werkwijzer was niet te handhaven. Mensen kwamen hun verantwoordelijkheden niet na.”

Vraag 3a:

Zou deze manier van overdracht volgens jou toepasbaar zijn binnen Strukton Worksphere?

Antwoord:

“Nee. Voor bouw is het nog niet super relevant. De processen moeten gestructureerd worden overgedragen.”

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Ja, maar dat is meer in de vorm van extra contactmomenten.”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

“Nee, maar dat komt voornamelijk doordat het zo normaal is dat er een paar extra contactmomenten plaatsvinden.”

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

“Hierdoor wordt een routine opgezet en daardoor wordt dit normaal. De extra contactmomenten worden gewoon onderdeel van alle projecten. Wellicht kan ik (als klantmanager) worden meegetrokken bij de oplevering van een project. Zodoende wordt een boel besproken tijdens de oplevering.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Afhankelijk van de projecten. Installatie kan ik me voorstellen dat je weet wat de mutaties zijn. Eventuele (werk)handleidingen van installaties en dergelijke die zijn toegepast. Hier staan wellicht onderhoudsvoorschriften in. Stukje waarborging. Hebben wij nog een onderhoudstermijn of hoe gaat dat wanneer dit afloopt.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“Meer betrekken bij opleveringen. Meer communicatie tussen de afdelingen. Dat je aangeeft van tevoren wat er gewenst wordt door de afdeling B&O naar projecten.”

“Er zou de andere kant op een standaard lijst kunnen zijn. Zo kunnen alle wensen van projecten binnen B&O worden aangegeven.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“B&O een beetje betrekken aan de voorzijde van het project. Daar kunnen al afspraken worden gemaakt.”

“In een standaarddocument voor het ontbrekende deel van wat er nog niet is. Opleveringsstuk van maken. Kruislijst o.i.d. zodat de klantmanager ook meer op de hoogte is.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“De werkwijzer is heel uitgebreid, dus dan wordt het heel snel de vraag of alles wordt toegepast. De vraag is ook hoeveel mensen nou daadwerkelijk van de processen weten. Tijdens de inwerkperiode veel meer aan het licht moeten komen.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Het moet allemaal herleidbaar zijn en dat is nu lastig. Ik denk dat alles er wel staat, maar het toepassen daarvan is lastig. Ken je je functie goed genoeg? Informeer je niet te veel en ook niet te weinig.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Daar heb ik mij niet in verdiept.”

BIJLAGE 2E: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 5

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“We hebben in 2019 is de groene driehoek geïntroduceerd binnen de afdeling techniek. Het idee daarachter is dat er meer communicatie komt tussen de afdelingen. Er komen ook klantteams, zodat de verantwoordelijkheid bij de klantmanager kan worden gelegd. Er zijn een aantal klantmanagers die dit hebben geïntroduceerd, maar niet iedereen.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Alles door de wandelgangen en veel door de mail. Toen was het halen en nu is het halen en brengen met de klantteams.”

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

“Er is te veel haal-cultuur, maar dit zou een haal-brengcultuur moeten zijn.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Dit verloopt nog niet gestructureerd, maar is in principe ook maar eens per jaar nodig.”

Vraag 2: OF indien niet mogelijk ga naar vraag 3.

Hoe werd eerder de informatie overgedragen?

Antwoord:

“Voordat SWS is gevormd zochten de verschillende afdelingen elkaar meer op. Daardoor was de drempel om naar iemand toe te stappen veel lager dan nu.”

Vraag 2a:

Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier van informatieoverdracht?

Antwoord:

“Nu is iedereen meer met zijn eigen ding bezig en heeft daar dan ook alleen belang bij. Het is eigenlijk te veel gevraagd om nu informatie over te dragen.”

Vraag 2b:

Waar zou dat aan kunnen liggen?

Antwoord:

“De twee afdelingen hebben hun eigen belangen en worden geleid door andere personen.”

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Ja, want er zit meer tijd in het elkaar opzoeken, dan alles in één maal overdragen. Het komt voor dat een collega meerdere malen bij mij langsloopt om gegevens op te halen.”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

“Het is voorgekomen dat er een onprofessionele houding richting de klant werd afgegeven.”

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

“Dat ik zelf mijn benodigde stukken op tijd opzoek/opvraag. Hierdoor ben ik het probleem van een eventuele overdracht voor. Het kost meer tijd, maar op lange termijn scheelt het faalkosten.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Je moet weten wat voor soort klant het is en waar je extra punten op scoort. Verder zijn afgesproken tarieven relevant.

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“Door de verschillende afdelingen meer met elkaar in verbinding te brengen. Daardoor ontstaat er meer communicatie en wordt de drempel weer lager om informatie over te dragen.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“De Manager Operations is hier al bij betrokken en via hem moet het ook bij de afdeling regio projecten moet worden geïntroduceerd. In Leeuwarden heeft men een desk waar offerteaanvragen en opdrachten binnenkomen. Daar zit een coördinator die voor alle disciplines beslist en daar een planning voor maakt. “

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“De ISO norm is een ontzettend mooi stuk om de kwaliteit te waarborgen van projecten en met je collega's op één lijn te werken. Echter, je ziet dat de norm in deze organisatie niet juist wordt toegepast en daardoor alsnog iedereen zijn eigen ding gaat doen.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Door de complexe protocollen zijn simpele handelingen uitgestrekt tot langdurige procedures. Dit gaat ten koste van onze werksnelheid op korte termijn. Op lange termijn zijn we uiteindelijk minder tijd kwijt, maar het komt regelmatig voor dat een klant een ‘spoedje’ heeft. Door het systeem

kunnen wij dat spoedje vaak niet binnen de gewenste tijd uitvoeren. Onze organisatie is nu meer richting waarborging van kwaliteit georganiseerd en niet richting de klant.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Ik heb zo geen alternatief, maar ik denk wel dat er verbetering kan plaatsvinden. Kijk bijvoorbeeld naar de afdeling techniek waar zich ‘De Groene Driehoek’ bevindt. Zij zorgen er met z’n allen voor dat informatie op de juiste plaats komt en daardoor is de samenwerking tussen de afdelingen drastisch verbeterd. Indien dit binnen bouw ook mogelijk zou zijn en hetzelfde effect kan worden gegenereerd zou dat fantastisch zijn.”

Overig:

Het is een idee om met alle contractbeheerders aan tafel te gaan en te vragen hoeveel tijd zij kwijt zijn aan het plannen en volgen van de planning. Daaruit moet blijken of een coördinator rendabel is. Het gaat over financiële voortgang, uitvoeringsvoortgang en oplevering. Zo kan de contractbeheerder veel meer tijd steken in zijn werkzaamheden. Als je een coördinator hebt kan er veel winst worden gemaakt in tijdsverlies en faalkosten. Voornaamste vraag is wat worden dan de verantwoordelijkheden zijn voor die coördinator en hoe die wordt betaald. Ook wat de voornaamste faalkosten zijn die dan worden geëlimineerd. Het moet allemaal aantoonbaar worden dat zo’n coördinator rendabel is en wellicht kan ik dat doen met mijn adviesrapport.

Hoeveel tijd ben je nu kwijt aan foutief geleverde informatie? Vraag aan allen contractbeheerders en Henk Jan.

Stap 1 zou dus een 0 meting moeten zijn waarin alle juiste informatie wordt overgedragen.

Mark Wesgeest in een inspecteur op dit gebied.

Hier moet dus voornamelijk een stuk implementatie worden onderzocht, maar ook toekomstvisie.

Dit nieuwe model staat toe om het bedrijf te laten groeien. In potentie 20% groeien. Een stuk dat we niet in opdracht hebben gekregen, maar wel hadden kunnen krijgen. Het is dus realistisch om te stellen dat dit in 2022 als eis wordt gesteld.

Vervolg onderzoek zou kunnen zijn wat de taken en bevoegdheden worden er nu bij contractbeheerder liggen en waar de faalkosten in zitten. Dus een functieprofiel erbij te pakken van de contractbeheerder.

BIJLAGE 2F: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 6

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“We weten over het algemeen elkaar wel te vinden, maar er is wel verbetering in te vinden. Voornamelijk in oplevering van projecten. Je moet zelf achter de informatie aan. Andersom is dat idem dito. Het verloopt dus niet helemaal soepel.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Je moet er zelf om vragen. Het is niet vanzelfsprekend.”

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

“Je weet dat er een project is geweest, want die heeft een relatie met jouw klant. Maar je krijgt dus zelf niet wat er precies is gebeurd. Hier moet je allemaal zelf achteraan.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Projecten weet vaak niet wat er allemaal al beschikbaar is. Hoe en waar het is opgeslagen. Je mist de connectie met de projectleider, die is er niet vanzelfsprekend.”

Vraag 2:

Hoe werd eerder de informatie overgedragen?

Antwoord:

“Dit is eigenlijk altijd al op een lastige manier gegaan. Sinds we wat meer gestructureerd zijn wordt het wel beter, maar het kan nog veel beter. De belangen zijn anders tussen de afdelingen, dus dat maakt het lastig.”

Vraag 2a:

Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier van informatieoverdracht?

Antwoord:

“Er kan tegenwoordig meer worden opgeslagen, bijvoorbeeld een cloud. We hebben een portal waar alles opgeslagen wordt. Hierdoor kunnen mensen er makkelijker bij en kunnen makkelijker worden verwezen.”

Vraag 2b:

Waar zou dat aan kunnen liggen?

Antwoord:

“Digitaliseren van het bedrijf.”

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Bij een clustering van klussen en dat wordt 1 opdracht wil je voorkomen dat je gestoord wordt, want je wil de regie niet op je nemen. Je wilt eigenlijk voorkomen dat er ontzettend veel vragen uitkomen. Al die vragen komen bij jou terecht. Die zouden de projectbegeleiders zelf moeten kunnen vinden in bijvoorbeeld de schijf of in Focus.”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

“Omdat het niet op orde is, word je er heel veel door gestoord.”

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

“Ik weet dat de problemen er zijn dus ik weet dat ik het op een andere manier moet oplossen. We weten van elkaar niet waar we de informatie kunnen halen. Aan de voorzijde moet de projectleider mee worden meegenomen zodat hij weet waar hij de informatie kan vinden.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Project terug naar mij moet ik weten wat de laatste revisies zijn en de installatiedocumentatie. Inloginformatie als dat relevant is, certificaten en dergelijke.

Andersom is er als een project gestart wordt zijn de laatste revisies en de contactinformatie, wie de contactpersonen zijn, toegang, inloggegevens.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“Allereerst is het van belang dat voordat een project start, dat een klantteam moet worden gevormd. Zo kan je van tevoren elkaar informatie kan aanleveren. Er zijn klantteams, laat een projectleider nou eens per maand aansluiten, zodat er minder onduidelijkheden zijn. Hier kan duidelijk worden wat iedereen van elkaar kan verwachten en van elkaar nodig is. Een checklist zou een leidraad kunnen zijn, maar maak het flexibel. Elkaar meer betrekken.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“In de basis zet je een klantteam op. Dat is een klantmanager, een contractbeheerder en een regievoerder van service en projecten. Kan ook iemand zijn van bouw. Er komt een aanbestedingsaanvraag binnen, dan komt de vraag wie zich er mee bezig gaat houden in de regie. Trek die dan naar binnen in dat klantteam en zodra hij met de aanbesteding bezig gaat kan hij in ieder geval duidelijk aan informatie komen. In grote lijnen even toelichten wat het project in zou houden. Die informatie kan je in een klantteam met elkaar delen.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Op zich is dat hartstikke goed. Als je iets zoekt, kan je het op de manier vinden hoe je het altijd doet.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Soms is het wat minder flexibel. Via Focus maken wij offertes.

Er is een MJOB en daar komen heel veel offertes uit voor alle onderdelen. Al die offertes werden in Focus gemaakt. Het systeem denkt maar over 1 jaar, dus alles wat over meerdere jaren is wordt maar voor 1 jaar geteld. Alles moet dus elk jaar overnieuw. Nu is daar een alternatief voor bedacht door het via een calculatie aan te maken, zodat deze over langer dan 1 jaar worden neergezet. Een probleem hiervan is dat het ontzettend arbeidsintensief is om honderden calculaties op te stellen.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Ik denk dat het systeem Focus te veel neigt naar een ISO systeem. Ik denk dat je veel meer naar systemen moet gaan werken, zodat er meer flexibiliteit binnen het programma. Meer met andere software gaan werken. Daarmee zou ook aan de certificeren kunnen worden voldaan.”

BIJLAGE 2G: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 7

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“Ik communiceer goed met de afdeling projecten, maar dit ligt in mijn karakter. Wat mij betreft loopt het proces goed.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“De huidige manier van communiceren verloopt goed. Het eerste gesprek is mondeling, maar vervolgens worden de benodigde onderdelen opgevraagd. Er wordt aangegeven welke onderdelen benodigd zijn. Standaardgegevens worden meegestuurd, zoals een stukje historie en contractgegevens. Wellicht is een checklist iets handigs.”

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

“Dat komt niet vaak voor, maar de afstemming loopt samen. Mocht er een overlap zijn dan wordt dat gewoon aan elkaar gevraagd. Dus het verloopt prima.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“We hebben geen basisformat, ik ben gek op processen en gestructureerde werkwijzers. Dat ontbreekt toch wel. “

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Ja. Dat is mijn eigen fout geweest, want we werken niet echt met een eindblad. Ik was vergeten een stamblad aan de voorzijde toe te voegen. De werkwijzer heeft geen concrete werkwijze voor alle gevallen en daar moet vaak van worden afwijken.”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

“Nee, het werd ter plekke opgelost.”

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

“Toen wel, maar daarvoor moest ik er eerst tegen aanlopen.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Contactgegevens, tarieven, bouwkundige informatie, tekeningen, eventuele gegevens uit een opname, klantwens en voorgeschiedenis.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“Bijvoorbeeld door een checklist. Er is ook een beetje haal en brengplicht. Als de samenwerking gewoon goed is en duidelijk bent naar elkaar toe, dat dat het meest efficiënt is.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“Het moet wel meerwaarde hebben. Mensen betrekken en niet gewoon een nieuw proces erin drukken. De oude garde en nieuwe lichter moeten een beetje samen komen.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Het staat redelijk vrij ter interpretatie. Ik kan mijn weg er goed in vinden. Het is wel een stukje eigen initiatief. Er wordt wel van uit gegaan dat je de kennis zelf ophaalt.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Ieder heeft een eigen werkproces opgesteld. Als je echt een 8 plus organisatie wil zijn, moet je dat ook doorvoeren naar iedereen. Dus daar mag wel wat harder in worden gedaan.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Weet ik niet.”

BIJLAGE 2H: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 8

Interview Respondent 8 Projectmanager RP techniek 02-02-2020

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

"Ik kan me voorstellen dat de buitenkant zegt dat we daar wat aan moeten verbeteren. Er moet eigenlijk meer worden overlegd. De communicatie loopt een beetje langs elkaar. Misschien meer in klantteams werken. Zo blijf je heel up to date met elkaar."

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

"Klantteam overleggen is een beetje verwaterd. De gegevens staan in de monitor. Als we iets niet weet dan gaan we even lang."

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

"Dat wordt veelal vergeten. Gebeurt aan de hand van een overdrachtsdocument en of een gesprek met de klantmanager. Eigenlijk moet je elk project evalueren en dan overdragen. Dat moet eigenlijk wel meer gebeuren."

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

"De overdracht is goed, maar ik vind wel dat er een bepaalde overlegstructuur bij hoort."

Vraag 2

Hoe werd eerder de informatie overgedragen?

Antwoord:

"Ik denk puur in klantteamoverleggen."

Vraag 2a:

Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier van informatieoverdracht?

Antwoord:

"Er was meer communicatie tussen de afdelingen. Dit was wel een betere manier."

Vraag 2b:

Waar zou dat aan kunnen liggen?

Antwoord:

"Ik vermoed dat door de te snelle groei de manier een beetje is verwaterd. Uiteindelijk zijn we zo gegroeid dat we lang niet al die klanten kan bedienen."

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Nee, ik denk wel voor Strukton in het algemeen. Als ik mijn project niet goed doe krijg ik hem via B&O toch weer terug.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Algemene deel, dus het verloop van het project bespreken. Zo kan worden besproken welke onderdelen alle contracten op zitten. Dan kan een klantmanager aangeven wat hij nodig is. Dit zou aan de voorkant al worden meegenomen. Dus meer betrokken zijn bij elkaar. Dus wellicht een klantmanager aanwezig bij de evaluatie en direct daarachteraan de overdracht plannen.”

“Andersom ga je zelf met de klant aan tafel zitten. Alle informatie wordt van tevoren besproken.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“De achterkant met de overdrachten kunnen zeker worden verbeterd. En daarnaast aan de voorkant misschien de klantmanager meer betrekken.”

“Het opstellen van een klantenteam. Dan kan je in een bespreking al die klanten bij langslopen.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“Frequentere overleggen, wellicht maandelijkse overleggen over een klant. Misschien in de structuur van beginnen met relevante dingen.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Vind ik goed, want als er ergens iets in een ander team iets opslaat moet ik het ook gewoon kunnen vinden.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Het is nog wel ingewikkeld om vanuit de werkwijzer te werken, want welk document is nou wel of niet relevant.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Ik vind het heel belangrijk dat we in een bepaalde uniforme structuur moeten zijn.”

“Die groei is zo snel gegaan vanaf ongeveer zes jaar geleden. Vanaf dat Worksphere is ontstaan. Toen zijn we qua klanten ontzettend gegroeid.”

BIJLAGE 2I: INTERVIEW SWSG RESPONDENT 9

Interview Respondent 9 Projectmanager RP techniek 07-02-2020

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“Ik merk daar heel weinig. Je bent heel veel met je eigen dingetje bezig en vanuit ons oogpunt dat de benodigde technische kennis niet altijd aanwezig. Dat is niet bij B&O. De mensen die B&O aansturen zijn niet geselecteerd op technische kennis. Het is heel goed dat je goed met klanten om kan gaan, maar er moet ook bepaalde kennis aanwezig zijn. Ze zetten dus snel klussen uit naar Regioprojecten omdat ze het dan zelf niet helemaal snappen. Dit kan al onder de eis van 25 duizend of 40 uur is.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Dat wordt allemaal op een monitor (Jurjen Hummel) weergegeven. Daar wordt het door B&O opgezet. “

Vraag 1b:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van projecten naar B&O?

Antwoord:

Dat heb ik nog geen ervaring mee. We hebben wel een project opgeleverd, maar nog niet overgedragen.

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Dit is nog niet voorgekomen in de tijd dat ik hier werk.”

Vraag 3:

Hoe werkt de informatieoverdracht bij voorgaande werkgevers?

Antwoord:

“Je hebt de beheersmap, met alle tekening etc, handleidingen. En dat draag je dan over. Als er dan nog zaken zijn kan gewoon even bellen met mij. Dat liep altijd hartstikke goed. De mensen van service en onderhoud liepen de laatste maanden mee zodat ze precies weten wat er aan de hand was.”

Vraag 3a:

Zou deze manier van overdracht volgens jou toepasbaar zijn binnen Strukton Worksphere?

Antwoord:

Die manier is zeker mogelijk, maar die bereidheid moet er zijn. Op die manier kun je namelijk veel meer kennis delen. Die klant is daarmee ook veel meer tevreden. Betrokkenheid, verantwoordelijkheid en kennis.

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

"Kosten draaien en dan niet het werk krijgen."

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

"Kosten gedraaid"

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

"Begint met wat is de verwachting van de klant. Dat het is meest belangrijk. Dat kan beide kanten op. Dan moet je zonder veel inspanning een prijsopgave kunnen geven ter indicatie. Voor de rest is alles vastgelegd. Tot slot moet je elkaar goed informeren. Zodat de informatie ook op dat niveau worden overgedragen."

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

"We werken volgens een BRL systeem en B&O werkt niet met dit systeem. Je moet wel een lijn trekken, Dat zet je de lijn in ieder geval door naar de exploitatiefase. Voor de rest gewoon duidelijke informatie dat iedereen kan vinden."

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

"Het is bij een klant heel lastig om het goed over te brengen. Je bouwt een relatie met klanten op."

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

"Ik weet van het bestaan en we moeten er mee werken, maar ik kan er niks mee worden., Het heeft zoveel formulieren. Je moet er ook gewoon de tijd in steken. Het zou mij heel erg helpen als daar 1 iemand voor wordt aangesteld."

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

"Heb ik niet voldoende mee te maken."

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

"Bij de BAM deden ze dat niet zo complex. Daar was het veel toegankelijker. Er wordt momenteel al naar gekeken dat er zo min mogelijk ingevuld hoeft te worden. Het doel is om een goed project te draaien en niet alleen maar bezig te zijn met verslaglegging. Er moet eigenlijk iemand komen die zich alleen bezig houdt met die projectwijzer. Diegene kan dan iedereen erop wijzen hoe ze alles in moeten vullen."

