

...positie bepaalt...

Kwaliteitsonderzoek voor de sectie Matlog van de Koninklijke Marechaussee op Schiphol



Renate Lindhout
20023511



...positie bepaalt...

Kwaliteitsonderzoek voor de sectie Matlog van de
Koninklijke Marechaussee op Schiphol

Renate Lindhout
20023511
Mei 2006

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

Docentbegeleidster: Mevr. B. Heemskerk-Nooij

Medebeoordelaar: Mevr. J.G. Hoving

Opdrachtgever: District KMar Schiphol
Evert van der Beekstraat 101
Postbus 7577
1117 ZH Luchthaven Schiphol

Mentor: Kapitein E.J. Kasteel

Periode van onderzoek: november 2005- mei 2006



Auteursreferaat

Onderzoek naar de **positie** in het **INK-model** van de sectie Materieel en Logistiek. De onderzoeksvraag is wat de huidige positie in het **INK-model** van de sectie Materieel en Logistiek is en hoe de **kwaliteit** van de bedrijfsprocessen verbeterd kan worden. De achterliggende doelstelling is het verbeteren van de bedrijfsvoering van de sectie Materieel en Logistiek zodat zij bij een volgende positiebepaling een hogere score in het **INK-model** kan halen. Belangrijkste conclusies zijn verbeteringen van de communicatie, het opstellen van een opleidingsplan, het beschrijven van **processen** en het aanschaffen van een besturingssysteem zodat de **kwaliteit** van de bedrijfsprocessen verbeterd wordt.

Indexreferaat: Facility management, scriptie, positiebepaling, INK-model, kwaliteit, processen



Voorwoord

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar voltooid met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Deze scriptie, waarin het uitgevoerde onderzoek centraal staat, is het eindproduct van de studie.

Voor de totstandkoming van deze scriptie wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst Evert Jan Kasteel, voor de goede begeleiding tijdens mijn onderzoeksperiode. Ditzelfde geldt voor alle collega's van Bureau Bedrijfsvoering en de collega's van de sectie Matlog (Materieel en Logistiek), zonder wie dit onderzoek niet mogelijk was geweest.

Daarnaast wil ik alle geïnterviewden bedanken voor hun medewerking. Met behulp van deze interviews heb ik een goed beeld gekregen van de organisatie.

Tevens wil ik mijn afstudeerbegeleidster, mevrouw B. Heemskerk-Nooi bedanken voor alle vragen die zij heeft beantwoord naar aanleiding van mijn onderzoek.

Ten slotte, bedank ik ook mijn medebeoordelaar, mevrouw J. Hoving voor het meelesen van deze scriptie.

Renate Lindhout
Leiden, mei 2006



Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is het feit dat de Marechaussee de opdracht heeft om binnen alle districten van de Marechaussee voor 2008 het INK¹-model in te voeren. Deze opdracht staat in het Beleidsplan KMar 2010 vermeld. Het district Schiphol dient als pilotlocatie. Binnen Schiphol dient de sectie Matlog als pilot voor de overige afdelingen.

Deze scriptie bevat een onderzoek dat uitgevoerd is om te bepalen in welke fase van het INK-managementmodel de sectie Matlog zich bevindt en hoe de kwaliteit van de bedrijfsprocessen verbeterd kan worden. Het doel van dit onderzoek is het verbeteren van de bedrijfsvoering binnen de sectie Matlog.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Welke positie heeft de sectie Matlog van het district KMar Schiphol op dit moment in het INK-model en op welke manier kan de kwaliteit van de bedrijfsprocessen van de sectie Matlog verbeterd worden?”

Door middel van verschillende onderzoeksmethoden, empirisch- en theoretisch onderzoek is antwoord gegeven op de beschreven probleemstelling.

Dit zijn de belangrijkste conclusies (in willekeurige volgorde) die uit dit onderzoek naar voren gekomen zijn:

- Het ontbreekt de afdeling Infra aan een goed besturingssysteem
- Processen liggen niet vast, waardoor er geen eenduidige manier van werken is
- Werkplannen ontbreken binnen de sectie of zijn niet actueel. Bij vertrek van sleutelfiguren gaat essentiële kennis verloren
- De interne communicatie binnen de sectie Matlog is onvoldoende
- Medewerkers werken zeer individueel en overleggen weinig
- Een opleidingsplan voor de medewerkers van de sectie ontbreekt
- De sectie Matlog scoort in fase één van het INK-model
- De sectie Matlog heeft bovenstaande punten nodig om de kwaliteit van de bedrijfsprocessen te verbeteren

De belangrijkste aanbevelingen voor de sectie Matlog zijn in volgorde van uitvoering beschreven:

- Het vastleggen van activiteiten van de verschillende afdelingen in werkplannen
- Het aanstellen van resultaatverantwoordelijke budgethouders
- Het beschrijven van processen en daarbij opstellen van normen, prestatie-indicatoren en maatstaven
- Het opstellen en uitvoeren van een opleidingsplan voor de medewerkers
- Een workshop interne communicatie en teambuilding voor de hele sectie
- Het aanschaffen van een FMIS² als besturingssysteem voor de afdeling Infra
- Over een jaar een herhaling van deze positiebepaling van het INK-model uitvoeren
- Hierbij rekening houden met de aanbevelingen over dit model zoals deze in dit onderzoek beschreven zijn

¹ Zie begrippenlijst

² Facilitair Management Informatie Systeem



Inhoudsopgave

Inleiding		Blz. 1
Hoofdstuk 1	Organisatie beschrijving	
1.1	Geschiedenis	Blz. 3
1.2	De organisatie	Blz. 3
1.3	Missie	Blz. 4
1.4	Organisatiestructuur	Blz. 4
1.5	District Schiphol	Blz. 4
1.6	Sectie Matlog	Blz. 5
1.7	Achtergrond opdracht	Blz. 6
Hoofdstuk 2	Onderzoeksverantwoording	
2.1	Methoden en technieken	Blz. 8
2.1.1	Vergelijking positiebepaling 2004	Blz. 8
2.1.2	Literatuur/ deskresearch	Blz. 8
2.1.3	Interviews	Blz. 9
2.1.4	Matrices	Blz. 9
2.1.5	Groepsdiscussie	Blz. 10
2.1.6	Documentenanalyse	Blz. 11
2.2	Ervaringen bij dataverzameling	Blz. 11
2.3	Registratie en verwerking gegevens	Blz. 12
2.4	Betrouwbaarheid en geldigheid	Blz. 12
Hoofdstuk 3	Kwaliteit en INK	
3.1	Wat is kwaliteit?	Blz. 13
3.1.1	Wat is kwaliteitszorg?	Blz. 14
3.2	De rol van het INK-model	Blz. 14
3.2.1	Sterke- en zwakke punten INK	Blz. 17
3.3	Kwaliteit, cultuur en weerstand	Blz. 18
Hoofdstuk 4	Onderzoeksresultaten	
4.1	Vergelijking positiebepaling 2004	Blz. 20
4.2	Resultaten literatuuronderzoek	Blz. 20
4.3	Resultaten interviews	Blz. 20
4.4	Resultaten matrices	Blz. 21
4.5	Resultaten groepsdiscussie	Blz. 24
4.5.1	Organisatiegebied Leiderschap	Blz. 26
4.5.2	Organisatiegebied Strategie en Beleid	Blz. 28
4.5.3	Organisatiegebied Medewerkers	Blz. 29
4.5.4	Organisatiegebied Middelen	Blz. 31
4.5.5	Organisatiegebied Processen	Blz. 32
Hoofdstuk 5	Conclusies en aanbevelingen	
5.1	Conclusies onderzoek	Blz. 35
5.2	Conclusies INK-model	Blz. 36
5.3	Aanbevelingen sectie Matlog	Blz. 37
5.4	Aanbevelingen INK-model	Blz. 38



Hoofdstuk 6 Implementatie en consequenties

6.1	Implementatieplan	Blz. 39
6.2	Financiële consequenties	Blz. 40
6.3	Personele consequenties	Blz. 43
6.4	Organisatorische consequenties	Blz. 43

Begrippenlijst	Blz. 44
-----------------------	---------

Literatuuropgave	Blz. 45
-------------------------	---------

Bijlagen

Bijlage 1	Takenpakket
Bijlage 2	Organogram Koninklijke Marechaussee
Bijlage 3	Organogram Koninklijke Marechaussee Schiphol
Bijlage 4	Organisatieanalyse
Bijlage 5	Organogram sectie Matlog
Bijlage 6	Profielschets 2004
Bijlage 7	Matrices INK-model
Bijlage 8	INK-informatie
Bijlage 9	Interviews en vragenlijst Matlog
Bijlage 10	Scorelijsten sectie Matlog
Bijlage 11	Overzicht profielschetsen



Inleiding

Dit rapport is geschreven ter afronding van de opleiding Facility Management (FM) aan de Haagse Hogeschool. Het doel van deze opdracht voor de opleiding FM is het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem en het schrijven van een adviesrapport in de vorm van een scriptie. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Koninklijke Marechaussee (KMar) te Schiphol. Het doel van dit onderzoek voor de KMar is het verbeteren van de bedrijfsvoering binnen de sectie Matlog. De opdrachtgever van dit onderzoek is het hoofd Bureau Bedrijfsvoering die vanaf september 2006 het INK-model gaat invoeren voor het hele district Schiphol.

Bij de KMar op Schiphol werken 1800 medewerkers. Het verloop binnen de organisatie is hoog. De militaire medewerkers van de KMar wisselen om de drie tot vijf jaar van functie. Deze wisseling gebeurt omdat de KMar te maken heeft met het militaire loopbaanpatroon. Dit hoge verloop heeft een wisselend kwaliteitsniveau van de operationele- en ondersteunende processen tot gevolg. Om dit kwaliteitsniveau te verbeteren is een projectgroep Kwaliteitszorg in het leven geroepen die de processen voor de KMar Schiphol gaat vastleggen. Daarnaast heeft de KMar de opdracht gekregen om binnen de hele KMar het INK-model in te voeren. Deze opdracht is afkomstig van de Commandant KMar. Het district Schiphol dient hierbij als pilot. De sectie Matlog dient binnen dit pilotproject als voorbeeld voor de overige afdelingen binnen KMar Schiphol. Om de huidige situatie in kaart te brengen is begonnen met de positiebepaling van het INK-model. Vervolgens zijn de uitwerkingen van de aanbevelingen gegeven die resulteren in een hogere score in het INK-model bij een volgende positiebepaling.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

“Welke positie heeft de sectie Matlog van het district KMar Schiphol op dit moment in het INK-model en op welke manier kan de kwaliteit van de bedrijfsprocessen van de sectie Matlog verbeterd worden?”

Uit deze vraag zijn de volgende subprobleemstellingen af te leiden:

1. Op welke wijze is de KMar Schiphol georganiseerd, en in het bijzonder de sectie Matlog?
2. Wat is op dit moment de rol van kwaliteitszorg binnen de KMar Schiphol en is er sprake van knelpunten of problemen?
3. In welke mate is het INK-model functioneel bij de KMar Schiphol?
4. In welke fase van het INK-model bevindt de sectie Matlog zich op dit moment?
5. Wat zijn de aanbevelingen om naar een hogere fase te komen?
6. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van de aanbevelingen?

De aandacht in dit onderzoek is gericht op de vijf organisatiegebieden van het INK-model.³ De andere vier gebieden, welke gericht zijn op resultaatgebieden, zijn in dit rapport niet meegenomen. Dit is niet mogelijk, omdat de sectie Matlog geen concrete, meetbare doelen heeft gesteld. Dit onderzoek resulteert in aanbevelingen voor de sectie Matlog waarmee deze sectie de bedrijfsvoering kan verbeteren.

³ Meer informatie over het INK-model is beschreven in hoofdstuk 3



Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is de KMar organisatie beschreven waarbij stilgestaan wordt bij het district Schiphol en de sectie Matlog. Hoofdstuk 2 behandelt de onderzoeksverantwoording en de gebruikte methoden en technieken. In hoofdstuk 3 wordt de theorie over kwaliteitszorg en het INK-model behandeld. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en hoofdstuk 5 geeft de conclusies en aanbevelingen. In het laatste hoofdstuk wordt het implementatieplan gepresenteerd met daarbij de consequenties van deze implementaties.



Hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de geschiedenis van de KMar beschreven en de huidige situatie van deze organisatie. Het district Schiphol en de sectie Matlog, waarop dit onderzoek betrekking heeft, staan hierin centraal.

1.1 Geschiedenis

De Koninklijke Marechaussee (KMar) ontstond in 1814, toen Koning Willem I akkoord ging met de oprichting van “Corps de Marechaussee”.⁴ Naast een politie- en veldmacht was er behoefte aan een politiekorps met militaire structuur. Het doel van het Corps de Marechaussee was het handhaven van de orde, het verzekeren van de uitvoering van de wetten en het bewaken van de veiligheid bij de grenzen en de grote wegen.

In eerste instantie was de KMar alleen in België en het zuiden van Limburg gevestigd. Later kwamen daar standplaatsen bij in ‘s- Hertogenbosch, Breda en Eindhoven.⁵

De KMar werd belast met het verrichten van politiediensten voor de krijgsmacht, maar fungeerde ook als orgaan van de rijkspolitie.

Na de afscheiding van België maakte de KMar een moeilijke tijd door. De KMar bestond voor een groot deel uit Belgen, waardoor er in eigen land maar een kleine groep Nederlanders overbleef. In 1908 kreeg de KMar als extra opdracht het beveiligen van het Koninklijk Huis. In 1919 werd het Korps Politietroepen opgericht om de binnenlandse rechtsorde te handhaven en de demobilisatie in goede banen te leiden. De gemeentepolitie, het Korps politietroepen, de Rijksveldwacht en de KMar vormden het politiestelsel. In juli 1940 verloor de KMar, vanwege de Duitse bezetter, het predikaat “Koninklijke”. De KMar ging op in de burgerpolitie en verloor op die manier haar militaire status. Na de bevrijding in 1945 kreeg de KMar weer de status van militair politiekorps met zowel militaire als civiele taken. Deze taken zijn vastgelegd in een Koninklijk besluit (1954) en in de Politiewet van 9 december 1993. Hiernaast bestond er een politiekorps op het platteland, namelijk het Korps Rijkspolitie. Dit korps is in 1994 opgeheven en maakte plaats voor de regionale politie en het Korps Landelijke Politiediensten. De politie- en beveiligingstaken van de burgerluchtvaart zijn toen door de rijkspolitie overgedragen aan de KMar.