BIJLAGE 2J: CODERING INTERVIEWS SWSG

			RP Bouw		Klantmanager B&O			Contractbeheerder B&O		RP Techniek	
	Vraag		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9
Huidige situatie	1	Wat vind je van de communicatie tussen B&O en RP?	Goed.	Goed.	Kan beter.	Onvoldoende.	Wordt beter, maar nog niet goed	Verloopt niet soepel.	In mijn situatie goed.	Moet worden verbeterd.	Gebeurt weinig.
	1a	Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen?	Slecht.	Slecht.	Via de mail of bij elkaar langslopen.	Via de mail.	Via de mail of bij elkaar langslopen.	Je moet het zelf opvragen.	Redelijk consistent.	Klantteams van vroeger zijn verwaterd. Lopen nu gewoon even langs elkaar.	Binnen techniek gebeurt dat via een monitor.
	1b	Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van RP naar B&O?	Is niet aanwezig.	Is niet aanwezig.	Goed.	Werkwijzer wordt onvoldoende gehanteerd.	Kan worden verbeterd.	Je weet van het bestaan van het project of en zoekt zelf de informatie op.	Goed.	Er wordt te weinig geëvalueerd over een project.	Tot nog toe niet gebeurt.
	1c	Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar RP?	Gebeurt niet gestructureerd.	Laatste tijd verbeterd. Vraag klant vaak onduidelijk.	Gebeurt waar nodig. Goede communicatie.	RP wordt genoeg geïnformeerd om een project te starten.	Niet gestructureerd, maar is ook maar eens per jaar nodig.	Vaak is de afdeling RP zich niet bewust van wat voor informatie allemaal beschikbaar is.	Ontbreekt structuur.	Is goed, maar nog steeds ongestructureerd.	Tot nog toe niet gebeurt.
Eerdere situatie	2	Hoe werd eerder de informatie overgedragen?	Niet van toepassing, je deed alles zelf.	Niet van toepassing, je deed alles zelf.	-	-	Er was meer communicatie tussen de afdelingen.	Is altijd al lastig geweest.	-	Klantteam overleggen.	-
	2a	Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier?	De verantwoordelijkheid ligt niet meer bij jezelf.	De doorlooptijd is langer	-	-	Iedereen doet zijn eigen ding.	Bestanden zijn toegankelijker vanwege Cloud services.	-	Er was meer communicatie tussen de afdelingen.	-
	2b	Waar zou dat aan kunnen liggen?	Weinig communicatie tussen de afdelingen.	Projecten blijven te lang bij B&O liggen voordat ze worden uitgezet naar ons.	-	-	Twee verschillende aanstuurpunten.	Digitalisering van het bedrijf.	-	Door de snelle groei van het bedrijf zijn de klantteams wat verwaterd.	-
	3	Hoe werkt de informatieoverdracht bij voorgaande werkgevers?	-	-	-	Zo dramatisch dat ik zelf de verantwoordelijkheid nam. Er was geen communicatie.	-	-	-	-	Beheersmap met alle tekeningen e.d. werd overgedragen.
Voorgaande werkgever	3a	Zou deze manier van overdracht toepasbaar kunnen zijn binnen SWSG?	-	-	-	Niet aan te raden.	-	-	-	-	Is mogelijk, maar iedereen moet daar in meewerken.
	4	Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?	Zelf informatie ophalen.	Soms halen we de deadline niet.	Nee.	Extra (onnodige) contactmomenten.	Langere doorlooptijd.	Ja, want je wil eigenlijk zo weinig mogelijk verantwoordelijkheid nemen. Anders gaan collega's constant vingers wijzen.	We werken niet met een eindblad, want dat staat niet in de werkwijzer. Hierdoor kunnen gegevens worden vergeten door te geven.	Nee, maar wel voor Strukton in het algemeen.	Vaak worden veel kosten in de werkvoorbereiding gedraaid en vervolgens wordt het project afgewezen door B&O.
	4a	Zijn hiërdoor problemen ontstaan?	Nee.	Onprofessioneel naar de klant.	Nee.	Nee.	Onprofessionele houding richting de klant.	Je wordt constant gestoord voor vragen.	Nee.	-	Onnodige kosten gedraaid.
	4b	Wat heb je hiervan geleerd?	Dat ik zelf informatie op moet halen.	Maandelijks overleg met contractbeheerder sinds afgelopen jaar.	-	De manier op hoe het nu gebeurt wordt als normaal beschouwd.	Ik zorg dat ik mijn benodigde stukken op tijd heb.	Aan de voorzijde van een project moet een projectleider worden meegenomen.	Het in het vervolg beter te controleren, maar dit zou een standaard vastgelegd proces moeten zijn.	-	-
Toekomstige situatie	5	Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen?	Jaarafspraken, tarieven, contactpersonen en eventuele rapporten van adviseurs.	Een werkschrijving.	Klantinformatie en tarieven.	Klantinformatie en tarieven.	Klantinformatie en tarieven.	De laatste revisies en contactinformatie.	Contactgegevens, tarieven, bouwkundige informatie, tekeningen, eventuele gegevens uit een opname, klantwens en voorgeschiedenis.	Klantinformatie en tarieven.	Verwachtingen van de klant. Klantinformatie en tarieven.
	6	Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?	Moment plannen voor overdracht per opdrachtgever. Eens per jaar.	Eens per jaar een o4tje met alle contractafspraken.	Meer samenwerking opzoeken.	De afdelingen moeten meer met elkaar betrokken zijn.	Meer verbinding tussen de afdelingen genereren.	Door het vormen van klantteams. Laat een projectleider van RP daar eens per maand bij aansluiten.	Door een checklist.	De klantteams moeten opnieuw worden geïntroduceerd.	Er worden verschillende systemen gehanteerd. Dit zou uniform moeten zijn.
	6a	Hoe denk je dit toe te kunnen passen?	Door een moment te plannen.	Afspraken over de overdracht maken.	Sessies opzetten voor teambuilding.	Een overdrachtslijst.	Implementeren via Manager Operations.	In de basis per klant een klantteam opstellen.	Het moet meerwaarde hebben en dat moet voor iedereen duidelijk zijn.	Frequente overleggen.	RP meer betrekken met de klant en ook een relatie op laten bouwen met hen.
	7	Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001?	Te complex. Ik werk hier zelf niet mee	Te uitgebreid en omslachtig.	Niet heel toegankelijk.	Te uitgebreid.	Goed concept, slechte uitvoering.	Goed, je kan alle stappen van een proces vinden.	Redelijk, maar er wordt vanuit gegaan dat je de werkwijzer jezelf aanleert.	Insteek is goed.	Te complex.
Werkwijzer	8	Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?	Je bent meer aan het typen dan uitvoeren	Ik werk er niet veel mee, dus niet echt een beperking	Langere doorlooptijd.	Alles moet herleidbaar zijn en als niemand met de werkwijzer werkt is dat niet het geval.	Complexe protocollen. Daardoor niet altijd aanvraag van de klant op tijd kunnen behandelen.	Minder flexibel.	Iedereen heeft zijn eigen werkproces opgesteld en er wordt niet op gecontroleerd.	Het is complex. Niet alle (verplichte) documenten zijn relevant.	Gebruik ik het te weinig voor.
	9	Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001?	-	Iemand die werkwijzer waarborgt en mensen controleerd.	Iedereen moet het nut gaan inzien van het ISO 9001 systeem om het goed te laten werken.	-	Groene Driehoek gebaseerd op het model van de afdeling techniek.	Andere software gebruiken, zodat iedereen daar gebruik van zou kunnen maken.	-	Een uniforme structuur.	Er moet iemand komen die werkwijzer binnen het bedrijf handhaaft.

BIJLAGE 2K: ANALYSE INTERVIEWS SWSG

ANALYSE INTERVIEWS STRUKTON WORKSPHERE GRONINGEN

1. Huidige situatie

Regio Projecten Bouw

Volgens RP van Bouw is de communicatie tussen B&O en RP goed, maar kan er verbetering plaats vinden in de overdracht van informatie. Er wordt aangegeven dat er al verbetering plaats vindt, maar nog niks gestructureerd is.

Klantmanagers Beheer en Onderhoud

Volgens de klantmanagers van B&O moet de communicatie tussen B&O en RP worden verbeterd, maar niet slecht is. In aansluiting op de antwoorden van RP Bouw wordt er aangegeven dat er verbetering plaats vindt in de communicatie. Volgens hen wordt de overdracht nu gedaan via de mail of persoonlijk contact. Echter, op het gebied van overdracht verschillen de meningen van beide respondenten. Ze zijn het beiden eens dat de overdracht van zowel RP naar B&O als B&O naar RP nu niet gestructureerd verloopt, maar wel aanwezig. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de situatie per persoon verschilt en dat hier eenheid in zou moeten zijn.

Contractbeheerders Beheer en Onderhoud

Volgens de contractbeheerders van B&O verloopt de communicatie tussen de afdelingen B&O en RP goed, maar niet soepel. Hierin verschilt het ook per persoon, maar tevens wordt aangegeven dat er geen structuur aanwezig is bij de overdracht.

Regio Projecten Techniek

Volgens RP van Techniek is de communicatie tussen B&O en RP slecht en moet worden verbeterd. De afdelingen zoeken elkaar te weinig op. Een ander punt dat wordt genoemd is dat de afdelingen na een project te weinig evalueren met elkaar. Ook zij geven aan dat de overdracht van informatie niet gestructureerd gebeurt.

Deelconclusie

Alle afdelingen zijn het eens over het aanwezige probleem, want zij geven allen aan dat er verbetering plaats moet vinden in de communicatie tussen de afdelingen. De overdracht gebeurt momenteel wel, maar niet gestructureerd en niet soepel. Bij sommige individuen verloopt de overdracht wel goed, maar dat komt doordat zij een communicatieve band op hebben gebouwd met de voor hen relevante personen.

2. Eerdere situatie

Regio Projecten Bouw

Deze afdeling geeft aan dat zij eerder het gehele traject deden en er geen duidelijke scheiding was tussen RP en B&O. Daardoor was er toen geen overdracht van toepassing. Tegenwoordig hebben zij deze verantwoordelijkheden niet meer, maar vindt er nog steeds geen overdracht plaats.

Klantmanagers Beheer en Onderhoud

De klantmanagers van B&O geven aan dat er eerst meer communicatie tussen de afdelingen was, maar tegenwoordig iedereen zijn eigen ding doet. Er wordt aangegeven dat dit te maken kan hebben met de aansturing van beide afdelingen, aangezien elke afdeling een eigen manager heeft.

Contractbeheerders Beheer en Onderhoud

De contractbeheerders van B&O geven aan dat de informatieoverdracht tussen de afdelingen altijd al lastig is geweest, omdat er toen geen toegang was tot Cloud services en de bestanden niet digitaal te vinden waren.

Regio Projecten Techniek

Deze afdeling geeft aan dat er eerder klantteams waren, waarin betrokkenen van beide afdelingen zaten. Dit zorgde voor meer communicatie tussen de afdelingen. Door de snelle groei van het bedrijf zijn deze klantteams verwaterd.

Deelconclusie

Er is een duidelijk verschil hoe de afdelingen denken over de informatieoverdracht van eerder. Binnen bouw kwam het meer voor dat zij het gehele proces oppakten. Binnen techniek had men klantteams en was er meer communicatie. Echter, de informatieoverdracht binnen deze klantteams was toen ook niet gestructureerd.

3. Voorgaande werkgever

Regio Projecten Bouw

Niet van toepassing. Beide respondenten werken al langer bij Strukton Worksphere.

Klantmanagers Beheer en Onderhoud

De situatie was daar erger dan bij SWSG.

Contractbeheerders Beheer en Onderhoud

Niet van toepassing. Beide respondenten werken al langer bij Strukton Worksphere.

Regio Projecten Techniek

Er wordt aangegeven dat er bij een voorgaande werkgever één beheersmap was waar iedereen bij kon, zodat informatie makkelijk te achterhalen was voor zowel B&O als RP. Het zou volgens deze respondent mogelijk zijn om dit systeem binnen SWSG toe te passen, maar daar moet iedereen aan meewerken.

Deelconclusie

Bij een ander bedrijf werken beide afdelingen in dezelfde map, terwijl binnen SWSG andere mappen worden gebruikt.

4. Probleeminventarisatie

Regio Projecten Bouw

RP Bouw geeft aan dat zij nadelige gevolgen ondergaan doordat zij zelf alle benodigde informatie op moeten halen. Indien zij dit niet doen wordt het project te laat doorgegeven (niet overgedragen) aan RP. Daardoor kunnen zij de deadline niet halen en is er een onprofessionele houding richting de klant.

Klantmanagers Beheer en Onderhoud

Ook klantmanagers van B&O hebben problemen ondervonden door de slechte communicatie. De projecten hebben een langere doorlooptijd, vanwege het zelf moeten ophalen van de benodigde informatie. De langere doorlooptijd zorgt voor een onprofessionele houding richting de klant.

Contractbeheerders Beheer en Onderhoud

De contractbeheerders van B&O geven aan dat collega's zo weinig mogelijk verantwoordelijk op zich nemen, zodat er geen vingers kunnen worden gewezen. Dit resulteert ook in dat er constant collega's aan je bureau staan voor vragen en er een langere doorlooptijd binnen een project ontstaat.

Regio Projecten Techniek

RP Techniek geeft aan dat zij regelmatig een project in de werkvoorbereiding ramen voor een prijsopgave richting de klant. Deze wordt soms afgewezen, omdat het niet aan de eisen van de klant voldoet, terwijl deze eisen bij hen niet bekend waren. Daardoor worden er onnodige faalkosten gemaakt.

Deelconclusie

Alle afdelingen hebben nadelige gevolgen ondervonden door de slechte communicatie tussen de afdelingen. Op afdelingsniveau ontstaan er langere doorlooptijden en niemand die verantwoordelijkheden wil nemen. Op bedrijfsniveau kan hierdoor een onprofessionele houding richting de klant worden uitgestraald.

5. Toekomstige situatie

Regio Projecten Bouw

Volgens RP Bouw is de volgende informatie relevant om over te dragen:

- Jaarafspraken
- Tarieven
- Contactpersonen
- Rapporten van adviseurs

Volgens hen kan er verbetering plaatsvinden door eens per jaar een overdrachtsmoment per klant te plannen. Hierover moeten duidelijke afspraken binnen het bedrijf worden gemaakt, zodat iedereen zich hier aan houdt.

Klantmanagers Beheer en Onderhoud

Volgens de klantmanagers van B&O is de volgende informatie relevant om over te dragen:

- Klantinformatie
- Tarieven

Volgens hen moet er meer verbinding tussen de afdelingen worden gecreëerd, zodat de samenwerking meer wordt opgezocht. Zij geven aan dat er regelmatig sessies moeten worden opgezet voor teambuilding en dat de managers operations de verbinding in de basis moeten opzetten.

Contractbeheerders Beheer en Onderhoud

Volgens de contractbeheerders van B&O is de volgende informatie relevant om over te dragen:

- Contactinformatie
- Tarieven
- Bouwkundige informatie
- Gegevens uit opnames
- Klantwens
- Voorgeschiedenis

Volgens hen moeten er of weer klantteams worden geïntroduceerd of een checklist worden opgesteld. Als er frequente overleggen plaatsvinden zal volgens hen de communicatie tussen de afdelingen worden verbeterd.

Regio Projecten Techniek

Volgens RP Techniek is de volgende informatie relevant om over te dragen:

- Klantinformatie
- Tarieven
- Klantwens

Volgens hen moeten er of weer klantteams worden geïntroduceerd of een uniform systeem moeten worden gehanteerd. Als er frequente overleggen plaatsvinden zal volgens hen de communicatie tussen de afdelingen worden verbeterd. Daarnaast moet volgens hen RP meer worden betrokken bij de klant, zodat tussen hen ook een relatie wordt opgebouwd.

Deelconclusie

Alle afdelingen zijn het met elkaar eens welke informatie moet worden overgedragen. Tevens zien alle afdelingen in hun toekomstbeeld een betere samenwerking voor zich, waarin B&O en RP meer met elkaar betrokken zijn.

6. Werkwijzer

Regio Projecten Bouw

RP Bouw vindt de werkwijzer te complex om als kwaliteitswaarborging te hanteren, dus werken zij hier niet mee. Volgens hen zijn zij langer bezig met het typen als het uitvoeren van een project en wordt de doorlooptijd langer. Er wordt echter wel aangegeven dat zij het goed zouden vinden als iemand de werkwijzer waarborgt en anderen hierop controleert. RP Bouw zit op dit moment niet de meerwaarde van de werkwijzer in.

Klantmanagers Beheer en Onderhoud

De klantmanagers van B&O vinden het een goed concept, maar niet toegankelijk. Het zijn complexe protocollen en door het te hanteren hebben zij momenteel een langere doorlooptijd. Er wordt aangegeven dat als niet iedereen volgens deze werkwijzer werkt, het geen zin heeft om het te hanteren. Tevens wordt er aangegeven dat een Groene Driehoek, gebaseerd op de afdeling Techniek een goed systeem binnen de afdeling Bouw zou kunnen zijn.

Contractbeheerders Beheer en Onderhoud

De contractbeheerders van B&O geven aan dat zij wel gebruik maken van deze werkwijzer en het fijn vinden dat alle stappen binnen het proces staan vastgelegd. Echter, zij hebben henzelf deze werkwijzer aangeleerd en er is geen begeleiding vanuit het bedrijf hierin geweest. Aangezien niet iedereen met de werkwijzer werkt zijn zij minder flexibel. Tot slot wordt er aangegeven dat alle afdelingen andere software gebruiken en dat dit meer op hetzelfde platform zou moeten zijn.

Regio Projecten Techniek

RP Techniek vindt de werkwijzer een goede insteek, maar het is te complex. Er staan veel verplichte documenten in die vaak niet relevant zijn voor bepaalde projecten. Deze zouden volgens hen optioneel moeten zijn, zodat de doorlooptijd niet onnodig wordt verlengd. Tevens wordt er aangegeven dat iemand binnen het bedrijf de werkwijzer handhaaft, zodat iedereen deze hanteert.

Deelconclusie

Alle afdelingen geven aan dat de werkwijzer te complex is om mee te werken en daarom weinig mensen binnen het bedrijf deze hanteren. Tevens worden zij niet frequent gecontroleerd op het gebruik van deze werkwijzer en dit heeft geresulteerd in dat iedereen zijn eigen werkwijze aanhoudt. Dit maakt het voor degenen die de werkwijzer wel hanteren binnen het bedrijf lastig, omdat zij alsnog allerlei extra handelingen moeten doen om de juiste informatie op te halen. Als iedereen de werkwijzer zou hanteren zou alle informatie op specifieke plekken worden opgeslagen en toegankelijk zijn voor iedereen.

7. Conclusie

Alle afdelingen zijn het eens dat de communicatie binnen het bedrijf moet worden verbeterd. Eerder waren er klantteams die de afdelingen dicht bij elkaar zetten, maar deze zijn verwaterd. Er is meerdere malen een onprofessionele houding richting de klant ontstaan als gevolg van slechte interne communicatie. Ook wordt aangegeven dat de afdelingen in hun toekomstbeeld een betere band met elkaar willen hebben. Hiervoor moet iedereen de werkwijzer van SWS gaan hanteren, maar deze is momenteel te complex en wordt niet gehandhaafd.

8. Verbeteringen

Vanuit de interviews zijn de volgende verbeterpunten naar voren gekomen:

Eerdere situatie:

Voordat SWS in 2014 werd geïntroduceerd waren er klantteams die werknemers van beide afdelingen hadden en daardoor elkaar up-to-date hielden over de klanten. De klantteams zijn na de vorming van SWS verwaterd, maar wellicht wordt de communicatie beter als deze teams weer opnieuw worden geïntroduceerd.

Overdrachtsformulier

Er is aangegeven dat er wellicht een nieuwe stap in de werkwijzer moet worden gezet, waarin een overdrachtsformulier wordt gezet. Dit overdrachtsformulier wordt eens per jaar, per klant ingevuld en overgedragen van B&O naar RP. Dit formulier kan eventueel in een jaarlijks overleg met beide afdelingen worden doorgenomen.

Groene Driehoek binnen bouw

De klantmanagers geven aan dat het wellicht mogelijk is het concept van De Groene Driehoek binnen de afdeling bouw voort te zetten.

Werkwijzer

De werkwijzer is te complex en de werknemers zien de meerwaarde er niet van in. Om hen wel de meerwaarde hiervan in te laten zien is het slim om de werkwijzer te herzien en te versimpelen. Tevens moet de werkwijzer worden gehandhaafd, zodat iedereen zich hier aan houdt.

BIJLAGE 3: OVERDRACHTSFOMULIER VAN RP NAAR B&O


Projectgegevens:

Naam : [PROJECTNAAM] Contactpersoon :
 Straat : Postcode / Plaats : [PLAATS]
 Telefoon : Fax :
 E-mail :
 Garantieperiode : van |_|_|-|_|_|-|_|_|_|_| tot |_|_|-|_|_|-|_|_|_|_|
 Garantie : ☐ betalingstermijn
 ☐ bankgarantie

Bouwgegevens:

Projectverantwoordelijke : [OPDRACHTGEVER] Werkvoorbereider :
 Tekenaar/engineer : Uitvoeringsverantwoordelijke :
 Projectnummer : [PROJECTNUMMER] :

Installaties E

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Installaties W

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Bouwkundige werken

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Algemeen:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

	Omschrijving / Afdeling	Ja	Nee	Opmerkingen
1	Garantiebedrag overgeboekt naar garantienummer	☐	☐	Garantienummer: Hoogte bedrag: €
2	Projectgegevens: tekeningen/onderhouds- en bedieningsvoorschriften/PMP- en VGM plan, keuringsrapporten, (bijgewerkte) assetlijst enz. overgedragen aan vestiging?	☐	☐	
3	Zijn de definitieve revisie en bedieningshandboeken opgestuurd naar de opdrachtgever?	☐	☐	
4	Restpuntenlijst na oplevering afgewerkt? Indien nee, maak afspraken over wie de restpunten afhandelt.	☐	☐	
6	Alle installaties in bedrijf genomen?	☐	☐	
7	Heeft mondelinge uitleg en rondleiding aan B&O medewerkers plaatsgevonden op lokatie?	☐	☐	
8	Opdrachtgever ingelicht m.b.t. overdracht en contactpersoon?	☐	☐	
10	Zijn de eventuele bouwvoorzieningen opgezegd (bijv. telefoon/internet aansluiting)?	☐	☐	
11	Is de klant aangemeld bij de centrale meldkamer door de vestiging? Wat zijn de afspraken voor respons- en hersteltijden?	☐	☐	
12	Is de klant geïnteresseerd in een storings/onderhoudscontract? Wat zijn de afspraken tijdens de Garantie- en Onderhoudstermijn? Indien er sprake is van een onderhoudstermijn, wat is het budget, is dit geverifieerd door B&O voor indienen? Overdracht van de onderhoudscalculatie?	☐	☐	Actie door vestiging.
13	Zijn onderaannemers en garantieafspraken met deze partijen overgedragen?	☐	☐	

Aldus opgemaakt en overgedragen d.d. : |_|_|-|_|_|-|_|_|_|_|

Naam en functie (regio) projecten:

Naam en functie beheer & onderhoud:

BIJLAGE 4A: INTERVIEW SWSD RESPONDENT 10

Interview Respondent 10 Projectmanager RP bouw 11-02-2020

Intro

Hoe verschilt de bedrijfsstructuur tussen Deventer en Groningen?

Antwoord:

“Ik denk dat wij wat meer op niveau van Groningen zitten. Met een vestigingsleider en in Groningen was het altijd anders georganiseerd. Nu zit Jelke er tussen en ik denk dat de structuur daar redelijk gelijk is. B&O en Projecten is gelijk. 85% B&O en 15% projecten. 3 timmerlieden Projecten en bij B&O ongeveer 20. Soms kunnen timmerlieden van B&O worden ingezet op projecten. Ligt een beetje aan de persoon.”

Zou je voorbeelden kunnen noemen van de voor-en nadelen van de structuur in Deventer?

Antwoord:

“Nadelen is dat er een eilandjesstructuur is en dat we van elkaar niet weten waar we mee bezig zijn. De samenwerking verloopt dus stroef en is niet vanzelfsprekend. Die samenwerking zou er wel moeten zijn.

De structuur is een voordeel. Ik kan niet zoveel voordelen daar van opnoemen. We zijn met mekaar 1 bedrijf en dat moeten we uitstralen. “

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“De communicatie is er in de basis bijna niet. Wordt wel steeds beter, zeker na de sessie van vorige week. Je moet het wel zelf opzoeken. Het verloopt nog steeds stroef. Op persoonsniveau wordt dit wel beter bij bijvoorbeeld RVB. Ik krijg steeds vaker contact met B&O. Maar er moet beter worden gecommuniceerd. Wellicht met elkaar aan 1 bureaublok zitten maakt het nog beter.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Je moet de informatie halen bij de klantmanager en contractbeheerder. Het komt een paar keer in het jaar voor. Als je een nieuwe klant hebt o.i.d.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Na 2014 is er in de basis veel veranderd. Er was toen alleen een hoge scheiding tussen bouw en techniek. Bouw en techniek projecten werkt nu wel goed samen. Maar de scheiding tussen B&O bouw en techniek is te groot en dit zou meer naar elkaar moeten trekken. Eerder was bouw dus B&O en projecten met elkaar en bij techniek was dit wel gescheiden. Dit is door de techniek beïnvloed toen ze samen kwamen.”

Vraag 2:

Hoe werd eerder de informatie overgedragen?

Antwoord:

“De samenwerking binnen bouw tussen B&O en Projecten was veel beter.”

Vraag 2a:

Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier?

Antwoord:

“Er was toen alleen scheiding tussen bouw en techniek. Nu is dat nog steeds zo, maar ook scheiding tussen B&O en RP.”

Vraag 2b:

Waar zou dat aan kunnen liggen?

Antwoord:

“Omdat in 2014 (samenstelling van Worksphere) in de basis veel veranderd is.”

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“Ja want je haalt alles niet in dat kleine moment dat je samen zit en dan moet je er zelf later nog achteraan. De overdracht moet eigenlijk heel uitgebreid zijn (halve dag)”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

“We hebben wel eens met elkaar overhoop gelegen, omdat we niet de informatie krijgen daar we om hebben gevraagd. En dat er specifieke informatie niet wordt overgedragen vanwege de concurrentie structuur.”

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

“Ik reflecteer op de problemen en besef de rol van mijn functie. Hoe kan ik dat de volgende keer anders doen?”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Contactpersonen, werktijden, boortijden, normale gebruiken in de zin van huisregels, uurtarieven.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“Elkaar meer opzoeken. Meer op 1 afdeling gaan zitten. Wellicht het systeem van Leeuwarden. Dan ben je met elkaar meer in contact. Alleen een overdrachtsformulier is niet compleet genoeg. Het gaat ook meer om de band met de klant. Je moet echt zorgen dat je met elkaar integreert en meer contact met elkaar hebt. De structuur van Leeuwarden is een goed voorbeeld.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Daar moet ik meer mee werken. Ik werk er niet voldoende mee, dat komt omdat ik veel moet zoeken af en toe. Het is ook niet per se logisch hoe dat in elkaar zit. Het is zo een zoekplaatje. Het liefst heb ik jaarlijks een audit intern, zodat de kwaliteit hoog blijft.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“We moeten heel veel lijstjes invullen dat allemaal extra tijd kost. Het is te veel ingericht op techniek.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“De werkwijzer zou vereenvoudigd moeten worden door bouwmensen en niet techniek mensen. Er moeten mensen bij zitten die in echt verstand ervan hebben.”

BIJLAGE 4B: INTERVIEW SWSD RESPONDENT 11

Intro

Hoe verschilt de bedrijfsstructuur tussen Deventer en Groningen?

Antwoord:

“Lijken Deventer en Groningen best wel op elkaar en ook qua omvang.”

Zou je voorbeelden kunnen noemen van de voor-en nadelen van de structuur in Deventer?

Antwoord:

“Het nadeel is eilandjescultuur met eigen omzet/marge en daardoor krijg je niet het Strukton gevoel. Met name de overdracht van projecten van B&O naar Projecten zodat B&O meer marge kan pakken als ze dat zelf doen. De afdelingen worden ook door twee verschillende mensen aangestuurd. In Deventer is dat nog sterker dan in Groningen.”

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“Summier, die is er bijna niet. Er wordt echt te weinig gecommuniceerd. Dit moet echt beter en ze moeten van elkaar leren. Het gaat te veel om eigen belang. Er zitten een soort van twee bedrijven in een.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

“Op het moment dat er een offertetraject start, koppel ik de projectleider aan de klant zelf. Dus er niet echt een overdracht van ons naar projecten.”

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

“Het nadeel is dat alles in Focus wordt ingericht, maar projecten werkt daar in principe niet mee en hebben die gegevens niet beschikbaar. Die informatie zou wel gedeeld moeten worden.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“De afspraken, uurtarieven, toeslagen en dan is de vraag hoeveel informatie je van de klant hebt gekregen of dat de projectmanager dat zelf moet achterhalen.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?

Antwoord:

“Contractsamenvattingen en V&G plannen moeten in een centrale map staan. Contractafspraken moeten in een contractsamenvatting worden weergegeven. Tekeningen en dergelijke, relevante informatie verwijzing.”

Vraag 6a:

Hoe denk je dit toe te kunnen passen?

Antwoord:

“Hier moeten afspraken over worden gemaakt waar iedereen bij betrokken is.”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Ik denk op zich goed, maar ik werk er niet zo veel mee. Je zult in principe alles uit de werkwijzer moeten halen. Je moet zorgen dat alles overdraagbaar is.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Volgens mij niet, maar dat heeft wel met per persoon te maken. Sommigen zien het grotere plaatje niet.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Je moet iemand niet loslaten en zelf de werkwijzer uit laten zoeken. Tijdens de introductiedag moet de werkwijzer meer worden behandeld. En uitleggen hoe je het moet lezen en dingen moet vinden.

Stel je zou iemand boven iedereen zetten om de boel aan te sturen moet die niet te veel alleen aan projecten denken en meer objectief vanaf zowel B&O als projecten kan denken.”

Is het slim om de overdracht zo dichtgetimmerd vast te zetten?

“Ik denk dat het wel slim is om dit vast te leggen. Je zou bepaalde verbeterpotentiëlen in de overdrachtsformulieren vast kunnen leggen. Daardoor maak je het formulier sterker. Je zou het dus in de basis wel vast kunnen leggen. Dan kun je altijd alle afspraken achterhalen.”

BIJLAGE 4C: INTERVIEW SWSD RESPONDENT 12

Interview Respondent 12 Projectmanager RP techniek 11-02-2020

Intro

Hoe verschilt de bedrijfsstructuur tussen Deventer en Groningen?

Antwoord:

“Naar mijn kennis niet zo veel.”

Zou je voorbeelden kunnen noemen van de voor-en nadelen van de structuur in Deventer?

Antwoord:

“De klantmanagers vallen direct onder Erwin Landkroon en worden door hem ook aangestuurd en niet vanuit de vestiging. Zo krijg je een beetje twee kapiteins op 1 schip.”

Vraag 1:

Wat vind je van de communicatie tussen de afdelingen B&O en Regio Projecten conform de werkwijzer?

Antwoord:

“Inmiddels heel goed, maar dat was heel slecht. We luisteren nu naar elkaar en praten met elkaar. Dat zat met name al op B&O. Dat was een soort eilandje op zich.”

Vraag 1a:

Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen op dit moment?

Antwoord:

Verschilt per projectleider. Ik nodig de klantmanager uit bij de oplevering, zodat hij al informatie mee krijgt. Ik stuur ook alle revisiestukken door. Dit gebeurt niet bij iedereen. De structuur is dus wel dat je de klantmanager uitgenodigd. Dit gebeurt alleen in Deventer.

Vraag 1c:

Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten?

Antwoord:

Die is beperkt. In principe zou in elke projectmap van de klant een samenvatting moeten staan. Ik zie dat niet als een probleem, want de klantmanager weet alles wat ik nodig heb. Ik zie het als een kans om met elkaar het erover te hebben. We zoeken elkaar steeds vaker, dus de drempel wordt steeds lager.

Vraag 3:

Hoe werkt de informatieoverdracht bij voorgaande werkgevers?

Antwoord:

“Bij de BAM was ik ook projectmanager van de klussen en daar werkte we heel nauw samen. Het waren dus twee afdelingen maar ik deed veel meer qua communicatie. We zochten elkaar meer op.”

Vraag 3a:

Zou deze manier van overdracht volgens jou toepasbaar zijn binnen Strukton Worksphere?

Antwoord:

“Ja, maar daar moet het hele bedrijf achter staan.”

Vraag 4

Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?

Antwoord:

“De overdracht verliep altijd stroef, maar ik probeer collega’s actiever contact met elkaar op te laten zoeken.”

Vraag 4a:

Zijn hierdoor in het verleden problemen ontstaan?

Antwoord:

“Professionaliteit richting de klant ging naar beneden.”

Vraag 4b:

Wat heb je hiervan geleerd?

Antwoord:

“Door collega’s (en jezelf) actiever op te stellen ontstaan er minder problemen in de communicatie.”

Vraag 5:

Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen/te ontvangen?

Antwoord:

“Met name behoefte aan een componentenlijst die ze moeten onderhouden en wat ze daar aan moeten doen. Specificaties van installaties.”

Vraag 6:

Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden? (Hoe is het verbeterd?)

Antwoord:

“Door simpelweg de revisiegegevens aan de klantmanager te geven. Het staat gewoon in de werkwijzer en dat moeten we volgen. Er moet meer communicatie tussen de afdelingen komen.”

Vraag 6a:

Hoe kan je dat implementeren?

Antwoord:

“Door communicatie met elkaar en het te blijven bespreken. Iemand erop zetten die het controleert, maar ook meer kijkt naar de mens i.p.v. theorie. Hoe ga je eigenlijk om met je project?”

Vraag 7:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“De werkwijzer is op zich wel overzichtelijk, maar we doen wel een heleboel extra werk. Zo vermijden we vaak werkzaamheden om het sneller te doen. Wellicht moet de werkwijzer worden geoptimaliseerd en dat het bij het dan van de mensen komt dat ze het nut ervan inzien.”

Vraag 8:

Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?

Antwoord:

“Strukton zit verschrikkelijk op het risicomanagement en dat belemmert ons in het ondernemen. Je kan alles vasttimmeren en structureren en daarmee verlies je het contact met de klant.”

Vraag 9:

Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

“Je moet natuurlijk aan de certificering voldoen. Als je dit uit je hoofd laat. Je zou misschien wat meer documenten optioneel laten. Dus minder verplichte documenten en meer optioneel.”

BIJLAGE 4D: CODERING INTERVIEWS SWSD

			RP Bouw	B&O	RP Techniek
	Vraag		Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
Intro	Intro	Hoe verschilt de bedrijfsstructuur tussen Deventer en Groningen?	<i>Is redelijk gelijk.</i>	<i>Veel overeenkomsten.</i>	<i>Redelijk gelijk.</i>
		Zou je voor- en nadelen kunnen noemen van de structuur in Deventer?	<i>Nadelen: Eilandjesstructuur. Samenwerking verloopt stroef. Voordelen: De vastgelegde structuur.</i>	<i>Nadeel: Eilandjescultuur. Overdracht tussen de afdelingen is erg slecht.</i>	<i>Klantmanagers worden aangestuurd door één persoon binnen de regio.</i>
Huidige situatie	1	Wat vind je van de communicatie tussen B&O en RP?	<i>Bijna niet aanwezig.</i>	<i>Bijna niet aanwezig.</i>	<i>Inmiddels beter.</i>
	1a	Hoe verloopt de informatieoverdracht tussen de afdelingen?	<i>Je moet het nu zelf halen.</i>	<i>De projectleider wordt aan de klant gekoppeld en daar komt geen overdracht bij kijken.</i>	<i>Verschild per projectleider. Bij mij gaat dit steeds beter.</i>
	1b	Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van RP naar B&O?	<i>-</i>	<i>Informatie zou in een programma (Focus) gedeeld kunnen worden, maar daar werkt RP niet mee.</i>	<i>-</i>
	1c	Wat vind je van de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar RP?	<i>Verloopt slecht sinds 2014.</i>	<i>Informatie zou in een programma (Focus) gedeeld kunnen worden, maar daar werkt RP niet mee.</i>	<i>Die is zeer beperkt. Ook hier is verbetering in te vinden, maar dat is enkel met mij en niet binnen het bedrijf.</i>
Eerdere situatie	2	Hoe werd eerder de informatie overgedragen?	<i>De communicatie was beter.</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
	2a	Op welke manier wijkt dit af van de huidige manier?	<i>Scheiding tussen afdelingen was minder.</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
	2b	Waar zou dat aan kunnen liggen?	<i>Verandering in de basis sinds vorming Worksphere.</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Voorgaande werkgever	3	Hoe werkt de informatieoverdracht bij voorgaande werkgevers?	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>Er was beter contact tussen de afdelingen.</i>
	3a	Zou deze manier van overdracht toepasbaar kunnen zijn binnen SWSG?	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>Ja, maar daar moet het hele bedrijf aan meewerken.</i>
Probleeminventarisatie	4	Heeft de huidige manier van informatieoverdracht van B&O naar projecten nadelige gevolgen voor jou?	<i>Moet altijd zelf nog achter informatie aan (haal-cultuur).</i>	<i>-</i>	<i>De communicatie verliep stroef.</i>
	4a	Zijn hierdoor problemen ontstaan?	<i>Deadlines missen door slechte communicatie.</i>	<i>-</i>	<i>Verlies van professionaliteit.</i>
	4b	Wat heb je hiervan geleerd?	<i>Reflecteren op de fouten.</i>	<i>-</i>	<i>Actiever zijn in het communiceren van beide kanten.</i>
Toekomstige situatie	5	Welke informatie is volgens jou relevant om over te dragen?	<i>Contactpersonen, werktijden, boortijden, huisregels en uurtarieven.</i>	<i>De afspraken, uurtarieven, toeslagen en klantinformatie.</i>	<i>Componentenlijst met te onderhouden installaties. Specificaties van de installaties.</i>
	6	Hoe denk je dat de informatieoverdracht verbeterd kan worden?	<i>Elkaar meer opzoeken.</i>	<i>Contractsamenvattingen en V&G plannen in een centrale map.</i>	<i>Meer contact te zoeken tussen de afdelingen.</i>
	6a	Hoe denk je dit toe te kunnen passen?	<i>Door meer op één afdeling te gaan zitten.</i>	<i>Afspraken maken met beide afdelingen.</i>	<i>Iemand die controle uitvoert op de communicatie tussen de afdelingen.</i>
	7	Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001?	<i>Werk ik weinig mee. Te complex.</i>	<i>Goed, maar ik werk er niet veel mee.</i>	<i>Overzichtelijk, maar niet efficient. Vaak extra onnodige werkzaamheden.</i>
Werkwijzer	8	Zou je concrete voorbeelden kunnen noemen van beperkingen door dit systeem?	<i>De protocollen nemen te veel tijd in beslag.</i>	<i>Niet, maar ik werk er niet veel mee.</i>	<i>Strukton zit te veel vast op risicomangement en dat belemmert ondernemen.</i>
	9	Wat zou volgens jou een alternatief kunnen zijn op de werkwijze volgens ISO 9001?	<i>Het moet vereenvoudigd worden en minder worden ingericht op alleen techniek, maar ook op bouw.</i>	<i>De werkwijzer moet tijdens de introductiedag van nieuwe collega's uitgebreider moeten worden toegelicht. Er moet meer controle komen op het gebruik van de werkwijzer.</i>	<i>Wat meer documenten in de werkwijzer optioneel maken, zodat processen sneller kunnen worden doorlopen. Soms zijn bepaalde documenten simpelweg niet van belang.</i>

BIJLAGE 4E: ANALYSE INTERVIEWS SWSD

ANALYSE INTERVIEWS STRUKTON WORKSPHERE DEVENTER

Intro

Alle respondenten van Strukton Worksphere Deventer hebben aangegeven dat de bedrijfsstructuur van Deventer gelijkwaardig aan Groningen is. Daarnaast hebben zij een aantal voor- en nadelen van deze structuur benoemd:

Voordelen

De structuur is vastgelegd door middel van een werkwijzer.

Nadelen

Eilandjescultuur. De overdracht tussen de afdelingen is slecht.

De afdeling B&O wordt aangestuurd door één persoon binnen de regio.

1. Huidige situatie

Volgens RP Bouw en B&O is de communicatie tussen B&O en RP bijna niet aanwezig. Er heerst een eilandjescultuur waar ieder zijn eigen ding doet. Bij RP Techniek begint hier verbetering in te komen, maar dat komt door een individueel initiatief om iedereen aan te sporen met elkaar contact te zoeken.

Deelconclusie

Op een aantal individuen is de communicatie tussen de afdeling B&O en RP slecht of niet aanwezig.

2. Eerdere situatie

Er wordt aangegeven dat de communicatie eerder beter was en de scheiding tussen de afdelingen minder. Dit is veranderd toen Strukton Worksphere werd gevormd.

Deelconclusie

Sinds de vorming van Strukton Worksphere is de communicatie tussen de afdelingen minder geworden.

3. Voorgaande werkgever

Er was meer contact tussen de afdelingen en dat kwam doordat mensen elkaar opzochten. Dit zit in de cultuur van dat bedrijf en dat had op communicatief niveau voordelen. Dit is binnen Strukton Worksphere ook te realiseren, maar daar moet iedereen aan meewerken.

Deelconclusie

Bij een ander bedrijf werken beide afdelingen goed samen. Dit kan binnen Strukton Worksphere ook, maar dat vraagt verandering van iedereen.

4. Probleeminventarisatie

RP Bouw geeft aan dat de informatie moet worden opgehaald in de vorm van een haal-cultuur. De communicatie verloopt stroef en iedereen doet zijn eigen ding (eilandjescultuur). Daardoor zijn deadlines gemist en is de uitstraling van het bedrijf naar sommige klanten minder professioneel geweest dan naar wordt gestreefd binnen Strukton Worksphere.

Deelconclusie

Vanwege de eilandjescultuur moet alle informatie worden opgehaald en daardoor zijn de doorlooptijden langer en de faalkosten hoger. Dit heeft geresulteerd in het missen van deadlines en een onprofessionele houding.

5. Toekomstige situatie

Regio Projecten Bouw

Volgens SWSD is de volgende informatie relevant om over te dragen:

- Contactpersonen
- Tarieven

- Werktijden
- Huisregels
- Klantinformatie

Volgens hen kan er verbetering plaatsvinden door elkaar meer op te zoeken en contractsamenvattingen en V&G plannen in een standaardmap te zetten, zodat iedereen hier bij kan.

Deelconclusie

De genoemde relevante informatie komt overeen met de antwoorden van de respondenten in Groningen. Ook hier willen alle afdelingen elkaar meer op gaan zoeken en het contact verbeteren.

6. Werkwijzer

Binnen Strukton Worksphere Deventer wordt door alle respondenten aangegeven dat de werkwijzer te complex en weinig wordt gebruikt. Tevens moeten extra, onnodige werkzaamheden worden uitgevoerd die te algemeen zijn. Nadelige gevolgen hiervan zijn dat de protocollen te veel tijd in beslag nemen en volgens RP Techniek te veel op risicomanagement zijn gericht. Hierdoor worden de werknemers belemmerd in zelf acties of alternatieven ondernemen. Een oplossing volgens SWSD is om de werkwijzer te vereenvoudigen en minder op alleen techniek in te richten, maar ook op bouw. Daarnaast moet tijdens de introductiedag van nieuwe werknemers meer aandacht worden besteed aan de werkwijzer. Tot slot zou volgens hen een aantal documenten optioneel moeten worden, zodat deze niet in elke opdracht moeten worden ingevuld, terwijl ze voor die specifieke opdracht niet relevant zijn.

Deelconclusie

De werkwijzer is te complex en daardoor gebruiken de werknemers van SWSD deze niet. Er gaat te veel tijd verloren aan het invullen van onnodige documenten en dit heeft nadelige gevolgen voor de efficiëntie in het werk. Er moet volgens SWSD een vereenvoudigde werkwijzer worden opgesteld, die meer wordt behandeld tijdens de introductie.

7. Conclusie

De bedrijfsstructuur van Groningen en Deventer zijn gelijkwaardig. Opmerkelijk is dat de problemen in interne communicatie van deze vestiging overeen komen met die van Groningen. Bij SWSD is de communicatie tussen B&O en RP ook niet aanwezig. Net als in Groningen heerst hier een eilandjescultuur, waarin ieder zijn eigen ding doet en weinig rekening houdt met andere afdelingen. SWSD geeft net als SWSG aan dat zij in hun toekomstbeeld een betere samenwerking tussen de afdelingen zien. De werkwijzer wordt ook in de vestiging van Deventer weinig tot niet gebruikt, vanwege de complexiteit. Daarom moet volgens SWSD een vereenvoudigde werkwijzer worden opgesteld, die meer wordt behandeld tijdens de introductie.

8. Verbeteringen

Vanuit de interviews zijn de volgende verbeterpunten naar voren gekomen:

Werkwijzer

De werkwijzer is te complex en de werknemers zien de meerwaarde er niet van in. Om hen wel de meerwaarde hiervan in te laten zien is het slim om de werkwijzer te herzien en te versimpelen. Tevens moet de werkwijzer worden gehandhaafd, zodat iedereen zich hier aan houdt.

BIJLAGE 5A: INTERVIEW RESPONDENT 13 SWSL

Open Structuur:

Wat vind jij van de werkwijze gebaseerd op de ISO 9001/werkwijzer?

Antwoord:

We hanteren de werkwijzer. Er is een kleine beperken omdat alles hetzelfde is. Iedereen die nieuw is wordt aan iemand gekoppeld en die legt alles uit.

Deze structuur bestaat al 6 jaar (sinds de start van Worksphere) en dat komt vanuit Heijmans.

Wat was het voornaamste punt waar je tegen aan liep?

Helemaal niks, want sinds 2014 was er toch al een verandering bezig i.v.m. Worksphere

Hoe is de verhouding bouw en techniek?

“Bouw doet heel veel met onderaannemers en techniek doet alles zelf. Maar qua omzet ligt bouw wat hoger dan techniek. Qua personeel heeft techniek meer mensen nodig.”

Hoeveel mensen hebben jullie in de buitendienst lopen?

“Er lopen 20 mensen buiten.”

“Het probleem nu hier is dat iedereen zijn eigen dingetje doet en daardoor geen dingen wilt doen voor anderen. Het liefst moet je gewoon de vraag van de opdrachtgever oplossen/uitzetten naar de juiste persoon. Dit is het beste voor de klant. Zodra er een technische vraag komt is het belangrijk dat de klantmanager contact opneemt met iemand die de benodigde technische kennis heeft en daarnaast de vraag stelt of ze een kostenindicatie of echt een onderbouwde kostenspecificatie willen ontvangen. Dit zorgt voor een stukje kostenbesparing aan de voorkant.”

Wat is de definitie van klantmanager?

“Het is niet helemaal duidelijk wat de definitie van een klantmanager is. Een monteur kan bij wijze van net zo goed een klantmanager zijn. Is een klantmanager het ‘gezicht’ van een organisatie?”

“Zijn belangrijkste taak is de acquisitie rol. Wat komt er aan aankomend jaar? Kunnen wij een prijs aanbieden?”

Vind je dat een klantmanager vakkennis moeten hebben?

“Nee, ik heb veel liever dat een klantmanager goed met de klant overweg kan. Je bent verantwoordelijk voor Strukton.”

“De werkvoorbereider maakt een planning voor het hele jaar. Hier kan overzichtelijk worden weergegeven wanneer wat moet worden ingepland en daarnaast.”

“Ze zitten één keer per week met alle werkvoorbereiders samen om alles te overleggen qua buitenpersoneel.”

“Groningen heeft allemaal eilandjes met elk eigen personen
Bouw in Groningen heeft te veel een techniek mindset.”

BIJLAGE 5B: INTERVIEW RESPONDENT 14 SWSL

Open Structuur:

Wat is het verschil tussen Leeuwarden en Groningen?

Groningen heeft gewoon een achterstand. Het hele MT zit in Groningen en dicht bij elkaar, maar ze hadden toch weinig communicatie. Zij kwamen dan in Leeuwarden kijken en voor je het wist waren ze alweer weg en had je er dus niks aan. Ik had zelf wat ervaring in bedrijfsstructuur en daarom hebben we zelf een structuur opgezet voor Leeuwarden.