1.2 De organisatie

De KMar is een politieorganisatie met een militaire status.^{6/7} Sinds 1998 is de KMar een zelfstandig operationele commando. Als één van de vier operationele commando's maakt de KMar naast de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht deel uit van het Ministerie van Defensie. Voor het uitvoeren van tachtig procent van de taken valt de KMar onder het gezag van andere ministeries. In verband met haar onafhankelijke taakstelling valt zij voor de verantwoording direct onder de Secretaris Generaal.

⁴ Bron: http://www.KMar.nl/over_de_KMar/taak_en_organisatie/historie/

⁵ Bron: http://www.KMar.nl/over_de_KMar/taak_en_organisatie/taakvelden

⁶ Bron: http://www.KMar.nl/over_de_KMar/taak_en_organisatie/taakvelden

⁷ Takenpakket, bijlage 1

1.3 Missie

De KMar heeft de volgende missie:

“In ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregelen zorgen voor het opgedragen aandeel in de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven, alsmede het leveren van een bijdrage aan de effectiviteit van de krijgsmacht”.⁸

Om aan deze missie gehoor te kunnen geven heeft de KMar een drietal doelen gesteld:

- Het leveren van een bijdrage aan de handhaving van de strafrechtelijke rechtsorde ten behoeve van de krijgsmacht en haar personeel, zowel in Nederland als in het buitenland.
- Het leveren van een bijdrage aan crisisbeheersing en vredes-en humanitaire taken.
- Het leveren van een bijdrage aan de nationale interne veiligheid door middel van de handhaving van de openbare orde en strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde.

1.4 Organisatiestructuur

De KMar heeft een lijnstaf organisatiestructuur.⁹ De Commandant der KMar (CKMar) voert het bevel over de organisatie van meer dan 6000 medewerkers. Dit zijn zowel militairen als burgers. De KMar is opgedeeld in verschillende districten; West, Zuid, Noordoost, Schiphol, het opleidings- en kenniscentrum (LOKKMar) en het district landelijke/ buitenlandse eenheden. De CKMar wordt bijgestaan door een staf die bestaat uit verschillende afdelingen. Onder de CKMar zijn een aantal districtscommandanten werkzaam die elk verantwoordelijk zijn voor een gebied of meerdere brigades en een commandant opleidingscentrum.

Positie KMar

De KMar wordt op landelijk niveau aangestuurd door drie ministeries: Defensie, Justitie en Binnenlandse Zaken. Op lokaal niveau gebeurt dit door het Openbaar Ministerie (O.M.), de Commissaris van de Koningin en de lokale Burgemeesters. De KMar moet rekening houden met bovenstaande gezagsrelaties. De KMar is afhankelijk van opdrachten en begrotingen van bovenstaande ministeries. Het beheer valt volledig onder het Ministerie van Defensie.

1.5 District Schiphol

Aan het hoofd van dit district staat de districtscommandant (DC).¹⁰ De DC houdt zich voornamelijk bezig met het politieke contact in Den Haag, Amsterdam en de Haarlemmermeer. Daarnaast heeft de DC veel contact met bedrijven op Schiphol, zoals de KLM en Amsterdam Airport Schiphol. De directe aansturing van de brigades en de districtsstaf is in handen van de plaatsvervangend districtscommandant (PDC). De districtsstaf is onderverdeeld in drie afdelingen: Planning&Control, Operatiën en Ondersteuning.

Onder de PDC zijn vijf brigades aanwezig:

- Brigade Vreemdelingenzaken; deze brigade houdt zich bezig met de bestrijding van mensensmokkel en uitzettingstaken
- Brigade Grensbewaking; deze brigade heeft als doel de paspoortcontrole aan de grens uit te voeren
- Brigade Recherche en Informatie; deze brigade heeft als doel de criminaliteit van de luchthaven Schiphol te bestrijden
- Brigade Politie en Beveiliging; beveiligen van de luchthaven en de handhaving van de openbare-en de rechtsorde

⁸ Bron: brochure KMar, Directie Voorlichting Ministerie van Defensie, 2003

⁹ Organogram KMar, bijlage 2

¹⁰ Organogram KMar Schiphol, bijlage 3



- Brigade Operationele Ondersteuning District; deze brigade biedt ondersteuning aan de operationele diensten

Het aantal taken van de KMar is de laatste tijd behoorlijk gestegen. De groei van de luchtvaart, de handhaving van de vreemdelingenwet, de toegenomen vraag naar persoonsbeveiliging zijn oorzaken van de gestegen vraag naar personeel. De KMar bestaat uit militairen voor bepaalde tijd (BBT), militairen voor onbepaalde tijd (BOT) en burgers. De verhouding BBT en BOT is politiek vastgesteld op 48%-52%.¹¹ Een organisatieanalyse van het district Schiphol is opgenomen in bijlage 4.

1.6 Sectie Matlog

De sectie Materieel en Logistiek (Matlog)¹² ondersteunt het district Schiphol wat betreft voorraadbeheer, inkoop van artikelen, het verzorgen van huisvesting en onderhoud, het beheren van de voertuigen en het opstellen van een Arbo-en milieubeleid. Deze taken zijn onderverdeeld in de volgende afdelingen:

- **Bevoorrading (Bevo);** deze afdeling bestaat uit vijf personen en draagt zorg voor de bevoorrading van het gehele district. De afdeling heeft een functionele lijn met de Logistieke Steunpunten (LS). Deze LS zijn op elke brigade gevestigd en hier kunnen de gebruikers hun aanvraag indienen. De bestelling wordt ook weer via dit LS aan de aanvrager geleverd. De LS vallen dus onder de verschillende brigades.
- **Infra/ huisvesting;** deze afdeling bestaat uit acht personen en is verantwoordelijk voor een aantal infra-projecten op de luchthaven, met name projecten op locaties waar de KMar is gevestigd. Daarnaast is deze afdeling verantwoordelijk voor het onderhoud binnen en buiten de gebouwen en is zij verantwoordelijk voor de onderhouds- en servicecontracten. Tevens verzorgt de afdeling de legering en voeding voor de militairen en burgers die niet in de omgeving van Schiphol wonen. Tot slot fungeert deze afdeling als intermediair tussen staf Den Haag en de gebruikers voor de inhuur van ruimten.
- **Garage;** deze afdeling bestaat uit vier personen. De garage is verantwoordelijk voor alle voertuigen van het district. Ze verzorgen de maandelijkse controles, het onderhoud en de vervanging van voertuigen. Daarnaast assisteert de garage bij de inbeslagneming van voertuigen en verzorgt zij de stalling voor de voertuigen. Tevens zijn ze verantwoordelijk voor het parkeerbeleid en de toegangskaarten voor de luchthaven.
- **Inkoop (BINK);** deze afdeling bestaat uit twee personen. Eén medewerker is verantwoordelijk voor de aankopen tot € 2.500 en afroepen op raamovereenkomsten tot € 12.500. De andere medewerker is verantwoordelijk voor de inkopen KMar breed en inkopen op Schiphol boven de € 2.500. De sectie verwerving van de KMar service unit (KSU) in Den Haag is verdeeld in diverse artikelengroepen. Deze medewerker koopt voornamelijk ICT artikelen in. De raamovereenkomsten en mantelcontracten worden door de KMar service unit (KSU) in Den Haag afgesloten.
- **Arbo en Milieu;** deze afdeling bestaat uit twee personen. Eén medewerker houdt zich bezig met het milieubeleid en de andere medewerker met het Arbobeleid. Deze afdeling werkt volgens de ISO 14001 normering. Dit betekent dat deze afdeling met een mappensysteem werkt waarin alle procedures staan beschreven waaraan de organisatie moet voldoen om ISO gecertificeerd te blijven. Deze procedures moeten worden overgebracht op de medewerkers zodat deze conform de normen werken. Dit is belangrijk omdat de organisatie anders de ISO-certificering kan verliezen.

¹¹ Bron: sectie Personeel en Organisatie

¹² Organogram sectie Matlog, bijlage 5

Om deze informatie met betrekking tot de ISO-certificering over te brengen op de werkvloer wil de sectie Matlog een afdeling bedrijfsinterne milieuzorg (BIM) aanstellen. De medewerkers die momenteel als coördinator Arbo en Milieu (CAM) werken zijn bezig met het opstellen van het beleid. Voor het overbrengen van dit beleid zal een afdeling BIM een oplossing zijn. Deze wens wordt in de komende reorganisatie meegenomen. De afdeling krijgt er dan een persoon bij.

De afdeling Inkoop en Arbo en Milieu behoren officieel nog niet bij de sectie Matlog. Op dit moment is binnen het district Schiphol een reorganisatie gaande. De verwachting is dat deze twee afdelingen bij de sectie Matlog worden geïntegreerd. Onder het management werken tweeëntwintig medewerkers. Zij werken verspreid over een aantal locaties op Schiphol. Alle medewerkers van het district Schiphol maken gebruik van de processen van de sectie Matlog.

1.7 Achtergrond opdracht

INK-project staf 2004

In 2004 heeft een groep studenten van de Koninklijke Militaire Academie een positiebepaling volgens het INK-model uitgevoerd voor de staf van KMar Schiphol. Om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren zijn er aan de hand van deze positiebepaling een aantal verbeterpunten geformuleerd:

- De staf zal werkplannen opstellen, waarin de doelstellingen en de uit te voeren activiteiten worden vastgelegd. Zo'n procesmatig werkplan wordt voorzien van functieomschrijvingen waarin taken en verantwoordelijkheden genoemd worden
- De staf zal periodieke beoordelingsgesprekken houden met alle medewerkers
- De staf zal een opleidingsplan opstellen
- De staf zal een analyse moeten uitvoeren om de eigen sterke-en zwakke punten te kunnen bepalen
- Adequate beleidsinformatie wordt beschikbaar
- Er zal een besturingssysteem geïmplementeerd moeten worden dat zich richt op primaire processen

Een overzicht van de profielschets van het INK-model zoals deze in 2004 is ingevuld is opgenomen in bijlage 6. Van deze verbeterpunten is er één ingevoerd en dit is het besturingssysteem (Management Control Systeem). In dit systeem wordt de waardering door bijvoorbeeld medewerkers en klanten beschreven. Het is een systeem waarin normen zijn vastgesteld en waarin bekeken kan worden of deze normen zijn gehaald. De normen worden opgesteld door de hoofden van de Bureaus Bedrijfsvoering van de verschillende brigades. Het besturingssysteem is ontwikkeld voor de brigadecommandanten.

Project Kwaliteitszorg

In september 2005 zijn bij de KMar Schiphol twee medewerkers begonnen met het project Kwaliteitszorg. Deze medewerkers hebben een projectteam samengesteld van leden vanuit alle taakvelden. Het doel van dit project is het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers te vergroten en de borging van processen in te voeren. Hiervoor worden de volgende acties uitgevoerd: het benoemen van prestatie-indicatoren, het beschrijven van kwaliteitsmomenten, het uitvoeren van een klant en imago onderzoek en het invoeren van Service Level Agreements. Het projectteam geeft de opgedane kennis door aan de medewerkers van hun afdeling of brigade. De bewustwording en de borging van processen probeert men over te brengen door het organiseren van vergaderingen en het geven van cursussen en ondersteuning. Tot nu toe worden deze vergaderingen voornamelijk gebruikt voor het geven van informatie met betrekking tot kwaliteitszorg. De projectteamleden hebben de opdracht gekregen om de hoofdprocessen van hun afdeling of brigade in kaart te brengen.



Deze zullen in een later stadium (na een opleiding) door de medewerkers vastgelegd worden in een Visio applicatie.¹³ Zodoende komt de KMar Schiphol uiteindelijk tot een actualisatie van de administratieve organisatie (AO). Dit proces moet in 2007 afgerond zijn. Wanneer deze administratieve organisatie geactualiseerd is, wordt er een kwaliteitsmanager aangesteld die de processen gaat borgen. Dit gebeurt aan de hand van een jaarkalender waarop alle processen beschreven staan. Deze processen worden geëvalueerd door het uitvoeren van een risicoanalyse. Wanneer er veranderingen zijn opgetreden stelt de kwaliteitsmanager in samenspraak met het afdelingshoofd de processen bij.

Op voorhand is bij dit project een aantal knelpunten en problemen te verwachten. Een eerste probleem kan zijn dat het project niet wordt geaccepteerd door de medewerkers, vanwege de onbekendheid met de materie. Ook kan het projectteam een gevaar zien in een capaciteitsprobleem. De medewerkers werken liever aan hun alledaagse werkzaamheden en vinden werk wat buiten hun werkveld ligt minder belangrijk. In dit project is het belangrijk om met bovengenoemde zaken rekening te houden. Naast het project Kwaliteitszorg begint er in september 2006 een tweede projectgroep (bestaande uit twee medewerkers van Bureau Bedrijfsvoering) met de invoering van het INK-model binnen district Schiphol.

INK-project

Het Ministerie van Defensie heeft binnen het Beleid Bedrijfsvoering Defensie¹⁴ gekozen voor een beleid, waarin kwaliteitszorg wordt neergelegd als een tool of management. Op ieder niveau in de organisatie is kwaliteit van belang om klanten en gebruikers van producten en diensten een goede kwaliteit te garanderen. Het Ministerie van Defensie heeft de voorkeur aan het INK-model gegeven, omdat het model specifiek is gemaakt voor overheidsinstellingen en als standaard instrument gebruikt is voor Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) binnen de overheid.

In 2008 moet de gehele KMar werken met het INK-model. Dit is opgenomen in het Beleidsplan KMar 2010. In 2006 wordt bij de KMar Schiphol een pilot gehouden.

INK-project Matlog

Naar aanleiding van het INK- project heeft het hoofd Bureau Bedrijfsvoering gekozen voor het uitvoeren van een pilot bij de sectie Matlog, vanwege de facilitaire aspecten waar deze afdeling mee te maken heeft. Dit onderzoek en de uitvoering hiervan gaan als voorbeeld dienen voor de overige afdelingen binnen KMar Schiphol.

Samenvatting hoofdstuk 1

De KMar is een politieorganisatie met een militaire status die in 1814 is opgericht. Het is een organisatie met een gevarieerd takenpakket in zowel civiele als in militaire dienstverlening. De KMar is in verschillende districten werkzaam, district West, Zuid, Noordoost, Schiphol en district Landelijke en Buitenlandse eenheden (Centrale Justitiële Dienst, de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten en de Sectie Controle Opslag en Vervoer Gevaarlijke Stoffen). Daarnaast is in Apeldoorn het Landelijk opleiding en kenniscentrum gevestigd (LOKKMar). De KMar wordt aangestuurd door drie ministeries; Defensie, Justitie en Binnenlandse Zaken en op lokaal niveau door het Openbaar Ministerie (O.M.), de Commissaris van de Koningin en de Burgemeesters.