Hoe denk je dat je dat je het model van Leeuwarden kan implementeren in Groningen?

Ze zijn daar al mee bezig. Jelke is er al mee bezig en ik begeleid hem daar in. Het is slechts een kwestie van tijd. Wij kijken met z'n allen eigenlijk altijd vooruit en denken daardoor mee. Ze zijn dus heel betrokken met het proces. Hier hoort een goede samenwerking bij en een goede begeleiding.

Zodra je wat jonge mensen inzet met een duidelijk doel en goede middelen. Zodat zij kunnen worden opgezet om toekomstige werkvoorbereiders. Het gaat allemaal om de mindset. Je moet iedereen met je mee krijgen.

Denk je dat het slim is om de Yungs methodiek in Groningen toe te passen?

100%, want werknemers krijgen meer inzicht in hoe zij zelf zijn en hoe zij met anderen om moeten gaan.

BIJLAGE 5C: ANALYSE INTERVIEWS SWSL

ANALYSE INTERVIEWS STRUKTON WORKSPHERE LEEUWARDEN

Intro

Strukton Worksphere Leeuwarden hanteert een verschillende bedrijfsstructuur dan SWSG en SWSD. Hierom is besloten een open interview af te nemen.

Interview Manager Operations Bouw

SWSL werkt volledig volgens de opgestelde werkwijzer. Zodra een nieuw persoon wordt aangenomen wordt hij of zij aan iemand gekoppeld die de werkwijzer volledig toelicht. Binnen SWSL is B&O en RP eigenlijk één afdeling en deze structuur komt vanuit Heijmans. Er waren weinig punten waar tegenaan werd gelopen tijdens het opzetten van deze structuur, omdat de gehele vestiging nieuw was en nog er nog geen structuur aanwezig was.

Bouw doet veel met onderaannemers, terwijl techniek zo veel mogelijk zelf probeert te doen. De omzet van bouw is hoger, maar techniek heeft meer personeel. Al het personeel dat voor bouw in de buitendienst loopt is integraal voor zowel RP als B&O.

Het probleem bij SWSL is dat iedereen zijn eigen dingetje doet (eilandjescultuur). Dit is in Leeuwarden minder dan in Groningen of Deventer, maar wel aanwezig. Het is beter om vanuit de klant één aanspreek punt te hebben, de klantmanager, die de opdrachten naar de juiste personen uitzet.

Een klantmanager is geen duidelijk gedefinieerde functie, want een monteur zou net zo goed een klantmanager kunnen zijn. Voor SWSL is een klantmanager het gezicht van Strukton Worksphere. Deze hoeft niet per se technische kennis te hebben, zolang hij of zij maar weet naar wie de vragen moeten worden uitgezet. Het beste resultaat is als dit voor zowel B&O als RP kan zijn, zodat de klant altijd kan worden bediend. Eens per week zitten alle werkvoorbereiders (integraal) bij elkaar om de planning voor het buitenpersoneel door te nemen.

Deelconclusie:

SWSL heeft een afwijkende structuur van SWSG en is meer klant gestuurd, terwijl Groningen (en Deventer) meer op risicomanagement draait. Leeuwarden zorgt voor één aanspreekpunt voor de klant en deze zet de aanvraag uit naar de juiste persoon. Dit is vergelijkbaar met De Groene Driehoek van techniek in Groningen. Tevens is het buitenpersoneel van SWSL inzetbaar voor zowel RP als B&O en is daarom flexibeler dan specifiek personeel voor beide afdelingen.

Interview Manager Operations Techniek/ Vestigingsleider

Het verschil tussen SWSL en SWSG is dat Groningen een achterstand heeft op Leeuwarden. Groningen is een stuk groter en ondanks dat het MT bij elkaar zit, is er nog steeds weinig communicatie.

Groningen is al bezig om de structuur van Leeuwarden over te nemen onder begeleiding van hen. Het is een kwestie van tijd voordat het model van Leeuwarden daar ook draait. Tussen het MT van Groningen en het MT van Leeuwarden is veel communicatie.

SWSL draait op de mindset van werknemers. Zij zetten graag jongere werknemers in, zodat zij kunnen leren en zich verder door kunnen ontwikkelen in hun huidige model. Er wordt gebruik gemaakt van de Jungs methodiek. Dit is een methodiek met kleuren die je inzicht geven in je eigen karakter en anderen hun karakter. Tevens leert het je hoe je het beste met collega's van een bepaalde kleur om kan gaan. Zo heeft iedereen al een stapje voor in de benadering van collega's.

Deelconclusie:

SWSG neigt dezelfde richting op te gaan als SWSL qua organisatie en hebben daar regelmatig contact over. SWSL zorgt ervoor dat de werknemers elkaar op meerdere manieren leren kennen, zodat zij optimaal op elkaar kunnen anticiperen.

Conclusie

SWSG is volgt qua organisatiestructuur in de voetstappen van SWSL onder hun begeleiding. Leeuwarden heeft een flexibel model opgezet en zorgt ervoor dat werknemers elkaar leren kennen. Hierdoor is de drempel voor interne communicatie laag en zoeken collega's elkaar sneller op.

Verbeteringen

Vanuit de interviews zijn de volgende verbeterpunten naar voren gekomen:

Inzicht in karakteristieke eigenschappen

SWSL draait op de mindset van werknemers en dit zorgt voor een sterke interne communicatie. SWSG kan hier van leren door ervoor te zorgen dat collega's elkaar beter leren kennen. Dit zou middels dezelfde technieken kunnen zijn die SWSL gebruikt.

Functie klantmanager

De functie klantmanager is niet duidelijk omschreven in het functieprofiel. Het moet duidelijk zijn welke taken en verantwoordelijkheden een klantmanager heeft.

BIJLAGE 6A: FUNCTIEOMSCHRIJVING KLANTMANAGER (1/2)

Functienaam: Klantmanager

I. Plaats in de organisatie:

- Rapporteert hiërarchisch, functioneel en operationeel aan de Manager Operations. Geeft operationeel leiding aan Contractbeheerder en Beheerttechnici. Treedt als bidmanager op bij contracten op entiteitsniveau.

II. Hoofdverantwoordelijkheden:

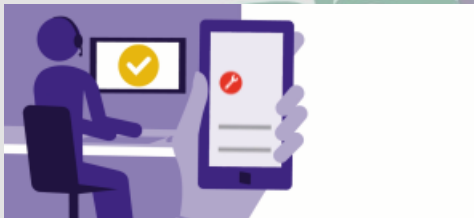
- Is verantwoordelijk voor de volledige orderintake en VCB met betrekking tot de aan hem toegewezen klanten voor Service, Beheer en Onderhoud met betrekking tot contracten, aangenomen werk en regie.
- Is verantwoordelijk voor de implementatie, continuïteit, het rendement (NCB) en volume (afgeboekte omzet) van de regionale en (deels uit) de landelijke contracten
- Is verantwoordelijk voor continuïteit en volume bij aangenomen werk en voor continuïteit, volume en rendement bij regie op regio- en - in voorkomende gevallen – deels op landelijke niveau.
- Is verantwoordelijk voor het aandragen van leads van grotere projecten en blijft betrokken in het verwervings- en het uitvoeringsproces hiervan.
- Is verantwoordelijk voor de klanttevredenheid en het op middellange termijn onderhouden en uitbreiden van contacten met klanten op operationeel en tactisch niveau met als doel acquisitie (regie, aangenomen werk en projecten), contractuitbreiding, contractverlenging en optimalisatie van dienstverlening.
- Is verantwoordelijk voor een effectieve communicatie over gemaakte klantafspraken, en de voortgang van het contract.
- Is verantwoordelijk voor de juiste afstemming met de hiërarchische lijn met betrekking tot de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve bemensing.
- Is verantwoordelijk voor de oplevering en analyse van de vereiste klantrapportages, de bijbehorende voortgangsevaluaties met de klant. Adviseert de klant over mogelijke verbeteringen;
- Is medeverantwoordelijk voor het voorbereiden en uitvoeren van beleid op het gebied van Beheer & Onderhoud en bewaakt de functionele kaders.
- Is verantwoordelijk voor de klanttevredenheid
- Is verantwoordelijk voor het nakomen van de contractafspraken.

III. Kennis en ervaring:

- Academisch werk- en denkniveau;
- Relevante technisch- bedrijfskundige opleiding op tenminste HBO niveau (6);
- Ruime kennis en ervaring met het managen van complexe beheer- en onderhoudscontracten (6 tot 10 jaar).

BIJLAGE 6B: FUNCTIEOMSCHRIJVING KLANTMANAGER (2/2)

Na de introductie van Mobiel Werken zijn een aantal nieuwe functies ontstaan en hebben we onderscheid gemaakt in werkstromen. Verder is een onderscheid gemaakt in de vraag-, proces- en aanbodzijde met als doel maximale aandacht voor klant- en medewerkerstevredenheid en een acceptabel verdienmodel.



- Storingscoördinator
- Onderhoudscoördinator
- Werkvoorbereider
- Contractanalist
- Technisch administratief medewerker
- Groepsleider B&O



- Uitvoering
- Teamleider



- Beheertehnicus
- Contractbeheerder



- Klantmanager

Klantmanager

Je bent eindverantwoordelijk voor je klanten.

Je bent op (strategisch/) tactisch niveau het directe aanspreekpunt bij de klant voor huisvesting en exploitatievraagstukken.

Je draagt zorg voor klanttevredenheid, orderintake en VCB (B&O en Projecten) en NCB (alleen B&O). Hierbij wordt je ondersteund door de CB/BT en je betreft de PL 'groene driehoek' bij je klant.

Wanneer ben ik succesvol?

1. De klant weet jou te vinden als het gaat om zijn/haar ontwikkelingen op huisvesting en exploitatievraagstukken. Je bent klantverantwoordelijk en bent daarmee aanspreekpunt voor onze volledige dienstverlening.
2. Je weet continu de klanttevredenheid te verbeteren en het rendement te vergroten.
3. Je zorgt voor leads voor kleine en grotere projecten.
4. Je organiseert klantteamoverleggen en zorgt ervoor dat het gehele klantteam (breder dan alleen B&O) optimaal samenwerkt.
5. Je bewaakt en zorgt waar nodig voor de bijsturing van de uitvoering van het onderhoudscontract en de lopende klussen en projecten.
6. Je bent in staat de klant c.q. het contract door te ontwikkelen en het contract jaar op jaar te verlengen.
7. Je zorgt samen met de GL B&O en/of TL voor passende match tussen vraag en aanbod op korte en lange termijn.
8. Je werkt nauw samen met de teamleider om te zorgen dat de teamleider nu en in de toekomst de vereiste capaciteit en kwaliteit beschikbaar heeft.
9. Je stuurt de contractanalist aan om maximaal verbeterpotentieel uit je klanten te halen.
10. Wvttk 😊

Note: Je verantwoordelijkheden kan je terug vinden in het functieprofiel van je functie en je taken in het proces staan in de uniforme werk wijze (de procesbeschrijving) op het intranet op Werkwijzer.

BIJLAGE 7: SWOT-ANALYSE VARIANTEN

SWOT ANALYSES

Variant 1

SWOT analyse variant 1

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ Gestructureerde informatieoverdracht ▪ Alle informatie in één keer bij de juiste persoon ▪ Overzichtelijke wijze om informatie over te dragen ▪ Formulier gespecificeerd voor bouw ▪ Vermindering van faalkosten ▪ Gemakkelijk toe te passen	Zwaktes ▪ Geen oplossing voor het interne communicatieprobleem ▪ Tijd vrijmaken om een formulier in te vullen ▪ Werknemers gebruiken de werkwijzer momenteel niet
	Kansen ▪ Vermindering van doorlooptijd door alle benodigde informatie in één keer te leveren ▪ Verbeterde communicatie tussen de afdelingen B&O en RP op projectniveau ▪ Professionelere uitstraling naar de klant ▪ Toepasbaar binnen heel SWS	Bedreigingen ▪ Reputatie SWS nog steeds afhankelijk van interne communicatie

Variant 2

SWOT analyse variant 2

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ Verbeterde interne communicatie ▪ Werknemers zijn meer met projecten en klanten betrokken ▪ Betere verdeling van taken en verantwoordelijkheden ▪ Gemakkelijk toe te passen	Zwaktes ▪ Staat niet vastgelegd in de werkwijzer ▪ Er moet extra tijd worden vrijgemaakt voor maandelijkse overleggen ▪ Geen gestructureerde overdracht
Externe factoren	Kansen ▪ Professionelere uitstraling richting de klant ▪ Uniforme benadering van de klant	Bedreigingen ▪ Doorlooptijd niet optimaal verminderd

Variant 3

SWOT analyse variant 3

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ RP kan zich volledig op zijn eigen projecten focussen ▪ Bij te weinig capaciteit kan B&O alsnog haar projecten uitvoeren ▪ Interne flexibiliteit	Zwaktes ▪ Er wordt verder afgeweken van de huidige werkwijzer ▪ Lastige afbakening van de maximale omvang van een project ▪ Vraagt veel voorbereiding voor toepassing
Externe factoren	Kansen ▪ Meer flexibiliteit richting de klant ▪ Toepasbaar binnen SWSG en SWSD	Bedreigingen ▪ Geen uniforme houding richting de klant ▪ Meer dan één contactpersoon voor de klant ▪ De mogelijke onprofessionaliteit wordt hier niet mee voorkomen

Variant 4

SWOT analyse variant 4

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ Toegankelijker voor werknemers ▪ Makkelijker toepasbaar zodra het is verbeterd ▪ Interne controle op gebruik ▪ Toepasbaar binnen heel SWS ▪ Gestructureerde werkwijze ▪ Iedereen werkt volgens dezelfde structuur	Zwaktes ▪ Vraagt veel inspanning voordat het kan worden toegepast ▪ Het hele bedrijf moet zich hiervoor aanpassen ▪ Zeer grote ingreep
	Kansen ▪ Een goed werkend ISO certificaat biedt de ruimte tot groeien ▪ Verbetering in uitstraling als bedrijf, indien juist geïmplementeerd	Bedreigingen ▪ Werkwijze moet wel blijven voldoen aan het ISO certificaat ▪ Aanpassing volledige werkwijze kan de uitstraling van het bedrijf negatief beïnvloeden

Variant 5

SWOT analyse variant 5

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ Werknemers krijgen meer inzicht in hun eigen vaardigheden ▪ Er is al een juist toegepast voorbeeld van implementatie bij SWSL ▪ Werknemers leren elkaar op een adequate manier te benaderen ▪ Positieve invloed op interne communicatie	Zwaktes ▪ Werknemers kunnen hier te 'nuchter' op reageren en het als grap zien ▪ Er moet tijd worden vrijgemaakt voor het maken van de tests
Externe factoren	Kansen ▪ Maakt SWSG toegankelijker voor nieuwe werknemers	Bedreigingen ▪ SWSG kan overkomen als zweverig richting de opdrachtgever

BIJLAGE 8: SAMENVATTING VARIANTEN

ALTERNATIEVEN ONDERZOEK BRAM BULTHUIS

Nadat de huidige situatie bij Strukton Worksphere Groningen en de andere vestigingen binnen de regio Noord-Oost is vastgesteld, is het mogelijk om te kijken naar alternatieven. Vanuit de interviews zijn een aantal suggesties gedaan naar de verbetering van de huidige situatie en deze worden hier behandeld.

Alle respondenten zijn het eens dat de interne communicatie van het bedrijf moet worden verbeterd. Vanuit de analyse van de interviews zijn de volgende potentiële verbetermethoden gekomen:

- Overdrachtsformulier
- Klantteams opnieuw introduceren
- De Groene Driehoek binnen bouw
- Toegankelijke werkwijzer
- Verbetering van mindset werknemers

Om een objectief beeld te schetsen van de voor- en nadelen van deze varianten, is een analyse opgesteld. Deze worden per variant aangegeven.

Daarnaast is het relevant om onderscheid te maken in bedrijfsstructuur en bedrijfscultuur. Hieronder wordt weergegeven welke variant onder wat valt.

Bedrijfsstructuur

- Overdrachtsformulier

Bedrijfscultuur

- Klantteams opnieuw introduceren
- Inzicht in karakteristieke eigenschappen
- Groene driehoek
- Toegankelijke werkwijzer

Nog even kort een toelichting op bepaalde afkortingen:

B&O	Beheer en Onderhoud
RP	Regio Projecten
SWS	Strukton Worksphere
SWSG	Strukton Worksphere Groningen
SWSD	Strukton Worksphere Deventer
SWSL	Strukton Worksphere Leeuwarden

1. Overdrachtsformulier

Om de overdracht van de afdeling B&O naar RP gestructureerd te laten verlopen kan een overdrachtsformulier worden geïntroduceerd. Dit overdrachtsformulier wordt aan het begin van een kalenderjaar overgedragen aan RP en eventueel toegelicht door middel van een overleg. Het formulier wordt voor elke klant opgesteld en in een centrale map gezet, zodat het toegankelijk is voor beide partijen. De volgende onderdelen worden in het formulier behandeld:

- Klantinformatie
- Tarieven
- Eventuele rapporten

Klantinformatie

De klantinformatie wordt beschreven wat voor soort klant het is en waar hun belangen liggen. Dit heeft als gevolg dat, indien een klant bijvoorbeeld gesteld is op duurzaamheid, een projectmanager hier op in kan spelen bij een project. Ook andere informatie als werktijden, boortijden en parkeervoorzieningen kunnen hierin worden gemeld.

Tarieven

Dit zijn de te hanteren tarieven zijn de tarieven die de afdeling B&O heeft afgesproken met de klant, zodat er eenheid is vanuit SWSG richting hen.

Eventuele rapporten

Hierin kunnen eventuele rapporten door adviseurs worden bijgevoegd. Denk hierbij aan bijvoorbeeld rapporten over akoestiek, architectuur, gevelreiniging etc. Dit heeft meerwaarde voor de projectmanager, zodat hij deze zelf niet opnieuw hoeft op te stellen of op hoeft te vragen. Tevens voorkomt dit frustratie zodra deze rapporten aan het begin van het jaar klaarstaan, zodat de projectmanager hier op tijd vanaf weet.

SWOT analyse variant 1

	Positief	Negatief
	Sterktes	Zwaktes
Interne factoren	▪ Gestructureerde informatieoverdracht ▪ Alle informatie in één keer bij de juiste persoon ▪ Overzichtelijke wijze om informatie over te dragen ▪ Formulier gespecificeerd voor bouw ▪ Vermindering van faalkosten ▪ Gemakkelijk toe te passen	▪ Geen oplossing voor het interne communicatieprobleem ▪ Tijd vrijmaken om een formulier in te vullen ▪ Werknemers gebruiken de werkwijzer momenteel niet
	Kansen	Bedreigingen
Externe factoren	▪ Vermindering van doorlooptijd door alle benodigde informatie in één keer te leveren ▪ Verbeterde communicatie tussen de afdelingen B&O en RP op projectniveau ▪ Professionelere uitstraling naar de klant ▪ Toepasbaar binnen heel SWS	▪ Reputatie SWS nog steeds afhankelijk van interne communicatie

2. Klantteams

Voordat SWS werd geïntroduceerd waren er klantteams en deze hadden maandelijks een overleg over de gebonden klanten. Indien nodig kwam hier een projectmanager of werkvoorbereider van RP bij uitgenodigd, zodat zij up-to-date waren met de bewegingen van de opdrachtgever. De klantteams zorgen ervoor dat het gezicht van SWS richting de klant eenduidig is en er niet verschillende dingen worden geroepen.

Dit alternatief zorgt niet voor een gestructureerde overdracht, maar wel voor een lage drempel in interne communicatie. RP wordt meer betrokken bij B&O en wellicht resulteert dit in een haal en breng cultuur. Dat houdt in dat de klantmanager of contractbeheerder van B&O zelf de verantwoordelijkheid en het initiatief neemt om de benodigde informatie bij de afdeling RP te brengen.

SWOT analyse variant 2

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ Verbeterde interne communicatie ▪ Werknemers zijn meer met projecten en klanten betrokken ▪ Betere verdeling van taken en verantwoordelijkheden ▪ Gemakkelijk toe te passen	Zwaktes ▪ Staat niet vastgelegd in de werkwijzer ▪ Er moet extra tijd worden vrijgemaakt voor maandelijkse overleggen ▪ Geen gestructureerde overdracht
	Kansen ▪ Professionelere uitstraling richting de klant ▪ Uniforme benadering van de klant	Bedreigingen ▪ Doorlooptijd niet optimaal verminderd

3. De Groene Driehoek

De Groene Driehoek binnen de afdeling techniek van SWSG zorgt ervoor dat meldingen die binnenkomen op een monitor ingedeeld worden bij de juiste afdelingen. Zij horen in principe bij de afdeling RP, maar kunnen, indien zij de capaciteit hebben, ook klussen voor B&O oppakken. Dit geeft een stuk flexibiliteit binnen de afdelingen van techniek.

Binnen bouw kan dit concept ook worden toegepast door een team op te stellen dat zich tussen de afdelingen B&O en RP bevindt. Zij zullen beoordelen of binnengekomen projecten binnen B&O of RP moeten worden uitgevoerd en zelf bepalen welke afdeling hun hulp het meest nodig heeft. Indien B&O niet de capaciteit heeft om bepaalde klussen uit te voeren die nog steeds binnen de eisen van een B&O-project vallen, pakt De Groene Driehoek dit op.

Met deze methode kan de afdeling RP zich meer focussen op de projecten die voor hen bedoeld zijn en wordt het groeimodel flexibeler. Een voorbeeld van een huidige situatie is een projectmanager die een project draait van een half miljoen, maar ondertussen ook vijf kleinere projecten van onder tienduizend euro afhandelt, omdat B&O daar niet de capaciteit voor had. Met het invoeren van De Groene Driehoek komt deze situatie niet meer voor en zullen zij deze projecten oppakken. Er moeten wel bepaalde afbakeningen worden gesteld in de maximale omvang waar De Groene Driehoek aan mag werken, zodat zij niet in dezelfde situatie komen als het voorbeeld van de projectmanager. Deze afbakeningen zijn later te specificeren.

Deze variant zorgt niet voor een gestructureerde overdracht, maar wel voor flexibiliteit. De afdeling RP kan zich volledig focussen op grotere projecten en de afdeling B&O hoeft zich niet zorgen te maken over projecten waar zij geen capaciteit voor hebben.

SWOT analyse variant 3

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ RP kan zich volledig op zijn eigen projecten focussen ▪ Bij te weinig capaciteit kan B&O alsnog haar projecten uitvoeren ▪ Interne flexibiliteit	Zwaktes ▪ Er wordt verder afgeweken van de huidige werkwijzer ▪ Lastige afbakening van de maximale omvang van een project ▪ Vraagt veel voorbereiding voor toepassing
Externe factoren	Kansen ▪ Meer flexibiliteit richting de klant ▪ Toepasbaar binnen SWSG en SWSD	Bedreigingen ▪ Geen uniforme houding richting de klant ▪ Meer dan één contactpersoon voor de klant ▪ De mogelijke onprofessionaliteit wordt hier niet mee voorkomen

4. Werkwijzer

Elke respondent binnen de SWSG en SWSD is het eens dat de werkwijzer te complex is en daarom niet wordt gebruikt. Een oplossing voor dit probleem is het nazien van de werkwijzer en deze te versimpelen. Dit moet in overleg met de relevante afdelingen gebeuren en niet door één persoon, want er moet een objectief product worden neergezet dat voor elke werknemer hanteerbaar is.