De medewerkers van KMar Schiphol zijn onderverdeeld in een aantal brigades en stafafdelingen die aangestuurd worden door een districtcommandant. Eén van die stafafdelingen is de sectie Matlog. Deze sectie ondersteunt verschillende brigades op het gebied van voorraadbeheer, de inkoop van artikelen, het beheren van voertuigen en het opstellen van een Arbo-en milieubeleid. De afdelingen Bevo, Infra/ Huisvesting, Garage, Inkoop en Arbo en Milieu faciliteren de sectie Matlog bij de uitvoering van de taken. Het INK model is in 2004 voor de staf KMar Schiphol gebruikt. In 2008 moet de hele KMar Schiphol met het INK-model werken en de sectie Matlog dient hierbij als voorbeeld.

¹³ applicatie voor procesbeschrijvingen

¹⁴ Bron: Discussiestuk INK-model, 13 september 2005



Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksverantwoording beschreven. Hierbij komen de gebruikte methoden en technieken van dit onderzoek aan bod.

2.1 Methoden en technieken

De onderzoeksmethode bestaat uit: het vergelijken van een positiebepaling uit 2004, literatuuronderzoek, deskresearch, interviews, het invullen en analyseren van matrices van het INK-model en een groepsdiscussie met de sectie Matlog.

2.1.1 Vergelijking positiebepaling 2004

In 2004 heeft een groep studenten van de Koninklijke Militaire Academie een positiebepaling aan de hand van het INK-model uitgevoerd voor de hele staf KMar Schiphol. De resultaten van dit onderzoek zijn vergeleken op het gebied van materieel en diensten. Dit is alleen voor dit deelgebied gedaan omdat dit onderzoek zich richt op de sectie Matlog. De positiebepaling was op de hele staf KMar Schiphol gericht. De sectie Matlog is verantwoordelijk voor materieel en diensten. In 2004 heeft de staf in fase twee gescoord.

2.1.2 Literatuur/ deskresearch

Literatuuronderzoek en deskresearch zijn theoretische kwalitatieve onderzoeken. Een onderscheid kan worden gemaakt in drie soorten literatuuronderzoek: basis literatuuronderzoek, onderzoeksliteratuur en literatuur over het verrichten van onderzoek. De bovengenoemde drie soorten literatuuronderzoek worden in dit onderzoek gebruikt. In dit onderzoek is voor literatuuronderzoek gekozen omdat het altijd zinvol is enig vooronderzoek te doen, omdat inzicht wordt verkregen in het te onderzoeken onderwerp.¹⁵ Het literatuuronderzoek en deskresearch vormen de basis voor het onderzoek.

Met het literatuuronderzoek is het volgende bereikt:

- Een omschrijving van de begrippen kwaliteit en kwaliteitszorg
- De rol van het INK-model en hoe dit model gebruikt wordt
- Wat de sterke- en zwakke punten van het INK-model zijn
- Hoe draagvlak bij de invoering van kwaliteitszorg gecreëerd wordt

De bovenstaande informatie is verkregen door het bestuderen van verschillende boeken met betrekking tot kwaliteitsmanagement, om zo een volledig mogelijk beeld van het onderwerp te krijgen. De gebruikte literatuur is opgenomen in de literatuurlijst op pagina 45.

Kwaliteit is een breed begrip en er zijn dus veel definities van dit begrip te vinden. Door het bestuderen van verschillende boeken, is er één definitie gevonden die het meest aansluit bij de KMar.

Naast een hoeveelheid literatuur over kwaliteit is al veel onderzoek gedaan naar het gebruik van het INK-model. In dit onderzoek is het model niet alleen toegepast, maar is een kritische blik geworpen op de praktische toepassing van het model. In hoofdstuk 5 van dit rapport zijn deze bevindingen en aanbevelingen gerapporteerd. Naast de theorie over kwaliteit zijn er ook interne documenten geraadpleegd om zo inzicht in de organisatie te krijgen. Deze documenten hebben subprobleemstelling één beantwoord. Naast literatuuronderzoek, is er een aantal interviews gehouden.

¹⁵ Genet, C.M.: MVO en de markt, Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002/2003. Nr.1FD. 2384



2.1.3 Interviews

Interviewen is een empirisch kwalitatief onderzoek waarbij door middel van vragen, attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis in kaart worden gebracht. In dit onderzoek is gekozen voor interviews in plaats van enquêtes om de volgende redenen:

- Er kan eenvoudiger worden doorgevraagd
- Interviewen is meer geschikt voor open vragen
- Bij onduidelijkheid kan duidelijkheid worden gecreëerd
- Er kunnen volledige antwoorden worden verkregen

De interviews hebben een beeld van de KMar, van de dagelijkse werkzaamheden, de werksfeer en de onderlinge relaties binnen de sectie Matlog gegeven. Daarnaast is de medewerkers gevraagd of ze bekend zijn met het INK-model en in welke fase zij verwachten dat de sectie zich bevindt. Een ander doel van de interviews is het vertrouwen van de medewerkers te winnen zodat draagvlak gecreëerd wordt voor het onderzoek. De informatie uit de interviews is gebruikt bij de organisatiebeschrijving en zal hiermee subprobleemstelling één beantwoorden.

Bij het selecteren van de onderzoeksgroep is gekozen voor een gerichte samenstelling. De sectie Matlog bestaat uit tweeëntwintig personen. Voor dit onderzoek is een groep van dertien personen samengesteld die bij de sectie werkzaam zijn. De afdeling Inkoop is hierop een uitzondering. Deze afdeling bestaat uit een medewerker die al jarenlang binnen de KMar werkzaam is en een medewerker die officieel voor de KSU werkt. Deze laatste medewerker werkt al enkele jaren binnen de sectie Matlog en is daarom betrokken in dit onderzoek. De medewerkers van afdeling Arbo en Milieu werken niet officieel voor de sectie Matlog en werken nog te kort bij deze sectie om aan dit onderzoek deel te nemen. De overige medewerkers beschikken over te weinig ervaring binnen de sectie om aan dit onderzoek deel te nemen. De geselecteerde groep is in overleg met het sectiehoofd samengesteld. Bij het afnemen van de interviews is gebruikt gemaakt van een aantal vaste vragen over de werkzaamheden en functie-inhoud met als doel het verkrijgen van inzicht in de sectie Matlog. Daarnaast is een aantal vragen toegespitst op de subafdelingen om zo het onderscheid en de sfeer binnen de afdelingen te kunnen vaststellen. In totaal zijn er vijftien interviews gehouden om zo een volledig beeld van de sectie en de kennis met betrekking tot het INK-model te schetsen en het vertrouwen van de onderzoeksgroep te winnen.

2.1.4 Matrices

In de theorie over het INK-model is aangegeven dat de onderzoeker het invullen van de matrices moet overlaten aan het management van de organisatie en afdelingshoofden. In dit onderzoek hebben de medewerkers en het management van de sectie de matrices¹⁶ ingevuld, omdat het in deze situatie belangrijk is dat medewerkers hun visie op de gang van zaken geven. Bij het invullen van de matrices hebben de medewerkers dit vanuit hun eigen subafdeling gedaan. Het management heeft dit model vanuit de gehele sectie ingevuld.

Het management INK-model voor sectie			
Bevo	Infra	Inkoop	Garage
INK voor eigen afdeling	INK voor eigen afdeling	INK voor eigen afdeling	INK voor eigen afdeling

¹⁶ De matrices zijn opgenomen in bijlage 7



Het INK-model moet per regel van links naar rechts worden ingevuld. Vakjes die van toepassing zijn op de sectie of afdeling zijn zwart gemaakt en indien ze half van toepassing zijn, half zwart. Na een halve score in een regel is er niet verder gescoord op die regel. Door de scores per deelgebied te analyseren, is er één score voor het hele deelgebied bepaald. Deze scores zijn in hoofdstuk 4 gerapporteerd.

Het is belangrijk om te beseffen dat de medewerkers van de sectie Matlog weerstand hebben geboden bij de introductie van het INK-model. De medewerkers van de sectie Matlog werken al jaren op dezelfde wijze en hebben bij de kennismaking aangegeven dat zij niet open staan voor veranderingen. Om deze weerstand enigszins weg te werken is begonnen met het creëren van draagvlak. Dit is gedaan door het doel van het INK-model uit te leggen en wat met dit onderzoek voor de sectie gedaan wordt. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers het INK-model ook daadwerkelijk juist invullen, is voor een intensieve begeleiding gekozen. Er zijn per afdeling of met individuele medewerkers afspraken gemaakt over de invulling van het INK-model. De medewerkers is verteld over de werking van het model en per vakje is een toelichting gegeven of een voorbeeld binnen de afdeling. De medewerkers hebben het model individueel ingevuld. Om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten zijn tijdens het invullen van de matrices controlevragen gesteld. Wanneer medewerkers vragen stellen die niet of nauwelijks waar kunnen zijn, is om een voorbeeld gevraagd. Ditzelfde is het geval bij vragen waar de onderzoeker niet voldoende weet van heeft. De informatie die uit deze matrices naar voren komt, heeft geholpen bij het verkrijgen van inzicht in de situatie van de subafdeling en de sectie Matlog in zijn geheel. De resultaten van de individuele scores zijn gebruikt voor de groepsdiscussie.

2.1.5 Groepsdiscussie

Een groepsdiscussie is een sterke methode om informatie naar boven te halen en een methode om medewerkers met elkaar te laten communiceren. Dit heeft als doel: het verbeteren van de communicatie, het bevorderen van de onderlinge relaties en het verhogen van de samenwerking. De groepsdiscussie is op één dag gepland. Bij aanvang van de discussie is het doel van de discussie en de werkwijze uitgelegd. Aan de hand van de resultaten van de groepsdiscussie zijn verbeterplannen voor de sectie opgesteld.

Bij de voorbereiding van de groepsdiscussie is gebruik gemaakt van de resultaten van de individuele score van de onderzoeksgroep. De medewerker met de laagste score heeft eerst een toelichting gegeven en heeft verteld waarom hij deze situatie niet van toepassing vindt voor de sectie. Vervolgens heeft een medewerker die daar wel op scoort de gelegenheid zijn visie toe te lichten. Medewerkers hebben elkaar overtuigd door het geven van voorbeelden of het toelichten van een situatie. Uiteindelijk is gezamenlijk bepaald in welke fase in het INK-model de sectie Matlog zich bevindt. Aan het eind van de discussie heeft een evaluatie plaats gevonden en zijn ideeën voor verbeterplannen door de medewerkers aangegeven. De informatie die uit de groepsdiscussie is verkregen, is gebruikt voor het opstellen van plannen voor verbetering. Voor sommige medewerkers is het moeilijk gebleken om geconcentreerd te blijven tijdens de groepsdiscussie. De discussie is te langdradig gebleken, waardoor de discussie aan het eind wat rommelig verlopen is. Het sectiehoofd en de discussieleider hebben op dat moment de medewerkers toegesproken, waardoor de discussie goed is afgerond.



2.1.6 Documentenanalyse

De documenten zijn geanalyseerd door het lezen en selecteren van de stukken die relevant zijn voor dit onderzoek. Dit geldt met name voor de stukken met betrekking tot het INK-model, maar ook stukken over de KMar organisatie. De stukken hebben antwoord gegeven op de subprobleemstellingen. Dit is hieronder schematisch weergegeven.

Subprobleemstelling	Methoden
1	Interne documenten/ internet/ interviews
2	Interne documenten/ interviews/ literatuur
3	Interne documenten/ interviews/ literatuur
4	Invullen matrices/ groepsdiscussie/ literatuur
5	Resultaten matrices/ groepsdiscussie
6	Resultaten aanbevelingen

Na de verwerking van deze gegevens voor de analyse is begonnen met de feitelijke analyse van de data. Uit de verzamelde gegevens is een selectie gemaakt. De uitwerkingen van de interviews zijn naast elkaar gehouden en de meest opmerkelijke verschillen en overeenkomsten zijn geselecteerd en beschreven. De scores van het invullen van de matrices zijn per afdeling vergeleken en de uiteenlopende scores zijn gebruikt voor de groepsdiscussie. De resultaten van de groepsdiscussie zijn weer met de individuele scores vergeleken. Daarnaast zijn op basis van de resultaten van de groepsdiscussie verbeterplannen opgesteld. Bij de analyse van de interne documenten is voornamelijk gekeken naar welke gegevens bruikbaar zijn voor het beantwoorden van de subprobleemstellingen. Daarnaast zijn de belangrijkste gegevens uit deskresearch en het literatuuronderzoek met elkaar vergeleken. Hierbij is gekeken naar literatuur die het beste aansluit bij de ideeën van de organisatie. Naar aanleiding van de analyse van deze gegevens is gekeken of voldoende informatie is verzameld om de probleemstelling en de subprobleemstellingen te beantwoorden en hiermee te voldoen aan het doel van dit onderzoek. Toen dit voldoende bleek, is er begonnen met het schrijven van het rapport. Allereerst is er een hoofdstukindeling gemaakt en vervolgens zijn deze hoofdstukken ingevuld. Na het beschrijven van hoofdstuk 1 tot en met 4 is er begonnen met het maken van conclusies en aanbevelingen. Het maken van de aanbevelingen en het implementatieplan is in overleg met het sectiehoofd Matlog gedaan om zo meer draagvlak voor de aanbevelingen te creëren.

2.2 Ervaringen bij dataverzameling

In dit onderzoek zijn, zoals hierboven beschreven, verschillende dataverzamelmethode gebruikt. Bij het verzamelen van interne documenten over de KMar en andere informatie over de organisatie is uitstekend medewerking verleend. Het moeilijke bij de interpretatie van de interne documenten is dat de organisatie veel afkortingen gebruikt, waardoor de documenten vaak moeilijk leesbaar zijn. Daarnaast is tijdens dit onderzoek vertraging opgelopen omdat het moeilijk bleek afspraken te maken met de medewerkers. De medewerkers hebben vaak afspraken afgezegd of uitgesteld, omdat ze andere werkzaamheden voor lieten gaan. Hierdoor hebben de oriënterende interviews pas laat in de onderzoeksperiode plaatsgevonden. Dit is met name van toepassing voor de gesprekken over het INK-model. Daarnaast bleek dat bij de verzameling van de resultaten en het invullen van de INK-matrices veel meer begeleiding nodig was dan oorspronkelijk aangenomen. Dit heeft ertoe geleid dat het onderzoek wat beperkter is uitgevoerd dan in eerste instantie gepland. De literatuurstudie heeft geen problemen opgeleverd, omdat veel boeken over kwaliteit en het INK-model geschreven zijn. De groepsdiscussie is niet geheel vlekkeloos verlopen. Bij aanvang is er door een aantal medewerkers weerstand geboden. Ze hebben het nut van de discussie niet ingezien en hebben aangegeven hier geen behoefte aan te hebben, omdat ze deze dag beter konden besteden. Daarnaast is de concentratie na de lunch afgenomen. De discussieleider en het sectiehoofd hebben de medewerkers bijgestuurd, waardoor de discussie goed is verlopen.



2.3 Registratie en verwerking gegevens

Tijdens de interviews zijn er schriftelijke aantekeningen gemaakt in de vorm van steekwoorden. Naast het verkrijgen van mondelinge informatie, zijn sommige zaken ook toegelicht in een document. Nadat de interviews zijn uitgewerkt, zijn deze terug gestuurd naar de geïnterviewde ter controle. De feedback is in de interviewverslagen verwerkt. Voor de uitwerking van de interviews is gebruik gemaakt van het filteren van de informatie, waardoor een korte samenvatting van elk interview ontstaat. Het bestuderen van interne documenten van de KMar heeft tot veel informatie over de organisatie geleid. Het doel dat met deze informatie bereikt moest worden, is van tevoren duidelijk vastgesteld. Ditzelfde geldt voor de literatuurstudie. Hierbij is ook duidelijk aangegeven wat er met de informatie bereikt moest worden. De literatuur is gebruikt voor de uitvoering en de onderbouwing van het onderzoek. De groepsdiscussie is uitgewerkt en de resultaten zijn besproken met het sectiehoofd van Matlog. De resultaten zijn aan de afdelingshoofden van de subafdelingen gepresenteerd. Deze resultaten hebben de input geleverd voor de aanbevelingen.

2.4 Betrouwbaarheid en geldigheid

Kwalitatief onderzoek (interviews) wordt wel afgedaan als subjectief onderzoek. Omdat geen getallen worden geproduceerd is het niet precies herhaalbaar.¹⁷ De resultaten worden dan vertekend genoemd. Dit is in dit onderzoek opgelost door de resultaten van de interviews naar de geïnterviewde terug te sturen. In dit onderzoek is van meerdere bronnen gebruik gemaakt om aan informatie te komen. Dit staat bekend als triangulatie. Zo is, naast literatuuronderzoek en het houden van interviews een groepsdiscussie gehouden. De uit al deze methoden verkregen informatie is verwerkt in dit rapport.

Samenvatting hoofdstuk 2

Er zijn in dit onderzoek verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, te weten:

- Vergelijking positiebepaling 2004
- Literatuuronderzoek
- Interviews
- Matrices INK-model
- Groepsdiscussie

Deze vijf soorten onderzoek zijn gebruikt om de probleemstelling van dit onderzoek op een effectieve, efficiënte en betrouwbare wijze systematisch te onderzoeken en adviezen te geven. In de volgende hoofdstukken wordt aan de hand van de vijf onderzoeksmethoden antwoord gegeven op de probleemstelling en de daarbij behorende subprobleemstellingen.

¹⁷ Bouter, R. F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006, Tiende herziene druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, Opleiding Facility Management, 2005. ISBN 90 73077 09 05



Hoofdstuk 3 Kwaliteit en INK

In dit hoofdstuk is de theorie over kwaliteit, kwaliteitszorg en het INK-model beschreven. In één van de laatste paragrafen zijn de sterke- en zwakke punten van het INK-model belicht. Kwaliteit en INK zijn beide onderwerpen waar in de literatuur veel over geschreven is. In dit hoofdstuk komen dan ook een aantal boeken met betrekking tot kwaliteitsmanagement ter sprake. Tot slot is er een paragraaf over cultuurveranderingen bij de overheid geschreven en de weerstanden en problemen waar de organisatie tegenaan kan lopen. De resultaten van dit literatuuronderzoek zijn gebruikt voor een juiste uitvoering van dit onderzoek en vormen een aanbeveling voor verder onderzoek.

3.1 Wat is kwaliteit?

Van het begrip kwaliteit is er geen eenduidige definitie te vinden. Elk boek dat wordt opengeslagen, elk interview dat gegeven wordt, geeft weer een andere definitie van het begrip kwaliteit. Het opmerkelijke hiervan is dat het begrip kwaliteit dus voor iedere persoon en iedere organisatie anders gedefinieerd wordt. In vele boeken wordt er daarom verwezen naar de theorie van Garvin (1984).¹⁸ Hij verklaart de diversiteit van definities van kwaliteit vanuit de vele invalshoeken van waaruit het begrip kwaliteit kan worden bekeken. Dit zijn de onderstaande vijf invalshoeken.

- De transcendente benadering (filosofisch)
Kwaliteit wordt hier beschouwd als een niet goed operationeel vast te leggen begrip, dat men herkent door ervaring.
- De productgerichte benadering (economisch)
Bij deze benadering hangt de mate van kwaliteit af van de kwantiteit, waarmee een kenmerk of eigenschap in een product voorkomt.
- De gebruikersgerichte invalshoek (marketing)
Kwaliteit is het vermogen om te voorzien in de behoeften van de gebruikers.
- De productiegerichte invalshoek (technische)
Een product dat in overeenstemming is met het ontwerp is goed.
- De waardegerichte invalshoek (bedrijfskundige)
Wanneer kwaliteit beschouwd wordt in relatie tot de prijs.

KMar Schiphol heeft een project Kwaliteitszorg opgezet. Dit project wordt door twee medewerkers geleid en volgens deze medewerkers verstaat KMar Schiphol onder kwaliteit, opgeleid personeel. Met opgeleid personeel kan de organisatie goede producten en diensten aanbieden. KMar Schiphol geeft de voorkeur aan de productgerichte benadering, maar kan zich ook vinden in de gebruikersgerichte benadering. Wanneer de organisatie werkt met opgeleid personeel kan de KMar de gebruikers beter voorzien in de gewenste behoeften. De sectie Matlog geeft de voorkeur aan de gebruikersgerichte benadering.

¹⁸ Bij, H. van der: Kwaliteitsmanagement in beweging. Tweede druk. Deventer: Kluwer, 1999. ISBN 90 14 08089 1



3.1.1 Wat is kwaliteitszorg?

Kwaliteitszorg heeft niet alleen betrekking op de vervaardiging van een product in de vorm van het voldoen aan een aantal normen. De zorg voor kwaliteit begint met het oppikken van signalen uit de markt en gaat door tot na het verkopen van producten en diensten. Kwaliteitszorg is geen zaak van een organisatorische eenheid of specialisme, maar een zaak van de gehele organisatie. Bij kwaliteitszorg staat centraal: datgene leveren wat de klant vraagt. Kwaliteitszorg is geen trend van de laatste jaren, maar kan gebruikt worden als een bewuste strategie van de organisatie om haar plaats in de markt te versterken.¹⁹ Het invoeren van kwaliteitszorg voor organisaties is belangrijk om de volgende redenen:

- De concurrentie zal toenemen. Klanten kunnen uit steeds meer organisaties kiezen waar ze hun producten en diensten kunnen afnemen. Het is voor organisaties belangrijk om zich te onderscheiden van de concurrent. Het invoeren van kwaliteitszorg is hierbij een begin.
- Klanten worden steeds mondiger en kritischer en kiezen voor organisaties die kwalitatief hoogwaardige producten en diensten leveren.
- Het belang van efficiënt en effectief werken neemt toe en dit kan bewerkstelligd worden door de invoering van kwaliteitszorg. Door het vastleggen en beheersen van processen komt de meest efficiënte werkwijze naar voren.

3.2 De rol van het INK-model^{20/21}

Het INK-model is o.a. een diagnosemodel naar de stand van zaken in een organisatie en een model dat streeft naar consensusvorming over kwaliteit in het werk.

In turbulente situaties waar het voortbestaan van een afdeling ter discussie staat, waar regelmatig interne reorganisaties plaatsvinden of waar managementteams vaak van samenstelling veranderen, worden de toepassingsmogelijkheden van het model beperkt.

Het INK-managementmodel kent een aantal toepassingsgebieden;

Bewustmaking: Het model wordt vaak gezien als startpunt voor een interne discussie. Het model kan de noodzaak tot veranderen opleggen bij de medewerkers. Wanneer medewerkers en management zich hiervan bewust worden, groeien bereidheid en motivatie om hier iets mee te doen.

Diagnose: Een analyse van sterke punten en verbeterpunten. Dat kan met een quickscan, positiebepaling, zelfevaluatie en audits door externe deskundigen. De diagnose brengt de verbeterpunten naar voren.

Verbeteren: De diagnose heeft de aandachtspunten voor verbetering opgeleverd. De volgende stap is het maken van een concreet verbeterplan en het bekijken van de veranderingsmogelijkheden.

Besturen: De methode van het INK-model op basis van de negen aandachtsgebieden is een uitstekend hulpmiddel om de planning- en controlecyclus te versterken.

¹⁷ Zoest, C, van: Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties, met succes overleven in een concurrerende markt, Zesde druk .Baarn: Uitgeverij H. Nelissen, 2005 ISBN 90 244 1371 0

²⁰ zie bijlage 8 voor meer informatie over het INK-model

²¹ Bron: www.ink.nl



Het model kan in negen aandachtgebieden onderverdeeld worden, die in hun onderlinge samenhang bepalend zijn voor het succes van de organisatie.²² De verbindingen tussen de vier resultaatgebieden en de vijf organisatiegebieden wordt gevormd door het blok “verbeteren en vernieuwen”. Bevindingen in de resultaatgebieden leiden tot verbeteringen in de organisatiegebieden en dat leidt tot betere prestaties.

De aandachtgebieden geven het management houvast.

De organisatiegebieden zijn:

- Processen
- Middelen
- Medewerkers
- Strategie en beleid
- Leiderschap

De resultaatgebieden zijn:

- Waardering door medewerkers
- Waardering door klanten en leveranciers
- Waardering door de maatschappij
- Bestuurders en financiers (eindresultaten)

Bij het beoordelen van de organisatiegebieden wordt inzicht verkregen in welke ontwikkelingsfase de organisatie zich bevindt. Op weg naar fase V, excelleren en transformeren doorlopen organisaties volgens het INK een stapsgewijze, in vijf fasen onderverdeelde ontwikkeling. Wanneer een organisatie in fase I scoort, heeft de organisatie een activiteitgeoriënteerde instelling. Dit houdt in dat ieder voor zich in de organisatie ernaar streeft het werk zo goed mogelijk uit te voeren. In fase II heeft de organisatie een procesgeoriënteerde instelling. De organisatie houdt zich dan bezig met het voortbrengingsproces en de beheersing daarvan. In fase III ligt de oriëntatie op het gehele systeem. Dit betekent dat op alle niveaus in de organisatie systematisch gewerkt wordt aan de verbetering van de organisatie als geheel. Organisaties die in fase IV komen hebben een ketengeoriënteerde instelling.

²² Bij, H. van der: Kwaliteitsmanagement in beweging. Tweede druk. Deventer: Kluwer, 1999. ISBN 90 14 08089 1

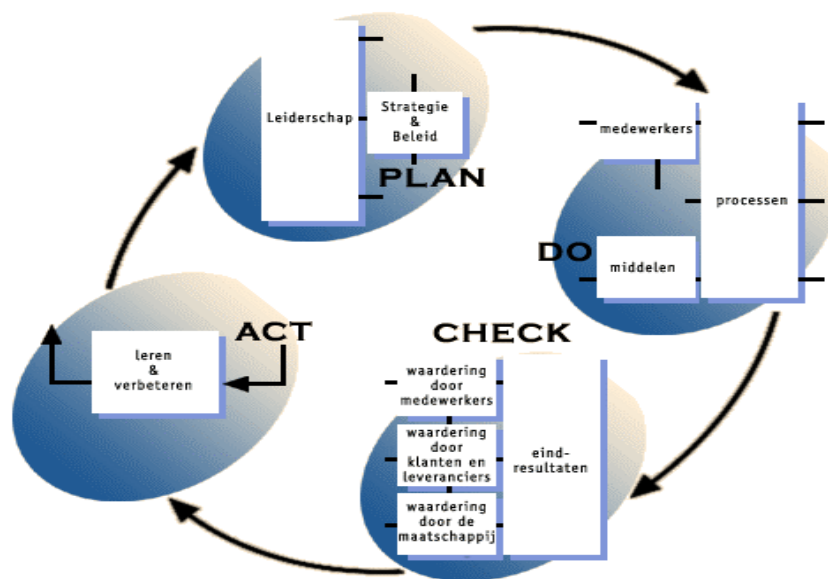


Dit wil zeggen dat organisaties samen met partners in de keten, streven naar maximale toegevoegde waarde. Fase V is de fase van transformatiegeoriënteerdheid. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur-en cultuur verankerd. Een organisatie scoort in fase V als er wordt voldaan aan de volgende zaken²³:

- Leiderschap met lef
- Resultaatgerichtheid
- Continu verbeteren
- Transparantie
- Samenwerking

Het is niet voor elke organisatie wenselijk om in fase V van het INK-model te komen. Voor de KMar is een hogere score bij een volgende positiebepaling voldoende.

Het blok “verbeteren en vernieuwen” wordt de feedbacklus genoemd en verbindt de resultaatgebieden met de organisatiegebieden. Dit verbetermechanisme is gebaseerd op de P-D-C-A –cirkel. Deze cirkel staat ook wel bekend als de Deming-cirkel²⁴, hoewel deze cirkel door Shewart ontwikkeld is. De stappen in de cyclus zijn: stel een plan op ter verandering (Plan), voer het plan uit (Do), bestudeer de resultaten (Check) en onderneem actie op basis van de resultaten (Act). Hiermee wordt aangegeven dat voor het bereiken van doelstellingen een continue cyclus op gang moet worden gebracht.



Figuur 1 PDCA cirkel

De P-D-C-A-cirkel is een cirkel die de negen aandachtgebieden met elkaar verbindt:

Dat blijkt uit de volgende omschrijvingen:

Plan: het feit dat leiderschap richting geeft aan de strategie en de daarop gebaseerde uitvoeringsplannen en doelstellingen.

Do: bij de processen is te zien hoe de plannen met inzet van middelen en mensen tot uitvoer worden gebracht.

²³ Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel

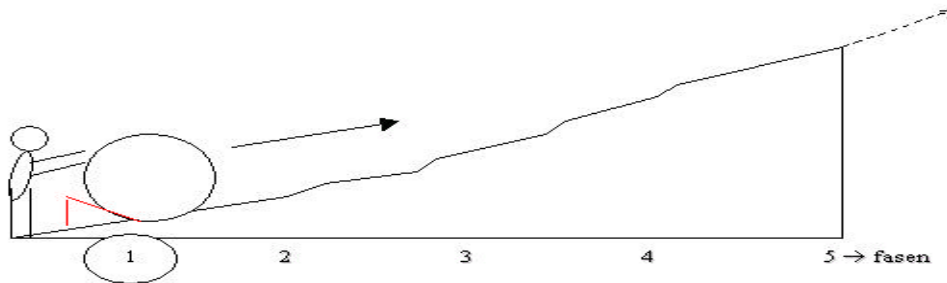
²⁴ Bij, H. van der: Kwaliteitsmanagement in beweging. Tweede druk. Deventer: Kluwer, 1999.