Daarnaast moet de werkwijzer meer worden gehanteerd en werknemers moeten worden gecontroleerd op het gebruik hiervan. Het is essentieel voor het concept om te werken dat werknemers het nut van de werkwijzer gaan inzien. Door hen te controleren op het gebruik van de werkwijzer worden zij ook aangespoord en gemotiveerd dit te doen. De werkwijzer werkt alleen indien iedereen die er mee zou moeten werken, er mee werkt.

Ook met deze variant wordt er geen gestructureerde overdracht opgezet, maar het is wel een stap in de goede richting. Indien men de werkwijzer gaat hanteren wordt voldaan aan de certificering en werken de werknemers op een universele en efficiënte wijze.

SWOT analyse variant 4

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ Toegankelijker voor werknemers ▪ Makkelijker toepasbaar zodra het is verbeterd ▪ Interne controle op gebruik ▪ Toepasbaar binnen heel SWS ▪ Gestructureerde werkwijze ▪ Iedereen werkt volgens dezelfde structuur	Zwaktes ▪ Vraagt veel inspanning voordat het kan worden toegepast ▪ Het hele bedrijf moet zich hiervoor aanpassen ▪ Zeer grote ingreep
	Kansen ▪ Een goed werkend ISO certificaat biedt de ruimte tot groeien ▪ Verbetering in uitstraling als bedrijf, indien juist geïmplementeerd	Bedreigingen ▪ Werkwijzer moet wel blijven voldoen aan het ISO certificaat ▪ Aanpassing volledige werkwijzer kan de uitstraling van het bedrijf negatief beïnvloeden

5. Inzicht in karakteristieke eigenschappen

Het bedrijf draait op haar werknemers en hoe zij tewerk gaan en hier draagt hun mindset aan bij. Indien een werknemer een goede mindset heeft, zal hij of zij meer betrokken, gemotiveerd en zelfstandig zijn.

In SWSL wordt een voorbeeld gegeven hoe haar werknemers zichzelf leren kennen en de karakteristieke eigenschappen van hun collega's. Dit is mede mogelijk gemaakt door de toepassing van de methodiek van Discovery Insight door Jung (zie paragraaf 5.4).

Deze methodiek kan ook binnen SWSG worden toegepast en met elkaar worden gedeeld. Werknemers herkennen hun eigen karakteristieke eigenschappen en hoe zij hier mee om moeten gaan. Daarnaast leren zij hun collega's beter kennen en ook hoe zij hen moeten benaderen. De Discovery Insight methode laat de professionals reflecteren en laat hen hun collega's op een adequate manier benaderen.

SWOT analyse variant 5

	Positief	Negatief
Interne factoren	Sterktes ▪ Werknemers krijgen meer inzicht in hun eigen vaardigheden ▪ Er is al een juist toegepast voorbeeld van implementatie bij SWSL ▪ Werknemers leren elkaar op een adequate manier te benaderen ▪ Positieve invloed op interne communicatie	Zwaktes ▪ Werknemers kunnen hier te 'nuchter' op reageren en het als grap zien ▪ Er moet tijd worden vrijgemaakt voor het maken van de tests
Externe factoren	Kansen ▪ Maakt SWSG toegankelijker voor nieuwe werknemers	Bedreigingen ▪ SWSG kan overkomen als zweverig richting de opdrachtgever

BIJLAGE 9A: INTERVIEW PROJECTMANAGER RP BOUW DEVENTER

Interview Projectmanager RP bouw Deventer

20-04-2020

Intro

Vragen of de respondent de samenvatting van de varianten heeft doorgelezen.

Introductie variant 1

Korte samenvatting van variant 1.

Vraag 1

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Lijkt mij goed. De kennis wordt dan meteen gedeeld.

Vraag 2

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Informatie wordt meteen gedeeld.

Hoeft niet meer informatie op te halen in Focus.

Vraag 3

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Zit voor mij niet echt nadelen aan.

Vraag 4

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Dat ligt aan de form van het formulier. Het moet makkelijk werkbaar zijn. Zolang het maar geen draak van een formulier is. Dan denk ik positief.

Vraag 5

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Waarschijnlijk niet, maar je heft wel een grijs gebied op.

Introductie variant 2

Korte samenvatting van variant 2.

Vraag 6

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik ben er een voorstander van. We deden in het verleden vaak overleggen met elkaar. Dat liep altijd perfect.

Vraag 7

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Je krijgt flexibiliteit. Je kan elkaar meer helpen indien dat nodig is.

Vraag 8

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Als het wat drukker wordt bij RP dan gaat er minder aandacht naar de kleinere projecten. Daar moet wel aandacht voor blijven. Het is een automatisme dat als je het drukker krijgt dat je de kleinere laat liggen

Vraag 9

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Ik denk dat sommigen hier niet positief tegenover staan. Dat ze bang zijn dat ze hun werk kwijt raken en het als een drempel zien. Als klantteam doe je het voor de klant en dat moet je met elkaar doen. Je moet er met zn allen voor open staan.

Vraag 10

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Dat helpt ontzettend veel mee. We doen dat nu ook al een beetje bij Rijksvastgoedbedrijf. Je ziet dat het veel beter gaat. Je moet elkaar nog steeds wel opzoeken, maar het wordt wel beter. Het betekent wel dat je bij elkaar moet gaan zitten. Je moet elkaar daarom wel opzoeken en in Deventer hebben we wel de fysieke afstand. Je moet voor de omzet per klantteam gaan kijken in plaats van per persoon. Dan krijg je veel minder de afrekencultuur.

Introductie variant 3

Korte samenvatting van variant 3.

Vraag 11

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Dit creëert dus een nieuw eilandje. Dit gaat volgens mij tegen de principes van een klantteam in. Met een klantteam ga je meer bij elkaar komen te zitten. Je gaat hiermee juist een extra afdeling er tussenin maken. Dan heeft de klant ineens drie aanspreekpunten in plaats van 1. Dit is meer vanuit de organisatie in plaats van vanuit de klant.

Vraag 12

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

helemaal niks. Ik zie alleen maar nadelen.

Vraag 13

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Je gaat nog weer een eilandje creëren en je krijgt nog minder communicatie met elkaar. Mensen gaan alleen nog maar meer omzet naar zichzelf toe trekken.

Vraag 14

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Ligt eraan wie het beoordeelt. Ik denk dat er managers zijn die het geweldig vinden, maar ook managers zijn die het niks vinden. Dat hangt ervan af hoe klantgericht de manager is.

Vraag 15

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Nee, het wordt alleen maar onduidelijker. Je doet een stap terug in informatieoverdracht.

Introductie variant 4

Korte samenvatting van variant 4.

Vraag 16

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik ben het er helemaal mee eens. Als je naar een oplossing toe wilt, zou je interne audits moeten hebben. Je gaat zo de kwaliteit controleren. Dus door middel van die interne audits kom je er elke ronde weer achter welke documenten wel en niet relevant zijn. Zo kan je stapsgewijs de werkwijzer toegankelijker maken en versimpelen. Dan krijg je onderbouwde antwoorden waarom een bepaalde stap in de werkwijzer moet worden veranderd. Binnen een jaar ben je dan weer helemaal op niveau als je 1 of 2 keer een interne audit per jaar doet.

Vraag 17

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Je komt er doormiddel van interne audits achter welke documenten wel of niet relevant zijn. Als er een externe audit komt ben je daar klaar voor. Nu worden er veel uren besteed om aan de externe audit te voldoen.

Vraag 18

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Het kost weer tijd om te implementeren. Maar de huidige manier kost ook veel extra tijd.

Vraag 19

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Dat kan nog wel eens lastig overkomen. Er zijn zeker mensen die weerstand zouden geven. Er zullen dus twee kampen zijn met verschillende meningen.

Vraag 20

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Voor informatieoverdracht denk ik niet, maar het is wel de manier van werken dat wordt verbeterend. Dat wordt versimpeld.

Introductie variant 5

Korte samenvatting van variant 5.

Vraag 21

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik denk dat het goed is. Je weet vaak wel hoe je iemand moet benaderen, maar ik denk dat het goed is om ermee geconfronteerd te worden hoe je iemand moet benaderen. Dit draagt zeker bij aan hoe je met elkaar omgaat.

Vraag 22

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Je zou dit in een combinatie met een klantteam veel inzicht kunnen bieden in elkaar. Zo kun je bepaalde mensen bij elkaar zetten en eventueel niet bij elkaar zetten. Het kan dus wel helpen om een goed team op te stellen.

Vraag 23

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Mensen zien het misschien als bedreiging voor henzelf. Dat het te confronterend is.
Het kan ook heel zweverig overkomen.

Vraag 24

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Bepaalde mensen reageren er met een open mind op, maar anderen zullen het juist als bedreiging zien. Op langere termijn zou dit dus wel inzicht kunnen bieden in mensen hun eigenschappen als ze over die initiële shock heen zijn.

Vraag 25

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Als je de juiste mensen bij elkaar zet gaat het automatisch beter binnen een team. Maar dat komt dan meer omdat je het juiste team opzet. Deze variant kan daar dus wel aan bijdragen.

Afronding:**Vraag 26:**

Welke variant(en) vind jij het best en waarom?

Antwoord:

Ik ben heel positief over die klantteams. Ik denk dat het een zeer grote verbetering is binnen het bedrijf en extern naar de klant toe. Als die klantteams goed draaien zie ik daar alleen maar voordelen van.

Daarnaast is de toegankelijke werkwijzer een hele belangrijke.

Het overdrachtsformulier is zeker goed en moet in elk geval worden toegepast.

Vraag 27:

Denk jij dat deze variant(en) het probleem van informatieoverdracht op kunnen lossen?

Antwoord:

Ja dat denk ik wel. Je komt er in ieder geval een heel eind mee op.

BIJLAGE 9B: INTERVIEW WERKVOORBEREIDER RP BOUW GRONINGEN

Interview Klantmanager B&O Groningen

22-04-2020

Intro

Vragen of de respondent de samenvatting van de varianten heeft doorgelezen.

Introductie variant 1

Korte samenvatting van variant 1.

Vraag 1

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik kan mij erin vinden om een overdrachtsformulier, maar dit moet wel aan een bepaalde format voldoen. Alle informatie is beschikbaar in Focus, maar RP heeft geen toegang tot deze gegevens. De gegevens zijn dus wel beschikbaar, maar niet toegankelijk voor RP.

De uitdraai van Focus toevoegen aan het klantplan. Dit omtrent alle bestanden die benodigd zijn. Kan als alternatief worden opgesteld voor het opgestelde formulier.

Vraag 2

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Een moment kiezen om zeker te weten dat iedereen weet waar de benodigde informatie beschikbaar is. Dat zorgt voor een betere interne communicatie.

Vraag 3

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Er is een natuurlijke weerstand tegen overleggen. Het grotere doel moet zichtbaar zijn.

Vraag 4

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Het moet zo toegankelijk mogelijk zijn. Anders wordt er weerstand gegeven.

Vraag 5

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Zeker helpen, of het helemaal wordt opgelost zit in de mensen, dus bedrijfscultuur.

Introductie variant 2

Korte samenvatting van variant 2.

Vraag 6

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik denk dat het een goed alternatief is, maar het gaat weer om de mens. Hoe zij daar mee omgaan en met elkaar omgaan. Ze moeten elkaar wel opzoeken.

Vraag 7

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Gezamenlijk optrekken naar de klant. Daardoor is de kans aanwezig dat er meer omzet kan worden gegenereerd.

Vraag 8

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Iedereen moet er mee in stemmen en er aan meehelpen, anders gaat het niet werken.

Vraag 9

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Positief als er duidelijk wordt gemaakt wat de doelstelling is.

Vraag 10

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Nee, want je stemt hier zaken af, maar is niet per se overdracht.

Introductie variant 3

Korte samenvatting van variant 3.

Vraag 11

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik ben hier nog niet zo'n fan van. De Groene Driehoek is echt een bedrijfscultuur idee, want het gaat puur op mensen in.

Vraag 12

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Er wordt van je verwacht dat je over je eigen grens heen kijkt van je eigen 'eilandje'.

Als dat goed gaat heb je wel 1 benadering naar de klant.

Vraag 13

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Er wordt dus eigenlijk ook van je gevraagd om over je eigen verantwoordelijkheden en geldstromen heen te kijken.

Vraag 14

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Goed, totdat er mee gaat worden gewerkt, want het wordt dan niet duidelijk wie welke verantwoordelijkheden heeft.

Vraag 15

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Het is niet een oplossing voor het probleem, maar een tool om bij te dragen aan verduidelijking van verantwoordelijkheden. Dit gaat naar mijn mening niet werken.

Introductie variant 4

Korte samenvatting van variant 4.

Vraag 16

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Het is voor mij minder urgent, omdat het voor mij een duidelijk systeem is. Ik kan me wel voorstellen dat collega's hier baat bij hebben.

Vraag 17

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Overall helder staat vastgelegd.

Vraag 18

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Je hebt niet altijd zicht over het totale proces en dergelijke.

Vraag 19

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Positief, want het systeem past mogelijk beter bij de individu.

Vraag 20

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Dit helpt niet bij de overdracht van informatie, want het gaat weer in op bedrijfscultuur.

Introductie variant 5

Korte samenvatting van variant 5.

Vraag 21

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Het is geen oplossing voor het probleem, want je moet wel goed begrijpen hoe het werkt en hoe je het kan toepassing. Vooral in de uitvoerende kant is het lastig te introduceren.

Vraag 22

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Het kan heel veel helpen om een adequaat team op te stellen.

Vraag 23

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Het is lastig te introduceren in het bedrijf, omdat techneuten hier waarschijnlijk niet het nut van in zien.

Vraag 24

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Degenen die het nut hiervan niet inzien, gaan dat ook niet inzien.

Vraag 25

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Het is geen oplossing voor het probleem, want je moet wel goed begrijpen hoe het werkt en hoe je het kan toepassing.

Afronding:**Vraag 26:**

Welke variant(en) vind jij het best en waarom?

Antwoord:

Ik geloof in een overdrachtsmoment en dat kan doormiddel van een formulier en doormiddel van een klantteam. Ik zou het overdrachtsmoment gebruik willen maken van onze kracht, namelijk dat we alles digitaal hebben.

Vraag 27:

Denk jij dat deze variant(en) het probleem van informatieoverdracht op kunnen lossen?

Antwoord:

Ja, want dan kan gecontroleerd worden of alles is overgedragen en je kan daardoor wijzen naar het moment van overdracht en de verantwoordelijkheid is dan duidelijk.

BIJLAGE 9C: INTERVIEW KLANTMANAGER B&O GRONINGEN

Interview Werkvoorbereider RP bouw Groningen

21-04-2020

Intro

Vragen of de respondent de samenvatting van de varianten heeft doorgelezen.

Introductie variant 1

Korte samenvatting van variant 1.

Vraag 1

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Het is goed dat alle informatie in 1 a4tje kan worden overgedragen.

Vraag 2

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Je hebt helder en duidelijk wat de afspraken en contractvoorwaarden zijn.
Er wordt alles in benoemd wat voor ons als RP relevant is.

Vraag 3

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Niet echt. Het is juist een verbetering.

Vraag 4

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Vanuit RP positief. Wij hebben hier wel baat bij. Bij B&O denk ik wel dat er enige uitleg voor nodig is voordat het wordt gebruikt. Indien het niet goed wordt toegelicht wordt deze waarschijnlijk niet gehanteerd.

Vraag 5

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Er zal altijd wel wat blijven wat niet wordt vermeld op het formulier. Dus dan moet je die informatie nog steeds ophalen.

Introductie variant 2

Korte samenvatting van variant 2.

Vraag 6

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik ben een voorstander van deze variant, zodat miscommunicatie kan worden voorkomen. Ook heeft de klant dan 1 contactpersoon en dat geeft weer meer professionaliteit.

Vraag 7

Wat vind je voordelen van deze variant?

Miscommunicatie kan worden voorkomen.

1 gezicht richting de klant.

Vraag 8

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Je kan er tegenaanlopen dat een klant te groot is voor 1 projectmanager en dat moet worden verdeeld.

Vraag 9

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Ik denk dat je dat er moeilijk doorheen krijgt, omdat de cultuur niet zo is. Aangezien ze het al jaren op deze manier doen is het lastig om hun werkwijze te wijzigen.

Vraag 10

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Ik denk grotendeels wel, omdat je dichter bij elkaar zit en minder eilandjescultuur.

Introductie variant 3

Korte samenvatting van variant 3.

Vraag 11

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Ik vind het idee wel goed, maar ik vraag me af hoe dat gaat worden geïmplementeerd en wie voor de aansturing gaat zorgen. Eigenlijk zou je een manager moeten hebben voor deze specifieke vestiging voor bouw. Dat net als in Leeuwarden geheel bouw aanstuurt.

Vraag 12

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Je hebt 1 aanspreekpunt voor een offerteaanvraag van B&O.

Vraag 13

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Je krijgt wel een extra stap ertussen. Een extra eilandje.

Vraag 14

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Ik denk dat er wat weerstand tegen gaat komen, omdat er een extra laag komt. Een extra manager en een nieuw eilandje.

Vraag 15

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Als het op een juiste manier wordt opgezet zou het wel een gestructureerde oplossing kunnen bieden.

Introductie variant 4

Korte samenvatting van variant 4.

Vraag 16

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Lijkt mij een goed plan, want het is momenteel niet overzichtelijk.

Vraag 17

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Dat de werkwijzer meer wordt gebruikt.

Vraag 18

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Ik vind dat er geen nadelen aan zitten. Het kost alleen wat tijd om de werkwijzer aan te passen, maar dat verdient zich wel terug.

Vraag 19

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Ik ga ervan uit dat het positief wordt opgepakt.

Vraag 20

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Als je het overdrachtsformulier eraan toevoegt waarschijnlijk wel.

Introductie variant 5

Korte samenvatting van variant 5.

Vraag 21

Wat vind je van deze variant?

Antwoord:

Wel interessant. Het is zeker interessant om te zien dat is onderzocht dat bepaalde mensen goed bij elkaar passen. Ik wist hier niks vanaf. Ik vind het alleen wel heel theoretisch.

Vraag 22

Wat vind je voordelen van deze variant?

Antwoord:

Je kan wat meer inzicht in elkaar krijgen en de sterkte en zwakke punten van een persoon beter naar voren kan laten komen. Is alleen de vraag wat daar uiteindelijk mee gaat gebeuren.

Vraag 23

Wat vind je nadelen van deze variant?

Antwoord:

Er moet wel goed worden nagedacht over hoe dat moet worden geïmplementeerd en dat er niet te veel van af hangt als bijvoorbeeld een functie.

Vraag 24

Hoe denk je dat het bedrijf op deze variant reageert?

Antwoord:

Ik denk dat een aantal mensen ervoor open staan, maar ik denk ook dat er mensen op tegen zijn.

Vraag 25

Denk je dat deze variant het probleem van informatieoverdracht oplost/ kan helpen oplossen?

Antwoord:

Misschien wel, misschien niet. Ik vind dat lastig te beoordelen. Ik vind het net wat te zweverig.

Afronding:**Vraag 26:**

Welke variant(en) vind jij het best en waarom?

Antwoord:

Ik vind het overdrachtsformulier, omdat dat ontbreekt. Daarnaast vind ik de klantteams een goede variant, zodat je 1 contactpersoon hebt per klant en er meer communicatie ontstaat. De werkwijzer aanpassen is ook een goed voorstel, zodat mensen er meer mee kunnen werken en dat het meer wordt gebruikt.

Vraag 27:

Denk jij dat deze variant(en) het probleem van informatieoverdracht op kunnen lossen?

Antwoord:

Ik denk grotendeels wel, maar er blijven altijd zaken liggen die dan naar voren komen. Ik denk wel dat het een stap de goede richting in is.

Overig:

BIJLAGE 10: ORGANISATIEHANDBOEK

Organisatiehandboek

QHSE-MVO managementsysteem **Strukton Worksphere**



WerkWijzer



Inhoudsopgave

1. Algemeen	3
2. Context van de organisatie	3
2.1. Organisatie	3
2.2. Behoeften en verwachtingen van betrokken partijen:	4
3. Leiderschap	5
3.1. Beleid	5
3.2. Rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	6
4. QHSE-MVO Managementsysteem (Werkwijzer)	8
4.1. Opzet van het QHSE-MVO managementsysteem	8
4.2. Inhoudsopgave QHSE-MVO managementsysteem	9
4.3. Primaire- en technische bedrijfsprocessen	10
4.4. Interactie processen	10
4.5. Besturende en ondersteunende processen / afdelingen	11
4.6. Gedocumenteerde informatie	12
4.7. Health and Safety	13
4.8. Environment	15
4.9. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	15
5. Plannen van het QHSE-MVO managementsysteem	16
6. Ondersteuning	18
6.1. Middelen	18
6.2. Communicatie	19
7. Evaluatie van prestaties en verbetering	20



Versie

Versienummer: 12.1 (16-11-2017)
 Geldig sinds: 11-01-2008

Versie geschiedenis

Datum:	Versie:	Omschrijving wijziging:	Vrijgegeven door:
16-11-2017	12.1	Update Strategisch kader 2017-2020 en besturende processen verwerkt	T. Hoefsloot
Maart 2017	12.0	Geactualiseerd naar de organisatie van 01-03-2017 en de NEN-EN-ISO 9001/14001-2015.	T. Hoefsloot

1. Algemeen

Doel:

Dit Organisatiehandboek heeft tot doel vast te leggen het onderwerp en toepassingsgebied van het QHSE-MVO managementsysteem. Daarnaast wordt hierin vastgelegd een beschrijving van de context van de organisatie, leiderschap, plannen van het QHSE-MVO managementsysteem, middelen en verwijzing naar de vastgestelde gedocumenteerde procedures, evenals de interacties tussen de processen van het QHSE-MVO managementsysteem.

Scope van Strukton Worksphere:

Het adviseren, ontwerpen, installeren, realiseren, onderhouden, beheren, faciliteren en inspecteren van gebouwen en technische installaties in de utiliteit, industrie en infrastructuur voor elektrotechnische laagspanningsinstallaties, (brand)beveiligingssystemen, bouwkundige voorzieningen, energievoorziening, gebouwautomatisering, horizontaal en verticaal transport, ICT systemen, klimaatbeheersing, warmte- en koude opwekking en distributie, proces- en leidingwater, security management, verlichting, evenals exploitatie management en maincontracting.