ISBN 90 14 08089 1



Check: de behaalde resultaten worden gemeten en uitgedrukt in vier categorieën: de vier resultaatgebieden.

Act: afwijkingen tussen plan en realisatie leiden tot analyse en verbeteringen in één of meer organisatiegebieden.



Figuur 2 Borging van processen (Act)

Continu verbeteren is niet alleen een methode voor procesbesturing, maar ook een cultuur, een houding. Deze cultuur wordt in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk besproken. Eerst komen de sterke punten en de zwakke punten van het model aan bod.

3.2.1 Sterke- en zwakke punten INK

Het INK-model is een veelgebruikt model binnen organisaties. Het is met name gebruikt door managers van overheids- en non-profitorganisaties. Het succes van dit model kan verklaard worden door de volgende sterke punten van het model²⁵:

- Het is een makkelijk model om de complexe werkelijkheid van organisaties in kaart te brengen.
- Men kan makkelijk verschillende lagen medewerkers uit de organisatie vragen om hun kijk op de organisatie. Op die manier kan men een gesprek op gang brengen tussen deze medewerkers.
- Het maakt de medewerkers bewust dat er een samenhang bestaat tussen inspanningen en investeringen enerzijds en resultaten anderzijds.
- Het nodigt uit tot het onderzoeken van deze verbanden.
- Het model is gericht op het ontwikkelen en verleggen van grenzen.

Daarnaast kleven aan het model ook een aantal zwakke punten:

- In dit model is geen sprake van een contingentiebenadering.²⁶ In dit model worden geen opmerkingen of kanttekeningen gemaakt hoe dit model te gebruiken afhankelijk van zaken zoals grootte van de organisatie en omgeving. Dit zorgt voor verwarring bij de medewerkers die met het model gaan werken.
- Organisaties krijgen volgens de handleiding van het INK het advies om de deuken uit de profielschets te halen.²⁷ Dit zijn dus zaken die achter blijven in de organisatie. Dit lijkt logisch, maar is eigenlijk contraproductief. Organisaties vergeten hierbij vaak naar hun eigen prioriteiten te kijken en focussen zich niet op de belangrijkste prestaties die zij vanuit hun eigen missie moeten leveren.
- Daarnaast is een punt van kritiek dat het model onvolledig is met betrekking tot verandermanagement. In de handleiding van het INK-model wordt niet veel aandacht

²⁵ Kerklaan, L. e.a.: Het INK-model als zinsbegoocheling

²⁶ Bij, H. van der: Kwaliteitsmanagement in beweging. Tweede druk. Deventer: Kluwer, 1999. ISBN 90 14 08089 1

²⁷ Kerklaan, L. e.a.: Het INK-model als zinsbegoocheling



besteed aan de verandering op zich, maar meer aan de verandering, gezien als een project. Onderzoekers vergeten daarbij te kijken naar zaken als weerstand van medewerkers bij veranderingen en andersoortige zaken die onderzoekers bij veranderingen tegenkomen.

- Het INK stelt in het model dat een organisatie kan excelleren in elke fase van het model. In het model scoort de organisatie echter nog steeds meer punten naarmate zij hoger in de fases komt, zodoende blijft de suggestie intact dat excelleren aan het bereiken van de hoogste fase is gekoppeld.

3.3 Kwaliteit, cultuur en weerstand

Het introduceren en implementeren van kwaliteitszorg binnen een organisatie vraagt meestal om een verandering van de organisatiecultuur en het omgaan met weerstanden. De aandacht voor kwaliteitszorg vergt veelal een nieuwe manier van werken in een organisatie. Deze nieuwe manier van werken kan weerstand oproepen bij de medewerkers. Het is bij een dergelijke verandering belangrijk om onder de medewerkers draagvlak te vinden voor de nieuwe organisatiecultuur. Het creëren van draagvlak kan onder andere bereikt worden door het tijdig informeren van de medewerkers over de verandering. De medewerkers moeten actief betrokken worden bij het project dat verantwoordelijk is voor de verandering en daarnaast moeten de medewerkers steeds tijdig over de te verwachten gevolgen van het project geïnformeerd worden. Wanneer de medewerkers vervolgens nog steeds weerstand bieden, is er een vijftal mogelijkheden om met deze weerstand om te gaan:

1. **Faciliteren**; door ruimte te scheppen voor zaken als tijd, geld en scholing kan het voor betrokkenen aantrekkelijk gemaakt worden om deel te nemen aan het project.
2. **Informeren**; wanneer regelmatig informatie wordt gegeven over het project en de doelstellingen hiervan, blijven de medewerkers betrokken.
3. **Ondersteunen**; het begrip tonen voor de medewerker die met de verandering te maken heeft. Daarnaast is het belangrijk dat het vertrouwen gewonnen wordt van de medewerker en dat er samen nagedacht wordt over eventuele oplossingen.
4. **Overtuigen**; de nadruk moet liggen op de voordelen van het project, nadelen worden niet genoemd.
5. **Sanctioneren**; de straf kan bestaan uit het belonen van medewerkers die loyaal het voorgestelde beleid uitvoeren. Zij krijgen de leuke taken.²⁸

Deze methoden kunnen gebruikt worden in dit onderzoek.

²⁸ Zoest, C, van: Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties, met succes overleven in een concurrerende markt. Zesde druk .Baarn: Uitgeverij H. Nelissen, 2005 ISBN 90 244 1371 0



Samenvatting hoofdstuk 3

Het begrip kwaliteit wordt door ieder boek en ieder persoon anders gedefinieerd. Dit blijkt ook als men kijkt naar de interpretatie door KMar Schiphol en de sectie Matlog. De kunst is om een definitie te beschrijven die past bij de organisatie. KMar Schiphol geeft de voorkeur aan de productgerichte en gebruikersgerichte benadering. Wanneer mensen goed opgeleid zijn, produceren zij hoogwaardige producten en diensten die voldoen aan de behoefte en verwachtingen van de klant. De sectie Matlog prevaleert de gebruikersgerichte benadering. Producten en diensten leveren die voldoen aan de verwachtingen van de klant zijn kwalitatief goed. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat men bij non-profitorganisaties vaak te maken krijgt met weerstand bij de invoering van kwaliteitszorg. Deze theorie is toegepast bij de invoering van het INK-model bij de sectie Matlog. In dit hoofdstuk komt de theorie over het INK-model naar voren en worden ook enkele op- en aanmerkingen over dit model gegeven. Met de zwakke punten van het INK-model is in dit onderzoek rekening gehouden. Aanbevelingen met betrekking tot het INK-model komen terug in hoofdstuk 5.



Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten van de verschillende onderzoeksmethoden weergegeven. In de eerste paragraaf zijn de resultaten van de positiebepaling uit 2004 vergeleken met de resultaten van dit onderzoek. De resultaten van het literatuuronderzoek zijn in paragraaf 4.2 opgenomen. Daarna zijn de resultaten die verkregen zijn uit de interviews met de medewerkers van de sectie Matlog gegeven. Vervolgens komen de scores uit de matrices van het INK-model aan bod en als laatste de score uit de groepsdiscussie.

4.1 Vergelijking positiebepaling 2004

In dit onderzoek heeft de sectie Matlog op deelgebied materieel en diensten in fase één gescoord. Dit verschil kan verklaard worden doordat in 2004 gekeken is naar de samenwerking met leveranciers zoals dit bij de staf KMar in Den Haag gebeurt. De staf KMar in Den Haag is verantwoordelijk voor de leveranciersselectie. Bij dit onderzoek is gekeken naar de situatie binnen de sectie Matlog. Deze sectie heeft te maken met gedwongen winkelnering.

4.2 Resultaten literatuuronderzoek

De sectie Matlog verstaat onder kwaliteit de gebruikersgerichte benadering. Wanneer een klant een aanvraag indient bij de sectie Matlog, doet het personeel zijn uiterste best om de gebruikers zo goed en zo snel mogelijk in hun aanvraag te voorzien. De sectie hanteert dezelfde voorgaande omschrijving met betrekking tot kwaliteitszorg, datgene leveren wat de gebruikers vragen. De sectie geeft aan dat ze binnen de sectie een projectteam Kwaliteitszorg hebben aangesteld, bestaande uit vier medewerkers. Deze medewerkers gaan binnen de sectie de processen beschrijven en stellen hierbij normen, prestatie-indicatoren en maatstaven op. De sectie Matlog is in dit onderzoek bewust gemaakt van het gebruik en de werking van het INK-model. Na de bewustwording is er binnen de sectie een positiebepaling uitgevoerd aan de hand van de organisatiegebieden. Uit deze positiebepaling zijn een aantal verbeterpunten naar voren gekomen die de sectie helpen bij het verbeteren van de bedrijfsvoering. Deze verbeterpunten zijn opgenomen in een implementatieplan in hoofdstuk 6. Deze verbeterplannen zorgen voor een hogere score bij een toekomstige positiebepaling. In dit plan komt ook een deel van de P-D-C-A cirkel terug door de verdeling van de plannen in opzet, bestaan en werking. De resultaten van de verandering moeten gemeten worden en op basis van deze resultaten stuurt de sectie de plannen bij. In dit onderzoek is met een aantal zwakke punten van het INK-model rekening gehouden. Zo zijn de lijnen in de profielschets die het meest naar links liggen wel aangepakt, maar hierbij is rekening gehouden met de prioriteiten van de sectie. Op basis van de theorie en waarnemingen blijkt dat er bij het invoeren van het INK-model binnen de sectie Matlog weerstand komt vanwege het invoeren van een nieuwe manier van werken. Deze weerstand kan weggenomen worden door het creëren van draagvlak. Binnen de sectie is een aantal van de punten, genoemd in paragraaf 3.3, gebruikt om weerstand bij de medewerkers weg te nemen. Het ontbreken van een contingentiebenadering van het model is opgelost door een begrippenlijst, toegespitst op de sectie, te maken. Deze begrippenlijst heeft enige verwarring rond het model bij de medewerkers weggenomen.

4.3 Resultaten interviews

De interviews hebben geholpen bij het antwoord geven op de volgende subprobleemstelling:

1. *Op welke wijze is de KMar Schiphol georganiseerd en in het bijzonder de sectie Matlog?*

Naast het beantwoorden van de bovenstaande subprobleemstelling hebben de interviews een beeld gegeven van de kennis van de medewerkers met betrekking tot het INK-model.

Een overzicht van de vragenlijst en een korte samenvatting van de interviews is opgenomen in bijlage 9.



Hieronder staan de meest opvallende resultaten van deze interviews:

- Een beschrijving van de sectie Matlog, zoals deze in hoofdstuk 1, paragraaf 1.6 is opgenomen.
- De werksfeer binnen de subafdelingen van de sectie Matlog is informeel. Dit geldt tevens voor de sectie als geheel.
- De afdelingshoofden hebben een dagelijks overleg waarin de lopende projecten besproken worden. Dit gebeurt onder leiding van het sectiehoofd. Medewerkers weten ondanks dit dagelijks overleg, vaak niet waar andere afdelingen mee bezig zijn. De garage is nooit aanwezig bij dit overleg en heeft in het interview aangegeven dat hij het onzin vindt om naar verhalen van andere afdelingen te luisteren. Het sectiehoofd is hiermee akkoord gegaan en bezoekt de garage eens per week.
- Het management is als enige van de sectie bekend met het INK-model. Het hoofd van de sectie en zijn assistent verwachten in fase één te zitten.
Het hoofd van de sectie heeft aangegeven dat de processen nog niet beschreven zijn en dat de samenhang tussen processen ontbreekt.
- Het management heeft aangegeven dat de communicatie binnen de sectie beter kan.
- De afdeling Bevo heeft geen op- en aanmerkingen gegeven.
- Het hoofd van de garage heeft in het interview aangegeven niet op een verandering te zitten wachten. Het vindt dat alles op zijn afdeling prima verloopt en dat er niks verbeterd hoeft te worden.
- Afdeling Inkoop heeft aangegeven niet veel met de sectie Matlog te maken te hebben. Zij werken individueel.
- Afdeling Arbo en Milieu heeft aangegeven vaker een formeel werkoverleg te willen, omdat er dan betere afspraken gemaakt kunnen worden.
- De afdeling Arbo en Milieu zal door de ISO certificering in fase twee van het INK-model scoren.

4.4 Resultaten matrices

Deze onderzoeksmethode geeft een antwoord op de volgende subprobleemstelling:

4. In welke fase van het INK-model bevindt de sectie Matlog zich op dit moment?

De matrices zijn ingevuld aan de hand van onderstaand schema.

Het management INK-model voor sectie			
Bevo	Infra	Inkoop	Garage
INK voor eigen afdeling	INK voor eigen afdeling	INK voor eigen afdeling	INK voor eigen afdeling

Opmerkelijk bij de analyse van de matrices is dat een aantal medewerkers erg positief is en regelmatig in de hoogste fase van het model scoorde.²⁹ De medewerkers hebben vaak fase één tot drie leeg gelaten en scoorden dan in fase vier en fase vijf.

²⁹ Een scoreoverzicht per persoon is opgenomen in bijlage 10. De scores tussen haakjes geven hierbij de uitschieters aan. De eerste score is de officiële score. De score rechtsboven geeft de score na de groepsdiscussie aan.



De begeleider heeft aangegeven dat een dergelijke score niet juist is en dit staat ook aangegeven boven het model. De sectie Matlog kan in deze situatie nog niet zo hoog scoren. Toch hebben de medewerkers en de begeleider de scores zo gelaten, omdat de begeleider meer te weten kwam over de afdeling en de medewerkers hebben vrij gesproken zonder bang te zijn voor consequenties. Beide leden van het management kwamen tot een lage score. Het management had al vaker met het model gewerkt en de medewerkers waren bang dat er consequenties aan een lage score zaten. Dit is met name te merken geweest bij aanvang van de groepsdiscussie. De medewerkers hebben eerst weinig commentaar gegeven. Vervolgens heeft het sectiehoofd verteld dat er geen consequenties aan uitspraken zijn verbonden. De medewerkers hebben toen hun mening gegeven en kwamen niet meer tot zeer hoge scores. Het verschil tussen de medewerkers en het management is uiteindelijk niet te zien in de profielschetsen, omdat er in de profielschetsen uitgegaan is van de laagste score. De scores na een leeg of half vakje zijn niet meegerekend.³⁰ Een overzicht van de profielschetsen is opgenomen in bijlage 11. Hierin zijn de profielschetsen per afdeling weergegeven. De afdelingen scoren alle begin fase één. De verschillen in scores zijn hieronder weergegeven.

Scores Matrices	Management	Bevo	Garage	Infra	Inkoop
Leiderschap					
1a richten	0,7	0,9	0,6	0,6	0,6
1b inrichten	1,3	1	0,5	0,8	0,4
1c verrichten	0,8	0,3	1	0,8	1
Strategie en Beleid					
2a oriënteren	1	0,8	0,8	0,7	0,5
2b creëren	1	0,8	0,5	0,9	0,3
2c implementeren	0,6	0,4	0,9	1	0,8
Medewerkers					
3a organiseren	1,3	1,2	1	1	0,8
3b investeren	0,5	0,7	1,4	0,3	1
3c respecteren	1,2	0,7	1,4	0,8	1,2
Middelen					
4a geld	1	0,9	0	1,2	1
4b kennis en technologie	1	0,5	0,6	0,8	0,4
4c materieel en diensten	1,2	0,6	2,3	1,5	1,5
Processen					
5a ontwerpen	0,6	0	0,6	0,4	0,8
5b beheersen	0,6	1,2	1	0,5	1
5c verbeteren en vernieuwen	0,6	0,6	1	0,8	1,3

³⁰ Profielschetsen zijn grafieken die de uitkomsten van de scores bij het INK-model laten zien.



De meest uiteenlopende scores zijn geel gemarkeerd. Deze zijn hieronder toegelicht. Het verschil tussen afdeling Inkoop en het management is te verklaren doordat Inkoop voornamelijk zelfstandig werkt en nog niet binnen de sectie valt. Zij vallen qua strategie, beleid en leiderschap veelal onder de KSU in Den Haag. Het management heeft op het deelgebied inrichten als een van de weinige aangegeven dat besturing gebeurt op basis van rechtmatigheid en doelmatigheid. Daarnaast vond het management dat besturing gebeurde aan de hand van klant-leveranciersrelaties. De medewerkers die met leveranciers te maken hebben, delen deze mening niet. De score van het management is wat hoog.

Bij het deelgebied verrichten scoort de Bevo laag vergeleken met de overige afdelingen. Volgens de Bevo zijn er geen middelen ter vergroting van vakmanschap, hoewel zij als één van de weinige afdelingen wel een cursus kunnen volgen. De Bevo geeft aan dat er veel tijd aan overleg met de medewerkers wordt besteed. Ze hebben regelmatig, zelfs elke dag overleg. Deze afdeling werkt echter erg zelfstandig en ze hebben niet echt behoefte aan leiderschap. Alles verloopt goed, vandaar dat ze hier niet veel ingevuld hebben.

Bij deelgebied 2b creëren blijft afdeling Inkoop wat achter. Ze geven aan dat het nakomen van wettelijke verplichtingen centraal staat en dat het strategieproces gestructureerd is. Zij hebben als enige afdeling een strategieproces, omdat zij qua beleid onder de KSU vallen. Zij voeren ook periodiek overleg met partners, wat ketengeoriënteerd is. Over de topleiding en management van de organisatie kunnen zij weinig zeggen.

Bij deelgebied 2c implementeren blijft de Bevo achter. Activiteiten zijn niet in werkplannen vastgelegd voor de Bevo en fouten en tekortkomingen worden niet of nauwelijks besproken. Wel heeft deze afdeling aangegeven dat teams zelfstandig doelen kunnen bepalen. Dit punt kwam al eerder naar voren. Strategie en beleid worden niet gecommuniceerd.

Op het organisatiegebied medewerkers scoort de garage op het gebied investeren erg hoog. Zeker wanneer men deze score vergelijkt met afdeling Infra. De garage is van mening dat de medewerkers zich volop kunnen ontwikkelen binnen de garage. Ze leren veel van elkaar en krijgen voldoende kansen om een opleiding aan te vragen. Leren zit volgens de garage in het bloed van de medewerkers en de organisatie. De afdeling Infra is van mening dat er geen opleidingsplannen zijn, dat er nooit een cursus gevolgd kan worden en dat medewerkers ook niet van functie kunnen wisselen, omdat men nooit iets bij kan leren.

Bij 4a middelen heeft de garage een nul staan. Deze nul is te verklaren doordat de garage totaal geen zicht heeft op de financiële situatie binnen de organisatie. De garage heeft aangegeven dat ze, wanneer ze aangeven nieuwe auto's nodig te hebben, deze gelijk krijgen, maar dat wanneer ze personeel nodig hebben dit jaren op zich kan laten wachten.

Bij deelgebied 4c, materieel en diensten heeft de garage een opmerkelijke uitschieter. Dit is ook niet vreemd, wanneer naar de resultaten van de interviews wordt gekeken en naar het voorbeeld met de auto's.

Bij deelgebied 5a, ontwerpen geldt hetzelfde voor de Bevo, zij hebben aangegeven hier niet voldoende kijk op te hebben.

Bij deelgebied 5b, beheersen heeft de Bevo juist een hoge score. Hier geeft de Bevo in tegenstelling tot hierboven aan dat fouten leiden tot het verbeteren van processen en dat fouten leiden tot een scherpere controle bij de uitvoering. Fouten worden dus niet besproken, maar de medewerkers passen hun manier van werken hierop aan.

De hoge score van Inkoop bij deelgebied verbeteren en vernieuwen is tevens te verklaren door de KSU. Zij scoren hier zelfs in een regel in fase drie.



4.5 Resultaten groepsdiscussie

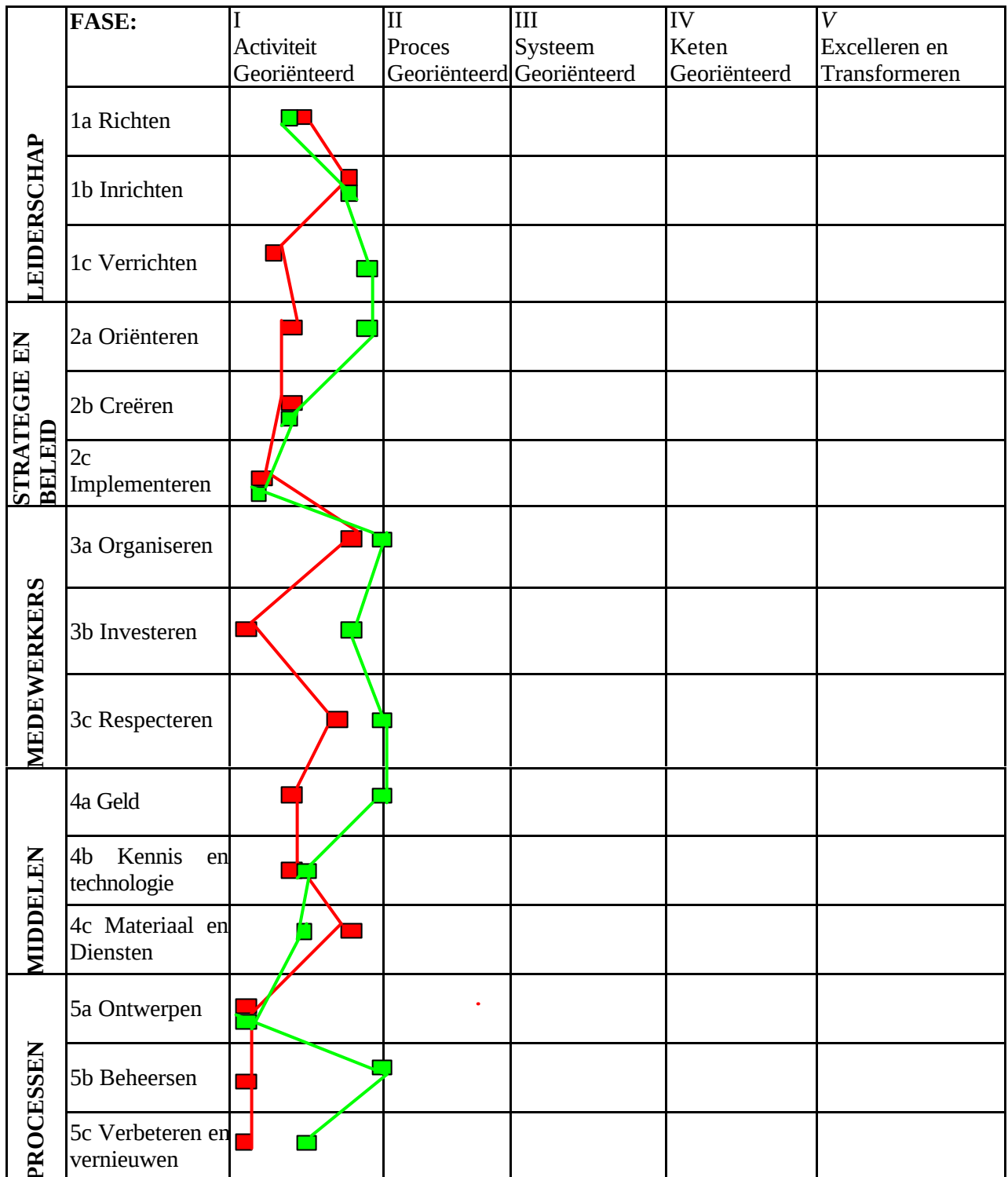
Tijdens de groepsdiscussie is gezamenlijk bepaald in welke fase van het INK-model de sectie Matlog zich bevindt. Deze groepsdiscussie is voorbereid aan de hand van de resultaten van de matrices om zo de verschillen tussen de medewerkers te kunnen aantonen. Door deze verschillen tussen de medewerkers is de discussie op gang gekomen. Bij de matrices hebben de medewerkers het INK-model ingevuld vanuit de eigen subafdeling en tijdens de groepsdiscussie is uitgegaan van de sectie als geheel. Op deze wijze kunnen de medewerkers zien, of deze scores overeenkomen. Deze verschillen zijn te zien in bijlage 10 en kunnen verklaard worden door een andere kijk op sommige begrippen.

Tijdens de discussie heeft het sectiehoofd veel duidelijkheid gecreëerd voor de medewerkers, door het geven van toelichting en voorbeelden voor de medewerkers.

Deze groepsdiscussie geeft antwoord op dezelfde probleemstelling als het invullen van matrices:

4. In welke fase van het INK-model bevindt de sectie Matlog zich op dit moment?

Op de volgende pagina is het resultaat van deze groepsdiscussie te zien. Het resultaat van de groepsdiscussie is groen aangegeven en het resultaat van de score van het management staat in rood. Dit is de score zoals het management deze bij het invullen van de matrices heeft gescoord. Uit dit model is af te leiden dat de sectie Matlog in fase één van het INK-model scoort. Na deze profielschets is een beschrijving gegeven van de organisatiegebieden per deelgebied.



Figuur 3 profielschets Matlog



4.5.1 Organisatiegebied Leiderschap

Leiderschap is sterk bepalend voor de inrichting en cultuur van de sectie Matlog en de manier waarop met medewerkers en relaties wordt omgegaan. Om een goed beeld van het leiderschap binnen de sectie te krijgen is het dan ook noodzakelijk dat zowel met de leiding zelf als met de medewerkers wordt gesproken over dit organisatiegebied.

Deelgebied 1a richten

In dit deelgebied komt naar voren hoe de leiding de koers bepaalt en richting geeft aan de sectie Matlog.

Binnen de sectie zijn er wettelijke kaders op papier aanwezig. Deze kaders geven duidelijk aan waarbinnen de sectie moet werken. Het management van de sectie bepaalt zelf wat hierbinnen gebeurt. De sectie geeft aan zich niet in alle gevallen aan deze kaders te kunnen houden. Zo moeten munitie en wapens apart worden bewaard, maar door gebrek aan kastruimte gebeurt dit niet. Sterke-en zwakke punten van de sectie zijn niet bekend gemaakt door middel van een SWOT-analyse.³¹ Voor het district Schiphol is deze wel aanwezig. Hoewel er wel sprake is van een vastgelegde visie, is deze niet duidelijk genoeg, aangezien deze visie of een dergelijke missie niet bij iedereen van de sectie bekend is. Hierdoor kan de visie of missie niet worden vertaald naar een heldere, meetbare strategie. Tradities en structuren zijn richtinggevend doordat er veel gewerkt wordt op de wijze zoals dit vroeger ook ging. Medewerkers werken al jaren op dezelfde wijze. De behoeften van de diverse belanghebbenden worden echter niet voldoende op elkaar afgestemd. Een voorbeeld ter verduidelijking is dat een 100% vulling van het personeelsbestand niet haalbaar is. Er is weinig aandacht voor draagvlak voor gemaakte keuzes, omdat iedereen zeer individueel werkt binnen de sectie. De aandacht van de leiding is met name gericht op de afdeling Infra, vanwege het primaire proces van deze afdeling.

Zoals gezegd is ergens een visie vastgelegd. Het is echter niet duidelijk waar en zodoende is er dan ook niemand die de visie kent en daarom wordt er ook niet mee gewerkt.

De conclusie voor wat betreft het richten is dat er door de sectie Matlog een score van 1 behaald wordt.

Deelgebied 1b inrichten

In dit deelgebied wordt op de vraag ingegaan hoe de leiding de inrichting van de sectie Matlog op de koers afstemt.

De medewerkers binnen de sectie hebben door middel van delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden veel vrijheid en ruimte. Medewerkers kunnen veelal hun eigen koers bepalen. Er is een besturingssysteem aanwezig voor de verschillende brigades (MCS). Het besturingssysteem is echter niet van toepassing op het primaire proces van de sectie Matlog. Binnen de sectie heerst een eilandencultuur. Dat wil zeggen dat mensen nog teveel vanuit hun functie naar het eigen proces kijken en niet vanuit het perspectief van de sectie als geheel. Dit komt overeen met de functionele indeling in het organogram. Hierbij wordt binnen het district een onderscheid gemaakt in operationele-en stafafdelingen. Op dit moment is er nog geen managementinformatiesysteem. Rangen en standen zijn bij de KMar erg belangrijk en daarom vindt besturing zeker plaats op hiërarchische basis, al is dit binnen de werksfeer al voor een groot deel informeler. Besturing vindt sinds vijf jaar plaats op basis van de Planning & Control cyclus. Uit de Baselines van 2005 komt naar voren dat voor wat betreft Matlog gestuurd wordt op basis van rechtmatigheid en doelmatigheid. De besturing vindt niet plaats op basis van klant-leveranciersrelaties. De aansturing van de sectie Matlog gebeurt aan de hand van de besturing van het operationele proces, de sectie is van dit proces afhankelijk. Voor wat betreft de sectie is geen sprake van verbeterteams, in die zin dat deze zich continu bezighouden met het verbeteren van processen. Er worden echter wel ad hoc werkgroepen geformeerd om problemen op te lossen. De cultuur binnen de sectie stimuleert de medewerkers niet om zich actief bezig te houden met verbeteren (lange termijn). De medewerkers houden zich meer bezig met de

³¹ Strengths Weakness Opportunities Threats analyse



dagelijkse activiteiten die uitgevoerd moeten worden om de operationele eenheden te ondersteunen (korte termijn).