2. Context van de organisatie

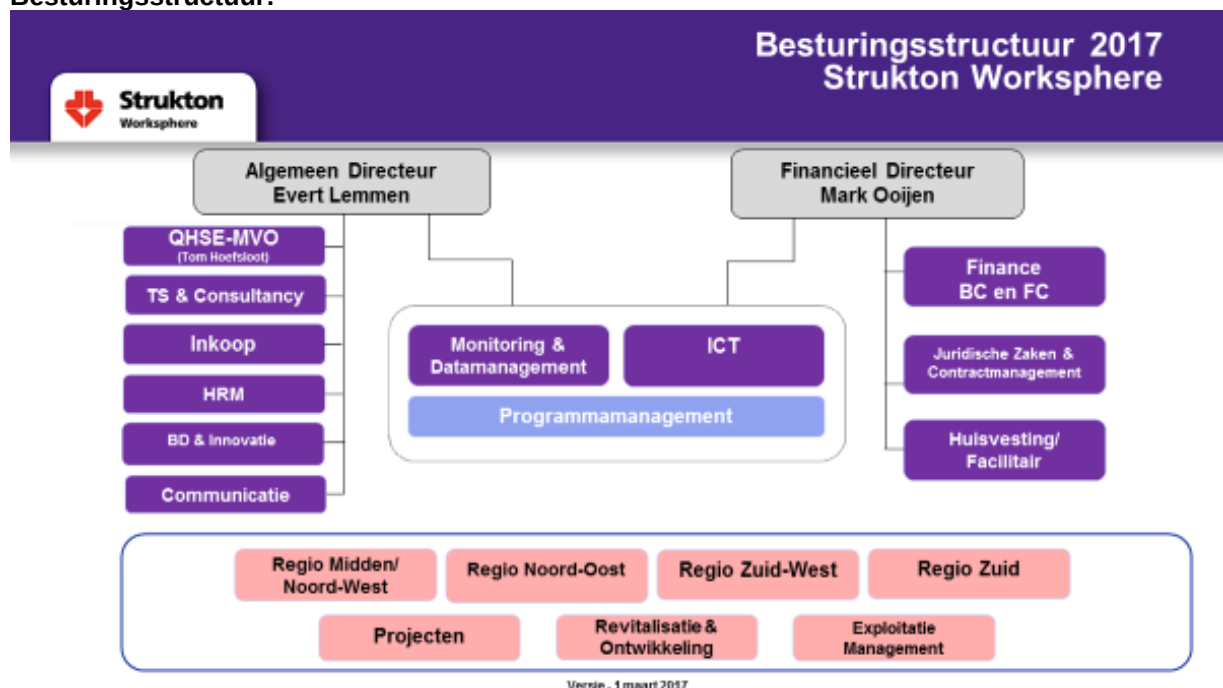
2.1. Organisatie

Strukton Worksphere maakte in juni 2006 de overstap van Stork naar Strukton. Strukton Worksphere is een zelfstandig opererende werkmaatschappij van Strukton met circa 1700 medewerkers.

In 2013 heeft een samenvoeging plaatsgevonden met Strukton Bouw, hierbij behoren nu ook bouwkundige activiteiten tot de scope van de onderneming.

Strukton Worksphere is een technologiebedrijf. Wij adviseren ontwikkelen, ontwerpen, realiseren, onderhouden en beheren duurzame en gezonde gebouw- en procesomgevingen. Hiermee willen wij toonaangevend zijn in de markt. Vanuit ons bouw- en techniek-DNA doen wij dit met een goede balans tussen beheer, onderhoud, projecten en regievoering. Om hier richting aan te geven, hebben wij een visie, missie en propositie ontwikkeld. Als basis voor de invulling hiervan, hanteren wij een set fundamentele kernwaarden.

Besturingsstructuur:



De regiobedrijven zijn uniform georganiseerd, waardoor landelijke opdrachtgevers op de juiste wijze kunnen worden bediend. De integrale regiobedrijven hebben voldoende schaal en omvang in zich, waarbinnen de disciplines bouwkunde en installatietechniek samenkomen. Binnen de bestaande marktsegmenten en de gedefinieerde speerpuntmarkten zijn ze in staat om zowel lokale/regionale alsmede landelijke opdrachtgevers uniform te bedienen. De regiobedrijven zijn primair het salesloket waarlangs producten en diensten van SWS op de markt worden gezet.

Strukton Worksphere Projecten ontwerpt en realiseert Integrale Projecten. De focus ligt bij Integrale Design & Build contracten. Hierdoor zal Projecten zich blijven kunnen onderscheiden t.o.v. andere marktpartijen. Om succesvol te blijven zal de organisatie zich blijvend ontwikkelen op het gebied van risicodragend ontwerpen, systeem-engineering en andere vormen van kennis toevoegende waarde.

Marktsegmenten, klanten, opdrachtgevers:

Onze visie en missie vertalen zich in onze belofte aan de markt. Strukton Worksphere; clever technology for modern life.

Strukton Worksphere beweegt zich in een aantal marktsegmenten. Hierin zijn we actief met B&O, projecten, integrale contracten of onderdelen hiervan.

De marktsegmenten zijn: Onderwijs, Zorg, Industrie (Food/Farma/Water), Vastgoed, Mobiliteitsknooppunten-, en Datacenters. Wij bedienen onze klanten met de meest innovatieve technologische oplossingen op het gebied van werktuigbouwkunde, elektrotechniek, bouwkunde en alle deeldisciplines.

Met de kennis die we in huis hebben, ondersteunen en adviseren wij onze klanten over ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud van hun gebouwen en procesinstallaties.

Als Strukton Worksphere hebben we een groot aantal klanten op verschillende niveaus in onze marktsegmenten. Onze klanten zijn belangrijk, maar er is geen afhankelijkheid van specifieke klanten.

Samenwerking met andere organisaties:

Wij werken samen met een diversiteit aan partners. De wereld is zo dynamisch en complex geworden, dat het niet realistisch is om alles zelf te kunnen doen. Wij hebben geen Total Facility Management ambitie buiten de PPS-projecten. Hierbij zoeken we de samenwerking met specialistische marktpartijen waarbij de keuze van de partij afhankelijk is van de klantvraag. Wij hebben de kennis, ervaring en slagkracht van onze partners nodig om succesvol te zijn. De prestaties die we in samenwerking realiseren, zijn niet alleen kwalitatief beter, maar leiden ook tot meer toegevoegde waarde voor onze klanten.



Transformatie Knoopkazerne samen met Facilicom, Rijnbolt, Fokkema en Partners, Cepezed

2.2. Behoeften en verwachtingen van betrokken partijen:

Belanghebbenden (Stakeholders analyse):

Een inventarisatie is uitgevoerd naar de interne en externe partijen, die invloed hebben op het vermogen van Strukton Worksphere om producten en diensten te leveren, die voldoen aan de eisen van de klant en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Bij de totstandkoming van deze stakeholdersanalyse hebben wij de volgende vragen in overweging genomen:

- Wie betaalt Strukton Worksphere voor de geleverde producten en diensten?
- Wie gebruikt de producten en diensten van Strukton Worksphere?
- Wie levert de materialen, arbeidsmiddelen, kennis en arbeid aan Strukton Worksphere zodat de producten en diensten geleverd kunnen worden?
- Wie ondervindt er (over)last van de diensten en producten van Strukton Worksphere?
- Wie heeft invloed op, of is medebepalend op de kwaliteit/veiligheid van de geleverde producten en diensten van Strukton Worksphere?
- Wie faciliteert Strukton Worksphere zodat zij ongestoord en beheerst haar producten en diensten kan leveren?
- Wie profiteert er van de geleverde producten en diensten van Strukton Worksphere?
- Wie kan er op positieve en negatieve wijze invloed uitoefenen op Strukton Worksphere?"

Zie document: BEST.D Stakeholders analyse

3. Leiderschap

De directie neemt de verantwoordelijkheid voor de implementatie en verbetering van het QHSE-MVO managementsysteem in al zijn facetten. Op basis van het QHSE-MVO managementsysteem en onze basiswaarden bewerkstelligt de directie dat de zorg voor de kwaliteit, veiligheid, gezondheid, milieu en professionaliteit vaste waarden zijn in de bedrijfsvoering.

3.1. Beleid

Visie:

Het moderne leven verandert in hoog tempo doordat technologie bepalender wordt. Wij benutten deze technologie op innovatieve wijze door vanuit onze unieke klant- en onderhoudskennis prettige en gezonde werk- en verblijfsomgevingen te creëren. Wij staan open voor deze nieuwe technologieën. Dat doen we met oog op de toekomst, op een 'clevere' manier. Slim, pienter, vernieuwend, doordacht. Zo geven we vorm aan prettige en gezonde werk- en verblijfsomgevingen voor iedereen.

Missie:

Prettige en gezonde werk- en verblijfsomgevingen voor iedereen.

Vanuit ons bouw- en techniek-DNA doen wij dit met een goede balans tussen beheer, onderhoud, projecten en regiovoering. Om hier richting aan te geven, hebben wij een visie, missie en propositie ontwikkeld. Als basis voor deze invulling stellen we in alles wat we doen onze

opdrachtgevers en haar gebruikers centraal, werken we veilig of werken we niet, en hechten we aan een goede samenwerking tussen onze gecommiteerde, vakkundige medewerkers en onze betrokken partners.

Onze visie en missie vertalen zich in onze belofte aan de markt: *Clever Technology for Modern Life*.

Kernwaarden:

Onze kernwaarden (inlevend, initiatief en innovatief) vormen de 'kern' van hoe wij als bedrijf handelen.

• Inlevend

Strukton Worksphere verdiept zich in de vragen en de achterliggende behoeften van zijn gesprekspartners. Het bedrijf toont oprechte betrokkenheid bij en een grondig inzicht in de eindgebruiker en zijn omgeving.

• Initiatief

Strukton Worksphere overtreft de verwachtingen van zijn stakeholders door, soms ongevraagd, met voorstellen te komen en hen uit te dagen om samen te werken aan een beter alternatief.

• Innovatief

Door innovatief te zijn, kijkt Strukton Worksphere anders. Hierdoor loopt het bedrijf voorop in de vernieuwing van samenwerkingsprojecten, processen, concepten en technieken.

Gedragscode Integer zakendoen:

Strukton wil een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn en blijven, overal ter wereld waar wij werken. Strikt naleven van lokale wetgeving is daarbij niet genoeg. We willen voldoen niet alleen aan de letter, maar ook aan de geest van de wet. Zeker als het gaat om onderwerpen als mensenrechten, arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid, milieu, corruptie, eerlijke concurrentie en financiële rapportage. Maar soms vallen onze werkzaamheden niet direct onder wet- of regelgeving. Wat dan? In die gevallen doen we wat eerlijk en rechtvaardig is. De Gedragscode Integer Zakendoen helpt ons daarbij. Daarin staat wat we bij Strukton verstaan onder 'eerlijk en rechtvaardig'. Met de belangrijkste principes en regels op een rij die we moeten volgen om integer zaken te doen. Ieder van ons die bij Strukton of een daarmee verbonden onderneming werkt, moet deze Gedragscode naleven, want alleen zo kunnen we de integriteit van ons bedrijf waarborgen. Dit betekent dat we ons zorgvuldig, integer en maatschappelijk verantwoord gedragen.

De Gedragscode Integer Zakendoen is onderdeel van Strukton All Right.

Zie de brochure: Gedragscode Integer zakendoen

MVO-QHSE beleidsverklaring:

De MVO-QHSE beleidsverklaring is een afgeleide van het beleid van Strukton Worksphere wat relatie heeft met MVO-QHSE en wordt eenmaal per drie jaar geactualiseerd. De beleidsverklaring en dit organisatiehandboek worden gepubliceerd op Werkwijzer. *Zie document: BEST.D Beleidsverklaring MVO-QHSE*

3.2. Rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Autorisaties en tekenbevoegdheden:

Binnen de uniformiteit van het beleid van Strukton Worksphere zijn de autorisaties/procuratie vastgelegd.
Zie het document: BEST.D Autorisatieschema.

Naast de functietyperingen welke beheerd worden door HR zijn er rollen beschreven in onze bedrijfsprocessen. Rollen worden toegekend door het management. Onderstaande rolbeschrijvingen hebben een rechtstreekse relatie met QHSE en MVO.

Directievertegenwoordiger QHSE-MVO managementsysteem:

De Directie heeft de verantwoording voor het QHSE-MVO managementsysteem gedelegeerd aan de Directievertegenwoordiger. De Directievertegenwoordiger QHSE-managementsysteem is verantwoordelijk voor de overall coördinatie van Kwaliteit, Arbo en Milieu en voor de opzet, implementatie, verbetering en certificatie van het managementsysteem. Daarnaast is hij verantwoordelijk om in samenwerking met de directie en collega's binnen en buiten het bedrijf te komen tot effectieve en efficiënte processen, inclusief de noodzakelijke procesbesturing.

MVO-manager:

Voor de uitvoering van het MVO-beleid is een MVO-manager aangesteld. deze coördineert en initieert alle activiteiten in het kader van MVO en de daaronder vallende CO₂ prestatieladder en SROI. Daarnaast adviseert de MVO-manager de organisatie over relevante duurzaamheidsonderwerpen. Alle activiteiten welke in het kader van MVO en de CO₂ prestatieladder worden uitgevoerd worden gecoördineerd en bewaakt door de MVO-manager. Hij analyseert de resultaten en informeert middels rapportages de directie.

QHSE Adviseur:

De QHSE-adviseur is een gekwalificeerde en deskundige op zijn eigen vakgebied(en) van Kwaliteit, Arbo en/of Milieu en ondersteunt de Directievertegenwoordiger QHSE in zijn vakgebied(en). Hij verzorgt de dagelijkse gang van QHSE zaken m.b.t. het ondersteunen en adviseren van medewerkers en leidinggevendenden, uitvoeren van interne en begeleiden van externe audits, uitvoeren van inspecties, verzorgen van toetsingen van naleving, het signaleren van onvolkomenheden, het verzorgen van rapportages enz. De QHSE Adviseur vervult ook de rol van VGM-Coördinator.

Proceseigenaar en procesexpert:

Per primair proces is gedefinieerd welke medewerker eindverantwoordelijk is voor het proces, dit noemen wij de Proceseigenaar. In de rolomschrijving worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. Naast de proceseigenaar is ook een procesexpert gedefinieerd, deze is de inhoudelijke kennisdrager van het proces in haar/zijn entiteit. Het overzicht met verantwoordelijke proceseigenaren en experts is vastgelegd op het overzicht met Procesverantwoordelijken en wordt actueel gehouden door de afdeling QHSE.

Schemaeigenaar en schemaexpert:

Per technisch schema is gedefinieerd welke medewerker eindverantwoordelijk is voor het schema, dit noemen wij de Schema-eigenaar. In de rolomschrijving worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. Naast de Schema-eigenaar is ook een Schema-expert gedefinieerd, deze is de inhoudelijke kennisdrager van het schema in haar/zijn entiteit. Het overzicht met verantwoordelijke schema-eigenaren en experts is vastgelegd op het overzicht met Procesverantwoordelijken en wordt actueel gehouden door de afdeling QHSE.

Veiligheid, gezondheid en milieu functionaris:

De Veiligheid, gezondheid en Milieu functionaris (Bedrijf) draagt zorg voor de coördinatie van de VGM-aspecten binnen het bedrijf. Dit is bij Strukton Worksphere de Adviseur QHSE.

Per project wordt bepaald welke functionaris belast is met de coördinatie van de operationele VGM-aspecten. Deze VGM-Coördinator (Project) wordt vastgelegd in het VGM-projectplan. Uit het organogram van het project blijkt welke functionaris belast is met de coördinatie van de VGM-aspecten.

Preventiemedewerker:

De preventiemedewerker entiteit is aangesteld binnen een entiteit per kantoorlocatie en ondersteunt de directeur in diens zorg voor arbeid, gezondheid en veiligheid binnen de kantoorlocatie van zijn/haar eigen entiteit. Het is de uitvoering van een wettelijke taak, conform Arbeidsomstandighedenwet, hoofdstuk 3, artikel 13. De preventiemedewerker werkt onder hiërarchische leiding van de entiteitsdirectie en wordt functioneel aangestuurd door de QHSE-adviseur.

24SAFE coach:

De regio veiligheidscoach heeft als primaire taak het veiligheidsbewustzijn van medewerkers en derden binnen zijn entiteit naar een hoger niveau te brengen. Daarnaast brengt de regio coach veiligheid onder de aandacht in de tender- en voorbereidingsfase en gaat hiervoor in gesprek met medewerkers die werken aan de voorbereiding van een werk en/of opdracht. Ook is de regio veiligheidscoach aanspreekbaar voor iedereen binnen de organisatie en daarbuiten en gaat hij/zij geen enkel gesprek over veiligheid uit te weg. De project veiligheidscoach heeft als primaire taak het veiligheidsbewustzijn van medewerkers en derden binnen zijn project naar een hoger niveau te brengen. Beide rapporteren hiërarchisch en operationeel aan de aanjager veiligheid en functioneel Adviseur QHSE / Hoger veiligheidskundige (HVK)

24SAFE aanjager:

De 24SAFE aanjager is verantwoordelijk voor de voortgang van het veiligheidsprogramma in zijn entiteit. Hij zal een krachtig en overtuigende verhaal hebben over het waarom (WHY) en het hoe (HOW), zichtbaar verbonden zijn aan het programma en eventuele killers wegnemen. Daarnaast moet hij medewerkers betrekken, aansturen en ondersteunen, aanwijzen en benoemen coaches en ambassadeurs, zij monitoren de voortgang van het programma in hun entiteit en heeft maandelijks overleg met de programmamanager. De aanjager is MT-lid belegt met veiligheid in een entiteit.

Autoriteit:

De autoriteit is verantwoordelijk voor de aansturing en ontwikkeling van de vakbazen over de verschillende entiteiten, voor (jaarlijkse) rapportage over het kennis-, opleidingen- en ervaringsniveau binnen de vakdiscipline. (Fit-Gap voor de gehele organisatie). Heeft een doorslaggevende stem bij beslissingen over de normen (kennis-, opleidingen- en ervaringsniveau) binnen de vakdiscipline (actualiseren opleidingsmatrix) en adviseert het CMT over mogelijke strategische samenwerkingsverbanden in relatie tot ontwikkelingen en innovaties binnen vakdiscipline.

Vakbaas:

De vakbaas is verantwoordelijk voor het verhogen van kennisniveau binnen de eigen entiteit op basis van overeengekomen voorwaarden (opleidingsmatrix), voor (jaarlijkse)rapportage over kennis-, vaardigheids- en kennisniveau binnen de vakdiscipline/proces (Fit-Gap voor entiteit) aan de autoriteit, maken van bindende afspraken met Autoriteit over het opleiden van medewerkers, verantwoordelijk voor dat medewerkers beschikken over, specifieke kennis op gebied van wet-, regelgeving, normen en certificeringen, beheer en inspecties en randvoorwaardelijke kennis: processen, systemen, middelen en methodes

4. QHSE-MVO Managementsysteem (Werkwijzer)

Het QHSE-MVO managementsysteem, genaamd Werkwijzer, van Strukton Worksphere is een instrument om integraal inzicht te verkrijgen in de bedrijfsprocessen van Strukton Worksphere op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hierdoor worden risico's geïdentificeerd en beheersmaatregelen bepaald, geïmplementeerd en processen continue verbeterd. Naast het inzicht geven in de bedrijfsprocessen, ondersteunt het managementsysteem ook medewerkers in de uitvoering van de processen. Het managementsysteem draagt op deze manier bij aan:

- de identificatie en beheersing van de risico's van de activiteiten van de organisatie;
- de reductie van de operationele kosten;
- de verhoging van de effectiviteit van de organisatie;
- het voldoen aan wet- en regelgeving en gewenste normeringen;
- het bereiken van het gewenste veiligheidsniveau;
- de beheersing van de milieubelastende activiteiten.

Het QHSE-MVO managementsysteem is van toepassing voor alle activiteiten van Strukton Worksphere en zal zich beperken tot de procedures en de daarin genoemde documenten, formulieren en werkinstructies. Overige voor de organisatie noodzakelijke documenten die niet direct gerelateerd zijn aan vastgestelde procedures van het managementsysteem maken geen onderdeel uit van het managementsysteem en worden op een andere wijze aangeboden aan de organisatie (bijvoorbeeld op de intranetomgeving).

Zie document: *BEST.D Protocol Werkwijzer*



4.1. Opzet van het QHSE-MVO managementsysteem

Het QHSE-MVO managementsysteem bestaat uit een aantal elementen te weten:

- Dit Organisatiehandboek met daarin een beschrijving van de organisatie, het QHSE-MVO managementsysteem met de primaire hoofdprocessen, ondersteunende processen en technische processen en de samenhang en interactie tussen de verschillende processen.
- De procesbeschrijvingen/procedures, die de relevante bedrijfsprocessen beschrijven voor alle activiteiten van Strukton Worksphere, staan op Werkwijzer.
 - **Hoofdprocedure:**
Een hoofdprocedure is een beschrijving van kernactiviteiten en beslissingen van een procesfase. Een procesfase kent daarom altijd één hoofdprocedure. Een hoofdprocedure heeft één proces verantwoordelijke functionaris
 - **Detailprocedure:**
Een detailprocedure is een gedetailleerde beschrijving van een bepaalde activiteit of beslissing uit de hoofdprocedure. Een detailprocedure heeft één verantwoordelijke functionaris
 - **Ondersteunende procedure:**
Een ondersteunende procedure is een beschrijving van activiteiten en beslissingen die het primaire proces ondersteunen. De procedure valt onder de verantwoordelijkheid van een functionaris van een stafafdeling.
 - **Werkinstructies:** Zijn gedetailleerde omschrijvingen van uit te voeren activiteiten.
 - **Formulieren:** Hulpmiddel wat ingevuld en/of aangepast kan worden.
 - **Documenten:** Een document is een hulpmiddel wat niet bewerkt mag en kan worden zoals een autorisatiematrix of een protocol, veelal in pdf-formaat.
 - **Modellen, sjablonen of templates:** Kunnen naar eigen inzicht ter ondersteuning van het proces worden gebruikt. In de betreffende procedure is beschreven hoe men deze moet toepassen.