De conclusie is dat voor wat betreft het inrichten door de sectie een score van 1,25 behaald wordt. Binnen de sectie is nog geen besturingssysteem aanwezig toegespitst op het primaire proces van de sectie.

Deelgebied 1c verrichten

In dit deelgebied wordt de vraag beantwoord hoe de leiding zich persoonlijk inspant om de sectie te verbeteren en daarbij haar medewerkers betreft en stimuleert.

Het management van de sectie heeft binnen het gestelde beleid de bevoegdheid om zelf te bepalen wat en hoe er verbeteringen doorgevoerd worden. Kijkend naar verbeterteams, dan is hier binnen de sectie geen sprake van, wel van werkgroepen. Zo is nu de assistent van het sectiehoofd aangesteld om in het projectteam Kwaliteitszorg deel te nemen. Kijkend naar verantwoordelijkheden, dan worden deze door middel van afspraken overgedragen aan het personeel. Deze verantwoordelijkheden worden echter niet geborgd of vastgelegd. Het probleem wat hierbij kan ontstaan, is dat bij het verdwijnen van een functionaris zijn opvolger niet automatisch dezelfde verantwoordelijkheden overdraagt, aangezien de opvolger niet op de hoogte is van de overgedragen verantwoordelijkheden. Het sectiehoofd is veel bezig met eigen activiteiten en denkt nog te weinig in het belang van de sectie. Er vindt elke morgen een vergadering plaats met de afdelingshoofden. De diverse afdelingshoofden hebben daarnaast overleg met hun medewerkers binnen de afdeling. Hierbij zijn de medewerkers grotendeels bezig met de dagelijkse gang van zaken. De garage is nooit bij dit overleg aanwezig en daarom wordt niet aan alle belanghebbenden voldoende aandacht besteed. Als een medewerker een cursus wil volgen, dan zal dit op eigen initiatief moeten gebeuren. Voor wat betreft de middelen geldt dat financieel gezien er geen probleem is, maar dat het neerkomt op te weinig cursusplaatsen en te weinig beschikbare tijd. Binnen de sectie zijn geen middelen voor het verhelpen van klachten, deze worden ook niet geregistreerd. Als iets een paar keer niet goed gaat, wordt het de volgende keer anders gedaan. Deze wijziging wordt nergens verwerkt of geregistreerd. Er wordt wel veel overlegd binnen de sectie, maar er is geen sprake van open communicatie over bereikte doelstellingen. Dit is te verklaren doordat medewerkers voor een groot deel zelf hun taken indelen en uitvoeren. Volgens de afdeling Infra, Garage en Inkoop zijn er tijd en middelen beschikbaar voor het vergroten van klantgerichtheid. De tijd wordt voornamelijk gebruikt om de wensen en eisen van de klanten helder te krijgen voor de medewerkers. De medewerkers proberen zo goed mogelijk in de behoefte van de klanten te voorzien.

De conclusie is dat al met al gesteld kan worden dat de sectie Matlog op het gebied verrichten een 1,5 scoort. Op de meeste gebieden, zoals de participatie van de leiding in verbeterteams en de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan overleg en afstemming met medewerkers, weet de sectie nog wel richting procesgeoriënteerde fase te scoren, maar als het gaat om de beschikbaarheid van middelen loopt de sectie spaak.



4.5.2 Organisatiegebied Strategie en Beleid

Om een goed beeld van strategie en het beleid te krijgen, is het van belang dat wordt gekeken in welke mate de leiding en medewerkers op de hoogte zijn van het gevoerde beleid en de strategie.

Deelgebied 2a oriënteren

Binnen de sectie is weinig structuur aanwezig in het verzamelen en analyseren van informatie. Informatie wordt zelfstandig verzameld en niet door een vast systeem waaraan alle betrokkenen zijn gekoppeld. De gegevens worden dus eigenhandig door de medewerkers verzameld en verwerkt tot bruikbare informatie, welke uiteindelijk nodig is voor het opmaken van bijvoorbeeld een rapportage. Zodoende is er dus geen vast systeem of structuur aanwezig die beleidsinformatie gestructureerd kan verzamelen. Dit heeft tot gevolg dat telkens als iemand informatie nodig heeft, deze informatie eerst gedefinieerd moet worden, waarna per geval bekeken moet worden hoe deze informatie verkregen kan worden. De ontvangen informatie heeft grotendeels betrekking op negatieve incidenten (er is een probleem en hoe wordt dit opgelost), maar niet altijd. Er wordt ook gezocht naar informatie die losstaat van negatieve incidenten, informatie die betrekking heeft op procesonderdelen die goed lopen. De informatie bestaat uit interne gegevens en externe inputgegevens. Interne inputgegevens worden gehaald uit vergaderingen waarin men zaken op elkaar afstemt of men loopt bij elkaar naar binnen op de kamer om het een en ander af te spreken. Externe inputgegevens komen voort uit de vergaderingen met overlegpartners zoals Burgemeester van Haarlemmermeer, Amsterdam Airport Schiphol (AAS), etc. Met deze externe partners heeft voornamelijk de afdeling Infra te maken. Dit is echter afstemming en is niet procesgericht. Kritieke procesonderdelen zijn niet duidelijk vastgesteld en daarmee wordt aangetoond dat de gebruikte informatie niet alle kritieke procesonderdelen bevat. De afdelingen zelf ordenen hun gegevens. Vergelijkingen met doelstellingen en trends kunnen niet plaatsvinden, aangezien de sectie geen doelstellingen heeft opgesteld. De informatie wordt overzichtelijk en betrouwbaar bevonden door de meeste medewerkers. Voor wat betreft de overzichtelijkheid is op te merken dat deze veelal voor het sectiehoofd wel overzichtelijk is, maar niet naar elkaar toe, aangezien er geen eenduidige structuur is aangebracht door een systeem.

De conclusie is dat de sectie Matlog op dit vlak een 1,5 scoort. Op de meeste gebieden weet de sectie wel op de procesgeoriënteerde fase te scoren, maar dit is op geen enkel gebied compleet. Daarbij blijkt dat er geen structuur aanwezig is om beleidsinformatie te verzamelen. Daarnaast is het nog zo, dat het beleid niet binnen de sectie wordt bepaald, maar door het hoger gelegen management van de organisatie. De sectie is op dit gebied veelal afhankelijk van anderen.

Deelgebied 2b creëren

Dit deelgebied gaat in op hoe de inhoud van informatie wordt bepaald, hoe de resultaten worden gemeten en hoe de evaluatie wordt uitgevoerd.

Het gevoerde beleid wordt door de actualiteit bepaald, aangezien de politiek in samenwerking met de staf KMar in Den Haag keuzes maakt voor Schiphol. Binnen de sectie is dit niet het geval, zij zijn afhankelijk van Den Haag. Een strategieproces is verder niet opgezet. Dit komt grotendeels door het ontbreken van een heldere vastgelegde visie. De grote lijn van het te voeren beleid zit in het hoofd van de topleiding (DC) aangezien de sectie goed weet wat de prioriteiten zijn ten behoeve van de beleidsvoering. Niet het hele management wordt betrokken bij het opstellen van het beleid. Ook nu blijkt weer dat de sectie geen invloed kan uitoefenen op beleidsvorming. Medewerkers en de medezeggenschapsraad worden wel geïnformeerd over het opstellen van beleidsplannen, maar ze worden er niet echt bij betrokken. Daar komt bij dat zij hier weinig inspraak in hebben.

Het nakomen van wettelijke verplichten staat gewoonweg centraal, aangezien het niet nakomen direct wordt bestraft. De focus binnen de sectie richt zich echter niet op beleidsvorming.

Deels wel op handhaving van de activiteiten van de brigades, anders kan het operationele proces niet plaatsvinden.



Er vindt weinig evaluatie plaats, dit is weer te verklaren door het zelfstandig uitvoeren van de taken. Er zijn geen verbeterplannen binnen de sectie die een onderdeel van het beleid vormen. Geconcludeerd kan worden dat op het gebied van creëren de sectie een 1 scoort. Voornamelijk doordat beleidsvorming niet aanwezig is bij de sectie, scoort ze niet hoger dan een activiteitgeoriënteerde fase.

Deelgebied 2c implementeren

Dit deelgebied gaat in op hoe de doelstellingen in plannen en budgetten tot uitvoering leiden. Beleidsdoelen en uitvoeringsplannen moeten dan ook conform de wet-en regelgeving zijn. Volgens de medewerkers staan beleid en uitvoering los van elkaar. Er wordt door elke medewerker een eigen uitvoering aan het beleid gegeven. De sectie kent echter geen procesgerichte doelstellingen en daarnaast vindt ook geen vertaling naar normen en prestatie-indicatoren plaats. Activiteiten liggen niet vast in werkplannen of zijn niet actueel. De gemaakte fouten en tekortkomingen worden meestal wel doorgesproken bij bijvoorbeeld het afdelingsoverleg of rechtstreeks met de medewerker. Om de realisatie van plannen te kunnen volgen, is er nog geen systeem ontwikkeld. Strategie en beleid worden binnen de sectie niet gecommuniceerd, aangezien niemand hier bekend mee is. De afdeling Inkoop vormt hierop een uitzondering, omdat zij volgens het beleid van de KSU werken. De conclusie is dat de sectie op het gebied implementeren een 0,5 scoort. Er blijkt dat er niet genoeg wordt vastgelegd, waardoor de sectie zich niet genoeg ontplooit richting een procesgeoriënteerde fase.

4.5.3 Organisatiegebied Medewerkers

In het organisatiegebied medewerkers wordt er gekeken naar de manier waarop de sectie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om uiteindelijk de beleidsdoelstellingen en de strategie te realiseren.

Deelgebied 3a organiseren

In het deelgebied organiseren gaat het om de vraag hoe de sectie het personeel inzet, waardeert en stimuleert en hoe dit is opgenomen in het personeelsbeleid.

De arbeidsvoorwaarden staan op schrift en er is één hoofd Personeel en Organisatie die verantwoordelijk is voor personeelszaken. Het personeelsbeleid van KMar Schiphol is voornamelijk in handen van de staf KMar in Den Haag, waardoor bijvoorbeeld een oplossing voor het personeelstekort nog op zich laat wachten. Het personeelsbeleid is hierdoor niet volledig op het organisatiebeleid afgestemd. De leiding geeft naar eigen inzicht invulling aan personeelszaken als het personeel betreft binnen de eigen sectie. Hoofd Personeel en Organisatie heeft hier alle vrijheid en verantwoordelijkheid voor gekregen en sectiehoofden zelf kunnen ook veel bepalen omtrent het personeelsbeleid. Met alle medewerkers worden in principe eens per jaar beoordelingsgesprekken gehouden. Dit gebeurt in opdracht van de afdeling Personeel en Organisatie. Een aantal medewerkers werkt officieel nog niet bij de KMar en heeft daarom aangegeven geen beoordeling te krijgen. Er is een aantal functiebeschrijvingen vastgelegd op papier, deze zijn niet altijd actueel. Er zijn echter geen duidelijke metingen van waarderingen door het personeel. Er vinden geen gesprekken met medewerkers plaats waaruit waardering moet blijken. Daarnaast zijn ook geen normen of maatstaven opgesteld voor het meten van waardering. Werving en selectie kan alleen plaatsvinden als er iemand weg gaat. Wanneer blijkt dat de sectie een uitbreiding van een afdeling wil, wordt het lastig om dit voor elkaar te krijgen. Zo, bestaat al geruime tijd een vacature op de afdeling Infra. Bij de garage werken allemaal tijdelijke krachten om de uitbreiding van de werkzaamheden op te vangen. Geconcludeerd wordt dat op het gebied organiseren, de sectie een 1,5 scoort.



Deelgebied 3b investeren

In het deelgebied investeren wordt nagegaan hoe de sectie de op de toekomst gerichte kennis- en vaardigheidsbehoeften vaststelt en uitvoering geeft aan de beschikbaarheid en borging van deze kennis en vaardigheden.

De medewerkers moeten zelf initiatief nemen om een cursus of opleiding te volgen. Dit moet echter wel passen bij de functie zelf. Binnen de sectie is er echter niet of nauwelijks tijd beschikbaar om medewerkers een cursus aan te bieden. Er is ook geen opleidingsplan ontwikkeld en de leiding besteedt niet veel aandacht aan opleidingen voor de medewerkers.

Cursussen kunnen gevolgd worden, als deze aansluiten bij de functiebeschrijving. Er kan aangenomen worden dat het vakmanschap voorop staat, aangezien het als belangrijk wordt gezien dat medewerkers zich genoeg kunnen ontwikkelen voor hun functie, zodat zij hun functie zo goed mogelijk kunnen vervullen. Voor cursussen buiten het vakgebied om is er echter niet of nauwelijks tijd beschikbaar. Dit heeft voornamelijk te maken met de drukke activiteiten waarmee de medewerker te maken heeft. In de eigen uren kan er natuurlijk altijd iets worden geregeld, waarbij er geld beschikbaar wordt gesteld. Cursussen die worden gevolgd zijn niet bedoeld om samenwerking of het beheersen van processen te verbeteren.

Wisseling van functies gebeurt, zoals bijna overal binnen Defensie, om de drie tot vijf jaar. Binnen de sectie is het mogelijk om te wisselen van functie, maar er is hier geen specifiek systeem voor aanwezig. KMar breed is er wel een vacaturebank aanwezig die bekend is bij de medewerkers. Ervaringen van het personeel worden niet vastgelegd en ervaren personeel wordt niet tijdig vervangen door nieuw personeel, zodat deze 'ingewerkt' kunnen worden. Dit heeft ook weer te maken met de drukke werkzaamheden waarmee de medewerkers te maken hebben. Toch geven de medewerkers aan wel van elkaar te leren door ervaringen over werkwijze uit te wisselen.

Algemeen genomen zijn er alleen middelen beschikbaar voor een te volgen cursus wanneer deze binnen de functie van de medewerker valt. Er wordt niet concreet door medewerkers binnen hun eigen werkvlak voor verbeteringen gezorgd, dit gebeurt namelijk incidenteel en wordt nauwelijks gedocumenteerd. Niet elke medewerker doet aan deskundigheidsbevordering. De conclusie is dat de sectie op het gebied van investeren een 1,25 scoort. Dit heeft voornamelijk te maken met de drukke werkzaamheden waarmee de sectie in het geheel te maken heeft. Er is wel geld om cursussen te verzorgen, maar vaak geen tijd en plaats.

Deelgebied 3c respecteren

Hoe de sectie en de leidinggevendenden omgaan met hun medewerkers en hen betrekken, stimuleren, erkennen en waarderen, wordt in dit deelgebied bekeken.

Discipline wordt in het werk gewaardeerd, omdat het personeel soms langer doorwerkt om het werk af te krijgen. Er is geen systeem voor erkenning en waardering door medewerkers.

Beloningen vinden voornamelijk in de vorm van geld plaats. De medewerkers kunnen eens per jaar een gratificatie ontvangen. Dit is een beloning in de vorm van geld. Deze gratificatie is afkomstig van het sectiehoofd. Ontwikkelen in het eigen werkt terrein is wel mogelijk, maar medewerkers moeten hier wel zelf mee komen. Dit gebeurt vrij weinig. De medewerkers zijn namelijk teveel bezig met de dagelijkse gang van zaken en niet met de (persoonlijke) lange termijn. Er wordt niet volgens een gestructureerde wijze waardering uitgesproken naar de medewerkers, maar dit wordt in de wandelgangen of tijdens de werkzaamheden bekend gemaakt, bijvoorbeeld door een schouderklopje. Het meedoen aan verbeter- en projectgroepen wordt niet vaak gestimuleerd, omdat de medewerkers het te druk hebben met hun dagelijkse werkzaamheden. Er is een actief Arbo- en veiligheidsbeleid, doordat er een speciale afdeling met een Arbo-functionaris is ingericht.

Medewerkers zijn niet actief betrokken bij de inrichting van de werksituatie.

Geconcludeerd wordt dat op het gebied respecteren een 1,5 is gescoord.

4.5.4 Organisatiegebied Middelen

De sectie is verantwoordelijk voor de middelen om de activiteiten van het district effectief en efficiënt uit te kunnen voeren.

Deelgebied 4a geld

Geld behandelt het gebied hoe de sectie Matlog haar financiële middelen verwerft, toewijst, gebruikt en beheert.

Vanuit de afdeling Financieel Economische Zaken (FEZ) wordt gecontroleerd op overschrijdingen. Er wordt gewerkt met de Planning & Control cyclus (P&C), waarbij Hoofd FEZ verantwoording aflegt over het gevoerde financiële beleid. Vanuit Den Haag wordt het financiële beleid bepaald. Deze wordt aan de hand van een samengestelde planning opgemaakt. Deze planning is op districtsniveau opgemaakt in samenwerking met sectiehoofden. Er is geen volledig financieel management aanwezig, want het Hoofd FEZ kan alleen exploitaties onderhouden. Het hoofd van de sectie Matlog heeft in een jaarplan aangegeven voor welke activiteiten de sectie geld nodig heeft. De KMar is bezig met het invoeren van resultaatverantwoordelijk budgethouders. De sectiehoofden van verschillende afdelingen worden hiervoor aangesteld. Deze verandering is nog niet doorgevoerd en dus nog niet van toepassing. Er zijn financiële overzichten gemaakt om zodoende de P&C-cyclus te realiseren. Er vindt verder geen kosten-batenanalyse per afdeling of project plaats.

De gemaakte uitgaven zijn wel vastgelegd in een bonnenregister. Hoofd FEZ beschikt over een effectief liquiditeitsbeheer.

Op het gebied van geld scoort de sectie een 1,5. Zolang de sectie zelf niet mag en kan beslissen over investeringen, blijft de sectie activiteit georiënteerd.

Deelgebied 4b kennis en technologie

Strategie en beleid bepalen deels hoe de noodzakelijke kennis en technologie worden binnengehaald, ontwikkeld, verspreid, toegepast en geborgd.

De medewerkers weten uit praktijkervaring hoe zij te werk moeten gaan. Dit is echter een risico, omdat de knowhow alleen in het hoofd zit en niet gedocumenteerd wordt. Zo staan de werkprocessen wel beschreven in handboeken of databases. Deze worden alleen niet bijgewerkt, waardoor de opgedane kennis en ervaring niet wordt meegenomen in deze handboeken. De informatie wordt vooral gewonnen uit de geleverde inspanningen. Op basis van deze informatie (uit P&C-cyclus, cijfers van voorgaande jaren) wordt er gestuurd en dit leidt tot nieuwe beleidsvorming. De systemen geven geen inzicht in de productiviteit (geen outputindicatoren). Dit komt doordat er voornamelijk wordt gewerkt met het aantal uren dat wordt besteed aan activiteiten. Er is geen structureel proces om externe informatie in te winnen. Dit gebeurt incidenteel en op eigen initiatief van sectiehoofden. Het verzamelen van informatie gebeurt deels volgens het verkrijgen en beheren van informatie, maar de distributie hiervan vindt onvoldoende plaats. Bij vertrek van belangrijke personen is niet gegarandeerd dat alle essentiële kennis behouden blijft. Kennis wordt soms wel gebruikt om posities af te schermen. Zo beschikt een hoofd Bevo over enorm veel kennis, opgedaan door ervaring. Het is moeilijk om deze functie door iemand anders te laten vervullen. Kennisontwikkeling en de inzet van technologie zijn gericht op het verminderen van storingen. Een voorbeeld hiervan voor de afdeling Infra, is de bouw van nieuwe balies bij de paspoortcontrole. Door nieuwe technologische ontwikkelingen kan dit proces met minder storingen verlopen.

Op het gebied van kennis en technologie scoort de sectie een 1. Zeker doordat de sectie de aanwezige knowhow wel weet te vinden binnen de sectie, maar deze niet verwerkt in boeken of databases, is het nog niet mogelijk om te komen tot een procesgeoriënteerde fase. Door het ontbreken van outputindicatoren kan de productiviteit nog niet worden gemeten.



Deelgebied 4c materieel en diensten

Hoe aangewende middelen worden ingezet voor het maximaliseren van de toegevoegde waarde van de eigen processen en in de keten wordt hier besproken.

De prijs en levertijd zijn belangrijke selectiecriteria voor de keuze van leveranciers. De sectie selecteert zelf geen leveranciers, dit wordt door de staf KMar in Den Haag gedaan. De sectie kan zelf ook geen grote investeringen doen en keuringen op betrouwbaarheid worden door de staf KMar in Den Haag gedaan. In Den Haag wordt de betrouwbaarheid gewaarborgd doordat gekozen leveranciers aangesloten zijn bij de ARIV.³² De leveranciers waar KMar Schiphol zaken mee doet, zijn aangesloten bij de ARIV. Onderhoud van de apparatuur (operationeel) gebeurt zelfstandig, maar vervangingen gebeuren echter centraal, aangezien de sectie geen investeringen kan doen. De gebouwen zijn in beheer van Schiphol dan wel bij DGW&T.³³ Deze worden wel door de afdeling Infra onderhouden. Er is geen logistiek systeem in gebruik dat zorgt voor de bewaking van de doorloop- en wachttijd. Milieuaspecten spelen een rol, omdat binnen het district gewerkt volgens de ISO 14001 norm. Van een actief milieubeleid is nog geen sprake, omdat er niet genoeg milieufunctionarissen zijn. Dit heeft invloed op de uitvoering van milieutaakgebieden. De aanschaf van apparatuur gebeurt op centraal niveau. De sectie heeft hier niets over te zeggen en kan alleen benodigdheden en vervangingsbehoeften aangeven bij de centrale staf KMar Den Haag.

Geconcludeerd, op het gebied materiaal en diensten scoort de sectie een 1. Doordat er centrale aansturing van middelen vanuit Den Haag plaatsvindt, heeft de sectie weinig kijk op de relatie met leveranciers.

4.5.5 Organisatiegebied Processen

Het organisatiegebied processen bekijkt de manier waarop de sectie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwd.

Deelgebied 5a ontwerpen

In dit deelgebied gaat het om de vraag hoe de sectie haar processen identificeert en ontwerpt in relatie tot de bijdrage aan de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen.

Er is een organisatieschema opgesteld waarbij de subafdelingen apart zijn benoemd. Dit is terug te vinden in de orgaanbeschrijving³⁴ middels een organogram. De primaire processen (met onderscheiden processtappen) zijn niet geïdentificeerd en beschreven. De onderlinge relatie van de primaire processen met de ondersteunende en beleidsprocessen is tevens niet vastgelegd.

De sectie beschrijft zelf geen activiteiten en reageert op de behoeften die door de centrale staf KMar worden gesteld. In die mate zijn zij dan ook afhankelijk van de politiek en de omgeving waarin de KMar moet optreden. Activiteiten zijn dan ook alleen beschreven als een bepaalde behoefte vanuit Den Haag is gesteld. Voor wat betreft proces (stappen) kan niet worden vastgesteld wat de verwachte output is en wat de maatstaven zijn. Klanten komen niet alleen aan de voorkant van de sectie binnen. Vaak is sprake van een “ritselcultuur”. Officiële aanvragen duren vaak wat langer, medewerkers kiezen er dan voor rechtstreeks naar een medewerker van de Bevo te bellen. Deze handelen vervolgens de aanvraag snel af. De rechten en plichten van de klant zijn niet op papier gezet. De werkwijze en de taak van de medewerkers zijn vaak niet vastgelegd, de medewerkers kunnen hier dus ook geen inspraak in hebben. Medewerkers kunnen wel zelf invulling aan hun taak geven, maar dit gebeurt niet door het vastleggen van deze taak.

³² Algemene Rijks Inkoop Voorwaarden

³³ Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen

³⁴ dit is een beschrijving van de afdeling met daarbij een organogram, de werklust, aantal medewerkers, taken e.d.



De conclusie die uit dit deelgebied getrokken kan worden is dat de KMar en daarbinnen de sectie Matlog nog geen processen heeft beschreven of dat zaken zijn geborgd. De sectie scoort hierbij dus een 0,5.

Deelgebied 5b beheersen

Bij het beheersen van processen is er nagegaan hoe de organisatie haar processen beheerst om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering te garanderen.

De manier van werken is grotendeels door de medewerkers van de sectie zelf ingevuld. Zij krijgen de ruimte om zelf te bepalen hoe zij het werk uitvoeren. De leiding bepaalt dit maar in beperkte mate en houdt hier eveneens weinig toezicht op. De staf in Den Haag en de districtscommandant bepalen de kaders waarbinnen gewerkt wordt. Er zijn geen proceseigenaren aangewezen. Het door medewerkers afgeleverde werk wordt slechts incidenteel gecontroleerd, door de afdelingshoofden. Dit gebeurt voornamelijk indien er iets fout gaat. Op afdelingsniveau is de kwantiteit gemeten door middel van doelstellingen. Doelstellingen zijn echter activiteitgericht. Hierbij is kwaliteit, productiviteit en kwantiteit moeilijk te definiëren, moeilijk te meten en dus moeilijk te bewaken. Bij de afdeling Infra is dit bijvoorbeeld bewaakt door een actielijst. Elke week is er een actielijst opgesteld en wordt gekeken wie, wat, wanneer en hoe gaat uitvoeren. Achteraf is de activiteit beoordeeld op kwaliteit, kwantiteit en productiviteit van de medewerker. Geconstateerde fouten leiden tot scherpere controles. Dit heeft voornamelijk te maken met de politieke druk vanuit Den Haag. Als het goed gaat, dan zijn er juist nauwelijks controles. Er is alleen geen systeem geborgd om de klantenwaardering te meten. Geconstateerde fouten worden voornamelijk bij activiteiten gezocht. Hiervandaan proberen de medewerkers oplossingen te bedenken, welke dus activiteitgericht zijn. Problemen worden vaak ad hoc opgelost. Daardoor vinden geen concrete verbeteringen van processen plaats en worden deze ook niet direct vastgelegd. Op het gebied beheersen kan geconcludeerd worden dat de sectie een 1,5 scoort. Dit heeft voornamelijk te maken met het vastleggen van klantwaardering en het verbeteren van processen bij geconstateerde fouten.

Deelgebied 5c verbeteren en vernieuwen

Hier is bekeken hoe de sectie haar processen verandert om tot steeds betere prestaties te komen. Klachten kunnen overal vandaan komen. Klachten vanuit de operationele eenheden zijn essentieel, aangezien de ondersteuning van deze eenheden de primaire taak is van de sectie. Klachten zijn echter nergens geregistreerd. Klanten krijgen ook geen compensatie bij het niet nakomen van afspraken. De sectie heeft hier geen regeling voor.

De medewerkers zijn vaak nauw betrokken bij verbeteringen van werkmethoden, aangezien zij een goed beeld hebben van wat nodig is voor het kunnen uitvoeren van hun activiteiten binnen de sectie. Het verbeteren met behulp van een externe deskundige of stafafdeling gebeurt af en toe. Processen zijn nog niet herontworpen aangezien ze nog niet beschreven zijn en de procesgedachte nog niet bij elke medewerker aanwezig is. Verbeterideeën die zijn voorgedragen door medewerkers zijn kleinschalig en werkgebonden. Vaak zijn het verbeterideeën die gericht zijn op het verbeteren van activiteiten, dus zijn verbeteringen activiteit gericht. Feedback over prestaties zijn alleen gegeven wanneer daadwerkelijk fouten optreden. Dit is negatief getint en leidt niet snel tot motivatie bij de medewerkers om mee te denken over veranderingen die gericht zijn op processen. De metingen uit de vier resultaatgebieden zijn tot op heden nog niet uitgevoerd wegens het ontbreken van maatstaven en doelstellingen. Wanneer veranderingen optreden in wetsregels of nieuwe politieke behoefte worden opgesteld, dan leidt dit automatisch tot een verandering en vernieuwing. Het gaat hier voornamelijk om politieke druk die is opgelegd. De sectie beschikt zelf niet over een budget om processen te verbeteren.

De conclusie op het gebied van verbeteren en vernieuwen is dat de sectie een 1 scoort. Dit heeft voornamelijk te maken met de interne gerichtheid van de sectie op haar eigen activiteiten. Ook doordat er geen eigen substantieel budget is om processen te verbeteren, wordt er nog steeds activiteit georiënteerd gedacht.



De scores zijn vergeleken met de individuele score positief veranderd na het voeren van de groepsdiscussie. Dit verschil kan verklaard worden door een heldere toelichting van het sectiehoofd en de groepsleider en omdat de medewerkers met elkaar gecommuniceerd hebben. Zo zijn de medewerkers tot een aantal andere inzichten gekomen. In het volgende hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen van bovenstaande resultaten beschreven.

Samenvatting hoofdstuk 4

Uit de vergelijking van de positiebepaling uit 2004 voor de staf KMar Schiphol met de resultaten van dit onderzoek blijkt, dat op het gebied van materieel en diensten een verschil aanwezig is. In 2004 scoorde de staf op dit gebied in fase