Het geheel van documentatie wordt beheerd door de afdeling QHSE en is toegankelijk via intranet van Strukton Worksphere. Zie document: *BEST.D Protocol Werkwijzer*

4.2. Inhoudsopgave QHSE-MVO managementsysteem

Primaire processen			
<i>Beheer en Onderhoud</i>		<i>Regio Projecten</i>	<i>Projecten</i>
Processfases	1. Pretenderfase	1. Pretenderfase	1. Pretenderfase
	2. Tenderfase	2. Tenderfase	2. Tenderfase
	3. Acceptatiefase	3. Contractfase	3. Contractfase
	4. Implementatiefase	4. Voorbereidingsfase	4. Voorbereidingsfase
	5. Uitvoeringsfase	5. Uitvoeringsfase	5. Uitvoeringsfase
	6. Verlengingsfase	6. Opleverings- en nazorgfase	6. Opleverings- en nazorgfase

Besturende processen		Ondersteunende processen	
		<i>Control</i>	<i>ICT</i>
Processfases	1. Beleid	Controlling Beheer en Onderhoud	Incident melden
	1.1 Onderhoud, keuring en kalibratie	Controlling Regioprojecten	Middelen aanvragen
	2. Context van de organisatie		Toegang tot app' s aanvragen
	2.1 Aanstellen preventie medew.	HR	Toegang SAP aanvragen
	2.2 Safety talk en walk	HR processen en documenten	Inname middelen bij uitdienst
	3. MVO		Wijzigingsverzoek bedrijfsapp 's
	4. KMS en organisatie handboek	Legal	
		Contracteren van derden	
		Risico analyse	

Vervolg Ondersteunende processen			
<i>Inkoop</i>		<i>QHSE-MVO</i>	
Processfases	Aanvragen nieuwe leverancier	Beheer normen en richtlijnen	CO2 Uitvoeren reductiemaatregelen
	Aanvragen ZZP	RI&E Uitvoeren en onderhouden	Toetsing naleving milieueisen
	Contracteren leverancier	Interne en externe audits	VGM Voorbereidingsfase
	Inkoopprijs bepaling	Deel uw mening	VGM Uitvoeringsfase
	Leveranciersbeoordeling	Opstellen/onderhouden WER	Ongeval / incidenten
	Leveranciersklachtenregistratie	Opstellen/onderhouden MAR	

Technische processen			
Processen	Aanwijsbeleid NEN 3140	F-Gassen	Ontruimingsalarminstallaties
	Bodemenergiesystemen	Gastechnische installaties	Opstellen Basisontwerp Brandbev.
	Brandmeldinstallaties	Inbraakbeveiliging	Sprinkler Levering
	Duurzaam hout FSC	Legionella preventieadvies	Sprinkler Onderhoud
	Elektrisch installaties	Leidingwaterinstallaties	Stookinstallaties
	Energieprestatie advisering	Liftonderhoud	Veiligheid warmtevoorz. systemen
	Installatieverantwoordelijkheid	Elektrische Inspecties	

4.3. Primaire- en technische bedrijfsprocessen

Primaire processen:

Strukton Worksphere onderscheidt in haar bedrijfsvoering drie primaire processen. In deze primaire processen zijn de activiteiten beschreven welke leiden tot het uiteindelijke product of dienst. Deze procesbeschrijvingen bestaan uit verschillende fasen.

Beheer en onderhoud (B&O):

De processen voor uitvoering van installatietechnische en bouwkundige onderhoudscontracten (Maintain), uitgevoerd door de afdeling beheer en onderhoud van de regiobedrijven, zijn voor preventief onderhoud, correctief onderhoud, 1 op 1 vervangingen, uitbreidingen, beheer op afstand en assetmanagement. Het primaire proces Beheer en onderhoud kent de volgende fasen: Pretenderfase, Tenderfase, Acceptatiefase, Implementatiefase, Uitvoeringsfase en de Verlengingsfase.

Regioprojecten:

De processen van de regiobedrijven zijn naast het verzorgen beheer en onderhoud ook het verzorgen van regionale installatie- en bouwtechnische projecten met de focus op Design en Build projecten. Regioprojecten zijn projecten tot 1 mio euro (installatietechnisch) en respectievelijk 3 mio euro (bouwkundig). Hierbij is het risicoprofiel van de werken van belang om te bepalen waar de productie plaatsvindt. Het primaire proces Regioprojecten kent de volgende fasen: Pretenderfase, Tenderfase, Contractfase, Voorbereidingsfase, Uitvoerings- en de Opleveringsfase.

Projecten:

De processen van projecten onderscheiden zich op het gebied van schaalgrootte, organisatie en complexiteit. De grotere landelijke integrale bouw- en installatiewerken, met de focus op integrale Design & Build contracten, worden conform deze procedures uitgevoerd. De entiteit Projecten is een centraal georganiseerde en geleide organisatie waar veel vaktechnische kennis geconcentreerd aanwezig is. In de procedure Projecten zijn de processen van projecten vastgelegd. Het primaire proces Projecten kent de volgende fasen: Pretenderfase, Tenderfase, Contractfase, Voorbereidingsfase, Uitvoerings- en de Opleveringsfase.

Specialistische (technische processen) diensten:

Naast de algemene primaire processen beschikt Strukton Worksphere ook over een groot aantal specialistische (technische) diensten. Het leveren van deze diensten vereist technische kennis en levert toegevoegde waarde ten opzichte van het generieke bouw- en installatiewerk. De diensten zijn separaat beschreven. Om aan te tonen dat Strukton Worksphere deze vakbekwaamheden beheerst zijn meerdere technische processen gecertificeerd.

4.4. Interactie processen

Van elk primair proces hebben de deelfases een onderlinge interactie. De output van de ene fase is de input van de volgende fase. Daarnaast hebben de primaire processen Projecten en Regioprojecten in de opleveringsfase een interactie, indien er overdracht plaats moet vinden, naar het primair proces Beheer en Onderhoud. Ook hebben de primaire processen hun interactie met de besturende en ondersteunende processen. In verschillende fasen is er interactie met de besturende en ondersteunende processen, onder andere op het gebied van besturing, HR, Inkoop, QHSE, Controlling, Legal en technische processen. In de technische processen is aangegeven welke onderdelen uit de primaire of ondersteunende deelfase(n) onverkort van toepassing zijn. Daarnaast worden alle processen in hoge mate gefaciliteerd door ICT-systemen.



Christelijke hogeschool te Ede

4.5. Besturende en ondersteunende processen / afdelingen

De primaire processen worden gefaciliteerd door de besturende en ondersteunende (secundaire) processen. De besturende en ondersteunende processen die van invloed zijn op onze primaire processen zijn, deels of geheel beschreven en opgenomen in het QHSE-MVO managementsysteem. Deze worden hier kort toegelicht.

Besturende processen:

De besturende processen zijn de processen van de directie waarin zij richting en sturing geeft aan Strukton Worksphere. Hierin de verantwoording neemt voor het beleid en de context van de organisatie en hiervoor de benodigde middelen beschikbaar stelt.

Controlling:

Deze afdeling is verantwoordelijk voor de administratie van een entiteit, de financiële- en managementrapportage van een entiteit, inclusief analyses en advisering naar de lange termijn, de financiële processen, signalering op cijfermatige analyses, het bewaken van het werkkapitaal binnen de entiteit, de ontwikkeling van de landelijke controlling portefeuilles. Adviseert deze afdeling de directie met betrekking tot afwijkingen, bedrijfseconomische ontwikkelingen en/of efficiëntieverbeteringen en verzorgt een bijdrage aan de besturing en het uitdragen van het beleid en procedures

Human resource management en administratie (HRM/HRA):

Belangrijke aspecten van de afdeling HRM/HRA zijn:

- In- en uitstroom van medewerkers. In dit verband zijn werving en selectie, employability en loopbaanbegeleiding van belang.
- Behoud, doorstroming en ontwikkeling van zowel individuen als teams. Ervoor zorgen dat de activiteiten in de organisatie zodanig zijn geregeld dat zowel individuen als teams perfecte resultaten kunnen behalen.
- Beoordeling, planning en functioneren in het proces "Succesfactoren".
- Opleidingen: Afhankelijk van de behoefte van het bedrijf en medewerkers worden jaarlijks de opleidingen gepland en uitgevoerd.
- Functie typering en inwerkprogramma's uitgave van het Veiligheidspaspoort.

Documenten, regelingen, richtlijnen en instructies van HR zijn beschikbaar op de intranetsite van HR of in de Infotheek.

Legal:

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het algemeen juridisch beleid, en levert een bijdrage aan het risico en verzekeringsbeleid. Bij het aanbieden/afsluiten van grote offertes/contracten is er directe afstemming over de risicoanalyse en contractvoorwaarden. Deze taken worden voor geheel Strukton Worksphere vervuld.

Inkoop:

De bedrijfsstrategie vormt de visie voor de activiteit inkoop. Specifiek door de focus te leggen op de laagste integrale kosten en risico's voor performance door samenwerking met de beste partners in de waardeketen en aan te sluiten bij verkoop, realisatie en exploitatie. Bovenstaande inkoopstrategie betekent voor contractmanagement dat Strukton Worksphere partners in de keten aan ons moeten binden en een samenwerking aan moeten gaan om de toegevoegde waarde voor Strukton Worksphere beschikbaar te maken. Kernactiviteit van de afdeling inkoop is het selecteren van leveranciers, het sluiten van mantelovereenkomsten en het contracteren van diensten. Op basis van vastgelegde criteria zoals financiële gezondheid, back-to-back doorzetten van voorwaarden en innovativiteit worden leveranciers geselecteerd, om de benodigde diensten of goederen tegen de juiste prijs met de juiste kwaliteit op de juiste plaats en tijd en in de juiste vorm te leveren. Leveranciers worden periodiek beoordeeld.

ICT:

Doelstelling van ICT is het professioneel ontwikkelen, implementeren en beheren van een IT infrastructuur die aansluit bij huidige en toekomstige behoeftes van de organisatie. Dit door middel van het efficiënt en effectief uitvoeren van functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer. ICT heeft een primaire focus op het business applicatielandschap en ICT-ondersteuning bij strategische verbeter/veranderprojecten. Operationele kantoorautomatisering moet goed, pragmatisch en kostenefficiënt zijn. De afdeling ICT richt zich op ondersteuning van de business (proces) bij uitvoering van haar primaire taak. Er wordt een steeds nauwere samenwerking verwacht tussen ICT en andere teams in het primaire proces als technisch beheer op afstand (TBOA), bouwwerk informatiemodel (BIM) teams of de Servicedesk (storingsmeldingen). De prioriteitsstelling van de ICT-agenda wordt primair gevoed vanuit de organisatie en haar strategische agenda. ICT draagt met programmamanagement en de lijnorganisatie bij aan de realisatie van strategische verbeterprogramma's in de organisatie.

Voor het om gaan met Social media zijn richtlijnen opgesteld.

Zie document: *Richtlijnen voor Social media en ICT*

Quality, Health, Safety, Environment & MVO (QHSE-MVO):

De doelstelling van Quality, Health, Safety en Environment / MVO is invulling te geven aan de steeds strengere eisen en hogere verwachtingen van stakeholders op deze vakgebieden.

Het benodigde aantal certificaten neemt toe, eisen van klanten zijn hoog en de maatschappelijke druk op veilig werken neemt toe. QHSE/ MVO faciliteert de gehele organisatie en is de kennisdrager over deze onderwerpen.

- **Quality:** Het kwaliteitsaspect valt uiteen in twee elementen: het normatieve deel zoals normen, certificeringen, in - externe bedrijfskundige en technische audits, administratieve afhandeling en ten tweede het optimaliserende deel. Dit laatste betreft de coördinatie van procesverbeteringen via een proces- en schema-eigenaren, maar ook mede invulling geven aan de gedefinieerde strategische projecten. De klachten procedure: "Deel uw mening" is één van de ondersteunende beschreven processen.
- **Health & Safety:** Naast de algemene stijgende verwachtingen, nemen eisen ook toe als gevolg van eigen keuzes. De keuzes voor marktsegmenten als industrie en infra resulteren in een veel hoger niveau van veiligheidseisen dan waar in de utiliteit sprake van is. Een doorontwikkeling van een mechanische vorm van veiligheid (houden aan regels) richting veiligheidsbewustzijn is essentieel. Centrale coördinatie, maar ook lokale (vestigingen, projectlocaties) aanwezigheid zoals preventiemedewerkers zijn noodzakelijk. Deze zijn per kantoorlocatie aangewezen.
- **Environment-MVO:** Het element Environment ontwikkelt zich van Milieu steeds meer naar duurzaamheid. Enerzijds vanwege eisen vanuit certificaten (CO2-ladder), maar anderzijds wordt duurzaamheid een belangrijker onderdeel van onze business zelf. Daarmee wordt de invulling van Environment meer hybride (zowel staf als lijn) en meer onderdeel van het primaire proces, gezien het onderscheidend vermogen.

4.6. Gedocumenteerde informatie

Beheersing van registraties en documentbeheer:

Strukton WorkspHERE heeft voor het wijzigen, beheren en onderhouden van haar QHSE-MVO managementsysteem een procedure opgesteld. In deze procedure is opgenomen, het opstellen / aanpassen van documenten, formulieren en werkinstructies. Hiervoor zijn modellen opgesteld.

In het *BEST.D Protocol Werkwijzer* is opgenomen hoe documenten herkenbaar en makkelijk leesbaar zijn en blijven, omschrijving van de revisie status en beheersing van registraties, wat zijn de wijzigingen, archiveren van vervallen documenten.

De status van procedures wordt op onderstaande wijze aangegeven.

Versie

Versienummer: 04.1 (01-02-2016)
Geldig sinds: 08-05-2008

Versie geschiedenis

Datum:	Versie:	Omschrijving wijziging:	Vrijgegeven door:
01-02-2016	04.1	Redactionele aanpassingen	Tom Hoefsloot
02-05-2015	04.0	Wijzigingen in verantwoordelijkheden	Tom Hoefsloot
08-11-2011	03.3	Redactionele aanpassingen	Marcel Brand

Identificatie en terugvinden van documenten en registraties:

In de beschreven primaire, ondersteunende en technische processen is vastgelegd hoe documenten behorende tot het product of dienst moeten worden opgebouwd, voorzien van identificatie voor documenten en registraties.



Bewaartermijnen documenten:

Daar waar van toepassing worden in de procesbeschrijvingen de archivering van de documenten beschreven.

Overall is de werkinstructie *BEST.W Bewaartermijnen administratieve en technische documenten* van toepassing. Hierin is van alle voorkomende soorten administratieve en technische documentatie de wettelijke en de gewenste bewaartermijn voor Strukton WorkspHERE beschreven.

Zie document: *BEST.W Bewaartermijnen administratieve en technische documenten*

4.7. Health and Safety

Zie ook document: QHSE.D Gedragscode HSE

Health & Safety maakt integraal deel uit van het QHSE-MVO managementsysteem en draagt bij aan een veilige werkomgeving door beheersing van de risico's zodat onze medewerkers hun werkzaamheden op een veilige, gezonde en verantwoorde manier voor mens, bedrijf en omgeving kunnen uitvoeren maken.

(Veiligheids)bewustzijn:

Het verbeteren van de veiligheidscultuur gaat niet alleen over het naleven van wet- en regelgeving, maar veel meer om bewustzijn: wat zijn de risico's die aan mijn werk verbonden zijn, hoe kunnen die risico's verminderd worden, welke veiligheidsmaatregelen zijn van belang? Ook het elkaar aan durven spreken, als je collega in de fout gaat, is een belangrijk punt. Een klein moment van onachtzaamheid kan enorme gevolgen hebben." Het veiligheidsprogramma 24SAFE is met name gericht is op de mensveiligheid-kant (houding en gedrag van onze medewerkers en leveranciers). Met als doel; zorgen dat onze medewerkers en leveranciers het gewenste houding en gedrag gaan en blijven vertonen. Het verder stroomlijnen, vereenvoudigen en integreren van de (papieren) veiligheidsprocessen.



Risicobeheer:

Voor het uitvoeren van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&e) wordt gebruik gemaakt van een algemene bedrijfs RI&e. Naast generieke risico's zijn risico's per functie opgenomen.

Per project of onderhoudscontract wordt er een specifieke VGM instructie gegeven voor alle operationele medewerkers, een VGM Projectplan opgesteld, waarvan Taakrisicoanalyse (TRA) een onderdeel is. Na een ongeval met verzuim wordt de TRA geëvalueerd en zo nodig aangepast.

Als er op een project sprake is van verhoogde risicosituaties, worden er specifieke veiligheidsinstructies opgesteld. Voor aanvang van de werkzaamheden wordt er altijd per individu een Laatste Minuut Risico Analyse (LMRA) uitgevoerd.

Bedrijfs hulpverlening:

Strukton Worksphere heeft een beleid voor bedrijfs hulpverlening dat voldoet aan de Arbowet welke voorschrijft dat de werkgever laat zich bijstaan door een of meer werknemers die door hem zijn aangewezen als bedrijfs hulpverleners.

Het verlenen van de bijstand houdt in elk geval in:

- Het in noodsituaties alarmeren en evacueren van alle werknemers en andere personen in het bedrijf of de inrichting.
- Het beperken en het bestrijden van brand en het beperken van de gevolgschade.
- Het verlenen van eerste hulp bij ongevallen.

Zie document: DIR.D Beleid Bedrijfs hulpverlening

(VGM) Opleiding en instructie:

Alle operationele medewerkers beschikken over de vereiste VGM-basiskennis. Operationele medewerkers met een arbeidsovereenkomst bij Strukton Worksphere maken dit aantoonbaar door een VCA-vol certificaat. Risicovolle taken zoals genoemd in het Arbobesluit en de "SSVV Opleidingengids" (petrochemie) kunnen bij Strukton Worksphere van toepassing zijn op de Industrie units. Voorts beschikken de medewerkers middels hun vakbekwaamheid opleidingen over die specifieke (veiligheids-)kennis die zij nodig hebben om hun werk veilig en beheerst uit te kunnen voeren.

Voorlichting, onderricht en bewustzijn:

Het is belangrijk dat regels en voorschriften regelmatig worden besproken en als zodanig op de agenda van deze VGM besprekingen staan. Een belangrijk hulpmiddel voor deze besprekingen vormen de veiligheidsinstructies (VI). Deze worden in de vorm van een maandelijkse toolboxmeeting op het werk gehouden.

De communicatie over VGM aangelegenheden vindt plaats zonder taalbelemmeringen en de voertaal is Nederlands.

Veiligheidspaspoort:

Iedere medewerker in dienst bij Strukton Worksphere welke een veiligheidsopleiding heeft gevolgd en een operationele functie vervult ontvangt een Veiligheidspaspoort (PSL). Dit Veiligheidspaspoort (PSL) wordt door HRA aan de medewerkers uitgereikt, indien deze nog niet uit een vorige dienstbetrekking in bezit heeft. Het Veiligheidspaspoort (PSL) is geregistreerd op naam van de houder en is een onvervreemdbaar document.



Arbeidsmiddelen en PBM's:

Arbeidsmiddelen worden periodiek gekeurd. Het keuren van arbeidsmiddelen wordt bij Strukton Worksphere uitgevoerd door de verhuurder. De PBM's die door Strukton Worksphere ter beschikking worden gesteld zijn onderverdeeld in twee categorieën. Categorie één betreft de persoonlijke en algemene beschermingsmiddelen, categorie twee betreft PBM's die projectmatig verstrekt worden. Hieronder vallen alle voor het werk noodzakelijke PBM's. Alle beschermingsmiddelen worden vervangen als deze versleten zijn en worden altijd kosteloos en zonder puntensysteem verstrekt en onderhouden. Zie document: *Regelingsboek HR: Bedrijfskleding en PBM*

Bedrijfsgezondheidszorg:

Medewerkers worden voor bepaalde functies en/of bij tewerkstelling op specifieke werkplekken beoordeeld op medische geschiktheid. Dit geldt ook voor werkhervatting na ziekte of ongeval. Strukton Worksphere laat zich bijstaan door deskundigen (Arbodienst of externe firma's) op het gebied van een aantal bedrijfsgezondheidstaken.

Gedurende een ziekteperiode worden beoordelings- en re-integratie activiteiten uitgevoerd.

Deze activiteiten worden beëindigd bij: herstel, beëindiging dienstverband en als het blijkt dat geen re-integratie mogelijk is. Tevens brengt de bedrijfsarts een advies uit, welke werkzaamheden de medewerker kan verrichten bij hervatting van het werk. Bij Strukton Worksphere zijn er geen functies aanwezig waarbij vaste periodieke gezondheidsonderzoeken van toepassing zijn. Los van de geïnventariseerde risico's hebben alle medewerkers als zij daar aanleiding toe zien, de mogelijkheid zelfstandig de bedrijfsarts van de arbodienst te raadplegen. Strukton Worksphere beperkt het verzuim als gevolg van een ongeval door na een verzuimongeval aan de betrokken medewerker, gebruik makend van de nog aanwezige restcapaciteit, vervangend werk aan te bieden.

VCA certificeerde leveranciers:

Het zeker stellen van voldoende VGM-kennis en kunde bij dienstverleners/onderaannemers is van essentieel belang voor de kwaliteit van de dienstverlening van Strukton Worksphere. Daarvoor stelt de directie van Strukton Worksphere het verplicht dat dienstverleners/onderaannemers over de juiste aantoonbare VGM-competenties beschikken.

Externe partijen (dienstverleners/onderaannemers), die geselecteerd zijn om werkzaamheden van stoffelijke aard te gaan verrichten in opdracht van Strukton Worksphere dienen daarom te beschikken over een geldige VCA-bedrijfs certificering (VCA*, VCA**, VCA-P of VCU) of een gelijkwaardig systeem conform de eisen in de VGM Checklist Aannemers (VCA-norm).

Bedrijven die hier niet aan kunnen voldoen maar toch werkzaamheden moeten verrichten dienen aantoonbaar te voldoen aan de eisen gesteld in bijlage B of C van de VCA. Bovendien dienen deze aantoonbaar geautoriseerd te worden door de directie.

4.8. Environment

Environment maakt integraal deel uit van het QHSE-MVO managementsysteem.

Het Environment management draagt bij aan een goede en aantoonbare milieuprestatie door beheersing van de effecten van onze bedrijfsvoering en dat bij alle medewerkers het als vanzelfsprekendheid moet zijn om bij elke beslissing een zorgvuldige afweging te maken voor mens, bedrijf en omgeving.

Met behulp van ons Environment management willen wij de belasting van onze activiteiten op het milieu zoveel als mogelijk beperken en voor zover dit redelijker wijs kan, het milieu verbeteren.

Het element Milieu ontwikkelt zich steeds meer naar duurzaamheid. Enerzijds vanwege eisen vanuit wet en regelgeving, maar anderzijds wordt duurzaamheid een belangrijker onderdeel van onze business zelf. Daarmee wordt de invulling van Milieu meer hybride (zowel staf als lijn) en meer onderdeel van het primaire proces, gezien het onderscheidend vermogen. *Zie document: QHSE.D Gedragscode HSE*

Afvalbeleid:

In het strategisch kader van Strukton Worksphere is duurzaamheid en circulaire economie één van de belangrijke thema's. Via het gescheiden inzamelen van afval en het recyclen draagt Worksphere zelf ook bij aan deze thema's. Op basis van wet- en regelgeving is gescheiden inzameling van afval in een aantal fracties verplicht. De ambitie van Strukton is dat er in plaats van afval, grondstoffen voor nieuwe producten vrijkomen op al onze kantoren, projecten en contracten (scope). We doen dit door de hoeveelheid vrijkomende afval zoveel mogelijk te beperken (preventie) en de dan nog vrijkomende afvalstromen hoogwaardig te recyclen. Daarmee voorkomen we verspilling van (schaarse) grondstoffen en kunnen we een financieel voordeel behalen. Immers de afvoer van gemengd afval is duurder dan de afvoer van homogeen afval. Volgens de wetgeving zijn we verplicht om afval gescheiden in te zamelen. Daar kan in hoge uitzondering van worden afgeweken.

CO₂ Prestatieladder:

De CO₂ prestatieladder is een onderdeel van het QHSE-MVO managementsysteem gericht op het reduceren van CO₂ in de bedrijfsvoering van Strukton Worksphere en maakt onderdeel uit van het MVO beleid van de onderneming en van het managementsysteem.

4.9. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Voor een verdieping van het MVO Beleid zie document: DIR.D Strukton MVO beleidsverklaring

Strukton Worksphere geeft invulling aan MVO door:

Te werken aan de levensduurverlenging van onze producten en diensten en energiebesparing te realiseren, nieuwe businessconcepten te ontwikkelen die ervoor zorgen dat deze producten betaalbaar zijn en te werken aan duurzame inzetbaarheid van ons personeel (jong en oud).

Planet, People en Profit:

We zijn over de hieronder genoemde punten in gesprek met onze klanten, leveranciers medewerkers en de omgeving/maatschappij. Onze strategie, bedrijfsvoering, het tenderproces en de projecten zijn zodanig ingericht dat deze de MVO-ambities ondersteunen.

Levensduurverlenging producten en diensten (Planet), we doen dit door:

Producten en diensten te ontwikkelen en/of aan te bieden die energiebesparend zijn, minder onderhoud behoeven en langer mee gaan, gedurende de realisatie van objecten en installaties, en onderhoud en exploitatie, de CO₂-uitstoot en het gebruik van primaire grondstoffen te verminderen en in de afvalfase de producten te recyclen in/naar nieuwe producten.

Nieuwe businessconcepten (Profit), we doen dit door:

Nieuwe businessmodellen voor objecten en installaties, nieuwe financieringsmodellen voor recycling van grondstoffen, financiële opbrengsten te generen via opwekking van duurzame energie.

Duurzame inzetbaarheid mensen (People), we doen dit door:

Ruimte te bieden voor mensen om zich te ontwikkelen op vaardigheden, competenties en vakmanschap en eigen initiatief te ontplooien, veilig & gezond te werken, een goede gezondheid en veilig werken is van wezenlijk belang voor het gevoel van welzijn en functioneren, zowel privé als op het werk betrokken te zijn bij de samenleving; we investeren in opleiding en scholing van studenten en zetten personen met een achterstand tot de arbeidsmarkt in.

5. Plannen van het QHSE-MVO managementsysteem

Kansen / strategische doelen:

Strukton Worksphere volgt ontwikkelingen en uitdagingen in de markt op de voet, vooral waar het gaat om onze marktsegmenten en speerpunten. Begin 2016 deden wij hier diepgaand onderzoek naar. Hierbij zijn voor de komende jaren zes belangrijke trends en ontwikkelingen (kansen) in kaart gebracht. Deze vormen de basis voor het strategisch kader van Strukton Worksphere voor de periode 2017 - 2020.

Zie document: *Strategisch kader 2017-2020*.

1. Transitie fossiele naar duurzame energie
2. Forse mismatch tussen vraag en aanbod in de vastgoedsector
3. Boeien en binden via combinatie van gebouw en dienstverlening
4. Digitalisering van (installatie)techniek leidt tot 'war on data'
5. Verdergaande samenwerking in de markt
6. Behoeftte aan totaaloplossingen met een degelijke financiële onderbouwing

Aan deze kansen hebben wij de volgende strategische doelen gekoppeld.

- A. Energie & Duurzaamheid
- B. Datagedreven dienstverlening
- C. Integraal werken
- D. Revitalisatie en ontwikkeling
- E. Kennisontwikkeling

Aan de doelen zijn KPI's en hun beheersmaatregelen verbonden. De balanced scorecard is het managementmodel wat gebruikt is om de KPI's in te delen in de vier organisatiesegmenten.

Risicomanagement:

Voor Strukton Worksphere is risicomanagement een belangrijk beheersinstrument gericht op de beheersing van haar bedrijfsrisico's en bedrijfsvoering. Jaarlijks worden de risico's en beheersmaatregelen op de vier organisatiesegmenten van de balanced scorecard per entiteit doorgelicht.

Verankering van de risicobeheersing geschiedt door:

- Jaarlijkse risicoanalyse per entiteit.
Zie documenten: Risicomatrix t.b.v. Operationele plannen
- Heldere verantwoordelijkheden te stellen binnen de organisatie vastgelegd in het autorisatieschema en de beschreven bedrijfsprocessen.
Zie document: BEST.D Autorisatieschema
- Risicobeheersingsmaatregelen in de primaire processen van het QHSE-MVO-managementsysteem
- Procesbeschrijving zijn opgebouwd voor een uniforme werkwijze en risico verlagend
- Volgens het auditprogramma audits op de risicoaspecten, met bijbehorende opvolging van bevindingen
- Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) op het gebied van arbeidsomstandigheden en veiligheid conform de Arbowet.
Zie document: QHSE.D RI&E
- Milieurisico's en de beheersmaatregelen zijn vastgelegd op het Milieu Aspecten Register.
Zie het document: QHSE.D.MAR (Milieu aspecten register)
- Project- en contract gebonden risicoanalyses voor aanvang en tijdens uitvoering van (regio) projecten en contracten
- Risicobeheersing m.b.v. Projectmanagementplannen van regioprojecten en projecten
- Risicobeheersing m.b.v. Contract/kwaliteitsplannen van Beheer en onderhoudsovereenkomsten

QHSE-MVO Doelstellingen:

De jaarlijkse doelstellingen zijn vastgelegd in de QHSE-MVO doelstellingen en hebben een relatie met strategische doelen hun KPI's en de outputs van de directiebeoordeling. Deze doelstellingen zijn opgenomen in alle entiteiten. De verantwoordelijkheid voor deze doelstellingen liggen bij het Centraal Management Team (CMT) en de managementteams van de entiteiten.



Verbeterprogramma's (strategische):

OGSM (Objectives Goals Strategies & Measurment) projecten zijn strategische verbeterprogramma's. Deze programma's hebben onder andere geleid tot verdere ontwikkelingen rondom de meldkamer (servicemanagement), Technisch Beheer op Afstand (marktnaam: Pulse) en de start van Mobiel Werken. Continu verbetering van processen en incrementele innovatie is de verantwoordelijkheid van het management (proceseigenaar). Voor de meer substantiële projecten wordt vanuit HK zowel capaciteit (zoals programmamanagement) en (investerings) budget beschikbaar gesteld.

Daarbij zullen de prioriteiten in de programma's nog afhangen van de behoeftes vanuit de nieuwe speerpunten.

Om het aantal ongevallen te verminderen zijn we gestart met het veiligheidsprogramma 24SAFE dat men name gericht is op de mensveiligheid-kant (houding en gedrag van onze medewerkers en leveranciers).

Met als doel; zorgen dat onze medewerkers en leveranciers het gewenste houding en gedrag gaan en blijven vertonen. Het verder stroomlijnen, vereenvoudigen en integreren van de (papier) veiligheidsprocessen.

Planning van wijzigingen (Beheerorganisatie):

De beheerorganisatie van het QHSE-MVO managementsysteem bestaat uit proceseigenaren, procesexperts, schemaeigenaren, schemaexperts en de QHSE afdeling. Procedures, documenten, formulieren en werkinstructies worden door de proceseigenaar getoetst en eventueel aangepast naar verbetermogelijkheden, actualiteit en de geldende wet- en regelgeving. Daarnaast kunnen procedures, documenten, formulieren en werkinstructies ook aangepast worden naar aanleiding van veranderde strategische keuze, organisatiewijziging, beleidsaanpassing, risico's en kansen, verbetervoorstel van een medewerker of naar aanleiding van een interne of externe audit.

Aanpassingen dienen te voldoen aan de spelregels van het managementsysteem Werkwijzer welke staan beschreven in het Protocol Werkwijzer.

Zie het document: BEST.D Protocol Werkwijzer



6. Ondersteuning

6.1. Middelen

Infrastructuur:

De directie beoordeelt samen met de verantwoordelijke managers, proceseigenaar en schema-eigenaar vast welke faciliteiten en/of middelen (zoals menskracht, arbeidsomstandigheden, ICT-middelen (hard- en software), beloning, huisvesting, materialen, machines, transport) noodzakelijk zijn voor de realisatie van het product en uitvoering van het beleid, dit om te kunnen blijven voldoen aan de klanteisen, wettelijke verplichtingen, erkenningen en certificeringen en stelt deze middelen ter beschikking aan de organisatie.

Personeel, duurzame inzetbaarheid:

Dienstverlening is mensenwerk. Naast technologische ontwikkelingen zijn daarom de ontwikkelingen van kennis en kunde van medewerkers van onderscheidend belang.

Duurzame inzetbaarheid is de mate, waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie. Specifiek beleid gericht op gezondheid, veiligheid, loopbaanontwikkeling en vitaliteit zorgt voor duurzame inzetbaarheid en een vitale organisatie. Duurzame inzetbaarheid is vooral belangrijk om arbeidsparticipatie te borgen op langere termijn.

Vakmanschap en opleiding:

Om onze strategische doelstellingen te kunnen realiseren en de continuïteit van het bedrijf te garanderen, moeten we blijvend kunnen beschikken over vakkundig en gemotiveerd personeel. Vakmanschap is belangrijk bij een bedrijf als Strukton Worksphere. Dit gaat verder dan goed zijn in je werk en heeft alles te maken met de eigen ontwikkeling van onze medewerkers door de jaren heen. Het is belangrijker dan ooit dat onze medewerkers blijven in hun vak, maar ook in de veranderingen in de wereld.

Als gevolg van de vergrijzing is er sprake van een war on talent wat betreft technisch personeel met minimaal mbo-niveau. Om mensen te kunnen binden en boeien zullen wij ons moeten blijven profileren als een aantrekkelijke werkgever. Het continue ontwikkelen van competenties en vakmanschap in combinatie met leeftijdsbewust personeelsbeleid, verjonging en aandacht voor SROI doelgroepen vormen een belangrijke plek in de opleidingsmatrix. Alleen met goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers kunnen wij onze strategische doelen realiseren. Daarom blijven we investeren in het vakmanschap en de persoonlijke ontwikkeling van onze mensen. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen carrière en inzetbaarheid, maar Strukton Worksphere faciliteert medewerkers met uitdagende functies, training en opleiding en het bieden van ontwikkelkansen. Vakmanschap is een vanzelfsprekendheid geworden. Dit doen we onder meer door invulling te geven aan clever technology for modern life. Naast vakkennis worden soft skills steeds belangrijker, zoals communicatief vaardig zijn en inlevend vermogen hebben. Onze klanten verwachten immers vooral dat we met hen meedenken en de vraag achter de vraag begrijpen, zodat we voor hen de best mogelijke oplossing uit kunnen werken.

Ontwikkeling medewerkers:

Naast inhoudelijk kennisontwikkeling vindt er ook ontwikkeling plaats van waardering en trots op het vakmanschap, waarbij bevoegdheid gecombineerd met inhoudelijke deskundigheid resulteert in onderscheidend vermogen van de alle medewerkers binnen de organisatie. Jaarlijks worden er met alle personeelsleden voortgangsgesprekken gehouden en doelstellingen gepland waarna op gezette tijden in het jaar beoordeling plaatsvindt. Gedurende het jaar worden de afspraken en planningen gemonitord samen met de direct leidinggevende. Deze afspraken en planning worden vastgelegd in de applicatie Success Factors.

Afhankelijk van de opleidingsbehoefte worden jaarlijks de opleidingen geïnventariseerd, gepland en uitgevoerd.

De effectiviteit van de opleidingen worden jaarlijks tijdens de voortgangsgesprekken gemeten. Registratie van de gevolgde opleidingen vindt plaats in de applicatie Success Factors.

De afdeling HR-Administratie (HRA) ondersteunt de organisatie bij het organiseren van de gewenste opleiding en opleidingsbehoefte.

Middelen voor monitoring en meting:

Wet- en regelgeving en de bedrijfsprocessen stellen de voorwaarden waaraan de monitoring- en meetinstrumenten moeten voldoen, alsmede de technische eisen die aan de middelen worden gesteld. Uitgangspunt van Strukton Worksphere is het huren en of leasen van (gekalibreerde) monitorings- en meetmiddelen.

Zie document: *BESTW. Kalibratie Meetinstrumenten*

Documentbeheer Wetten, technische normen en richtlijnen:

Voor een technisch georiënteerde onderneming zoals Strukton Worksphere zijn normen en richtlijnen van wezenlijk belang voor het kunnen leveren van de dienst of het product. Daarom is het beheer hiervan vastgelegd. Om voor geldige en betrouwbare resultaten te zorgen en om op de juiste wijze te kunnen verifiëren of producten/diensten voldoen aan de eisen dient de organisatie te beschikken over de juiste normen en richtlijnen. Onze producten vereisen dat wij beschikken over zowel de actuele als historische normen en richtlijnen en normstellende publicaties.

Vanuit de scope van onze beschreven dienstverlening is geïnventariseerd en vastgesteld welke Wetten, normen, richtlijnen en normstellende publicaties noodzakelijk zijn.

Technische normen, richtlijnen en normstellende publicatiebladen zijn onder beheer gebracht van de normbeheerder en de handelswijze is beschreven in de procedure 'QHSE.P.03 Beheer normen en richtlijnen'. In deze procedure is aanvraag, beschikbaarstelling en beheer vastgelegd. Tevens wordt conform deze procedure een overzicht van de normen en richtlijnen bijgehouden. In deze procedure is vastgelegd welke documentbronnen worden bewaakt.

De normbeheerder draagt zorg voor de beschikbaarheid van de verschillende publicatieplatformen.

De deskundigen binnen de onderneming zijn zelf verantwoordelijk voor het toepassen van de juiste norm/richtlijn voor hun product/dienst.

De verantwoordelijken van de technische processen en/of leidinggevenden dragen er zorg voor dat deskundigen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied op de hoogte worden gebracht van de relevante wijzigingen.

Voor de meest relevante Wet- en regelgeving zijn abonnementen afgesloten met de uitgevers van de betreffende publicaties. Dit verzekert ons er van dat er altijd beschikt kan worden over de juiste Wet-, norm of richtlijn.

Voor ons milieuzorgsysteem is een contract gesloten met GBN welke voor ons de totale milieuwetgeving monitort en ons informeert wanneer relevante aspecten wijzigen. Voor de monitoring van onze Arbowetgeving is een abonnement gesloten met de firma Kerckebosch en SDU welke ons op de hoogte stelt van de wijzigingen in de Arbowetgeving.

Relevante wijzigingen in Wet- en regelgeving worden gemonitord door de deskundigen en per kwartaal gerapporteerd middels de kwartaalrapportage QHSE.

Naast bovengenoemde geïnventariseerde en bewaakte Wet- en regelgeving kan het per opdracht noodzakelijk zijn over aanvullende documentatie te willen beschikken. Deze kan aangevraagd worden conform procedure en wordt na goedkeuring toegevoegd aan de bewaakte overzichten.

Via het 'Landelijke Wettelijke Verplichtingen Certificaten en Erkenning (WVCE) platform' van Strukton Worksphere maakt Strukton Worksphere gebruik van een netwerk van experts en specialisten op het gebied van wet- en regelgeving. Deze specialisten werken in de regio's en zijn verantwoordelijk voor het up to date houden van kennis van de vigerende wet- en regelgeving bij alle onderhoudsexperts van Strukton Worksphere. Er zijn meerdere gespecialiseerde medewerkers actief ten behoeve van de ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Het WVCE-platform van Strukton Worksphere zorgt voor het permanent scannen van nieuwe ontwikkelingen en het actief doorgeven van deze informatie in de gehele organisatie. Strukton Worksphere staat midden in de markt, door het deelnemen aan relevante seminars, bestuderen de vakbladen en zijn aangesloten bij alle relevante vakorganisaties en dragen actief aan deze organisaties bij.

6.2. Communicatie

Bekendmaking van het QHSE-MVO managementsysteem:

Invoering van het managementsysteem vindt plaats door middel van een introductie aan alle medewerkers via de bestaande overlegstructuren. Ook wijzigingen worden op deze wijze bekend gemaakt aan het personeel.

Nieuwe medewerkers worden bekend gemaakt met het QHSE-MVO managementsysteem als onderdeel van het inwerkprogramma en tijdens de algemene eerste dag introductie.

Verder is het de verantwoording van de direct leidinggevende de medewerker wegwijs te maken met de voor hem van toepassing zijnde procedures en bijbehorende documentatie welke zich op Werkwijzer bevinden.

Overleg en communicatie:

Strukton Worksphere kent een toereikende interne en externe overlegstructuur. Zowel tussen als binnen de hiërarchische/tactisch en operationeel niveaus vindt periodiek en structureel overleg plaats. De agenda's van deze overlegvormen kennen tal van vaste onderwerpen met betrekking tot beleid en sturing, uitvoering, resultaten, arbeidsomstandigheden en verbetering. Daarnaast wordt er afhankelijk van onderwerp en noodzaak – projectmatig, incidenteel en spontaan overleg gevoerd. Medewerkers worden geïnformeerd over onderwerpen via hun afdelingsoverleg, via E-mail en berichten van de afdeling interne communicatie, via de medewerker bladen 'Interactief', via de mededelingenborden en via de intranetwebsite. Het intranet is een belangrijk informatie- en communicatie-instrument.

Zie document: BEST.D Structurele overlegvormen

7. Evaluatie van prestaties en verbetering

Klanttevredenheid:

Jaarlijks wordt per entiteit de klanttevredenheid gemeten middels een online survey bij een selectie van klanten. Deze selectie wordt gemaakt door de stuurgroep KTO en de commercieel verantwoordelijken van de betreffende businessunits.

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de tevredenheid van de klant op de diverse aspecten van de bedrijfsvoering, hieruit conclusies te trekken en structurele verbeteringen in de dienstverlening aan te brengen, zodanig dat de klant Strukton Worksphere als leverancier minimaal hetzelfde waardeert als de concurrenten. Het uiteindelijke doel is de waardering door de klant dusdanig te verhogen dat deze hoger scoort dan de branche benchmark. De onderzoeken zijn gericht op de verschillende soorten dienstverlening van de onderneming en zijn onderverdeeld in drie soorten onderzoeken te weten regioprojecten, projecten en beheer en onderhoud. Per jaar wordt door de directie het doel vastgesteld.

Interne audits:

Driejaarlijks stelt de Directievertegenwoordiger QHSE-MVO managementsysteem in overleg met de Directie een auditprogramma op. Hierbij zal het auditprogramma met de auditmatrixen worden besproken, ingevuld en ondertekend. Op de matrix is aangegeven de auditcriteria, de reikwijdte de frequentie en de methoden van audit. Het auditprogramma wordt jaarlijks op actualiteit beoordeeld en indien noodzakelijk bijgesteld en ondertekend. Het auditprogramma vormt de basis voor de op te stellen auditplanning.

Door middel van interne audits wordt periodiek vastgesteld of het QHSE-MVO managementsysteem functioneert. Met de audits wordt vastgesteld wordt of:

- Het managementsysteem volgens de richtlijnen van de norm is ingericht en wordt onderhouden
- Of de praktijk met de processen/richtlijnen overeenkomt
- Of de effectiviteit optimaal is

Tevens wordt beoogd de efficiency van de bedrijfsprocessen te verhogen

De audit wordt uitgevoerd door de medewerkers van de afdeling QHSE of de Schema-eigenaar/expert (voor de technische schema's) aangevuld met andere Strukton Worksphere collega's. Alle auditors zijn voor hun taak opgeleid en zijn onafhankelijk ten opzichte van de werkzaamheden die zij moeten beoordelen.

De Directievertegenwoordiger QHSE-managementsysteem analyseert de auditresultaten, bespreekt deze met de directie en rapporteert deze in het directieteam. Interne audits worden gepland en uitgevoerd conform de procedure Interne en externe audits.

Meting en monitoring van processen:

Middels de interne audits wordt gemeten of de realisatieprocessen doeltreffend zijn geïmplementeerd en onderhouden. Met andere woorden of de realisatieprocessen zodanig zijn ingericht dat het effect ervan blijvend aan de eisen en verwachtingen van de klant voldoet. Daarnaast wordt met periodieke rapportages inzicht gegeven in de kwaliteit van de uitvoering van processen.

Meting en monitoring van producten:

Middels vastgestelde momenten tijdens de ontwerp- en realisatiefase wordt gemeten of aan de Wet- en regelgeving, norm en klanteisen wordt voldaan. Deze controle momenten zijn vastgelegd in de beschreven in de procedures. Er wordt tijdens de eindcontrole in de realisatiefase gebruik gemaakt van gestandaardiseerde controle- en checklijsten teneinde na te gaan of aan de gestelde eisen wordt voldaan. De controle- en checklijsten worden met regelmaat getoetst aan de laatste geldende norm(en). Afgeronde projecten en contracten worden met het realisatieteam geëvalueerd om de dienstverlening verder te verbeteren.

Corrigerende en preventieve maatregelen:

In de ondersteunende procedure Deel uw mening is vastgelegd hoe Strukton Worksphere omgaat met de corrigerende en preventieve maatregelen.

Deze procedure heeft als doel het op een eenduidige manier vastleggen en beschrijven van de wijze waarop een klacht, afwijking of verbetervoorstel wordt geregistreerd, onderzocht en afgehandeld binnen de organisatie.

Bedrijfskundige meldingen worden geregistreerd door de QHSE-afdeling en wordt verder in behandeling genomen door een leidinggevende op managementniveau van het hoofdkantoor of entiteit. Acties en preventieve beheersmaatregelen worden bepaald en uitgevoerd en teruggekoppeld aan de melder.

De bewaking van de afhandeling van de melding ligt bij de leidinggevende en de procesbewaking bij de QHSE-afdeling.

Project- /contract technische schema meldingen worden geregistreerd door de het project- /contractteam of schema eigenaar en wordt verder in behandeling genomen door het project- of contractteam. Correctieve en preventieve beheersmaatregelen worden bepaald en uitgevoerd en teruggekoppeld aan de melder. De bewaking van de afhandeling van de melding ligt bij het project- /contractteam of schema eigenaar.

Beoordeling door directie:

Middels een kwartaalrapportage QHSE wordt de directie geïnformeerd van de validiteit van het managementsysteem. Op deze wijze is de directie in staat per kwartaal bij te sturen indien zij dit wenst. Eenmaal per jaar wordt het gehele managementsysteem door de directie beoordeeld op validiteit.

Dit geschiedt door middel van de directiebeoordeling.

In de directiebeoordeling zijn alle relevante onderwerpen opgenomen die van directe invloed zijn op de totstandkoming van het product of dienst, alsmede de veiligheidsindicatoren en milieuaspecten. De resultaten van analyses en evaluaties en de outputs van de directiebeoordeling bepalen of er behoeften of kansen zijn die voor de continue verbetering moeten worden opgepakt.



BIJLAGE 11: CONCEPT OVERDRACHTSFORMULIER

Klantgegevens:

Naam : [KLANTNAAM]
 Straat :
 Telefoon :
 E-mail :

Contactpersoon :
 Postcode / Plaats : [PLAATS]
 Fax :
 Contractversie :

Klantmanager :
 Contractbeheerder :

Gegevens voor projecten:

Te hanteren tarieven

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Aanwezige documenten (rapporten e.d.)

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Opslagpercentages

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Contactpersonen op locatie

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Betalingstermijnen

☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Algemene opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Aldus opgemaakt en overgedragen d.d. : | | | - | | | - | | | | |

Naam en functie (regio) projecten:

Naam en functie beheer & onderhoud: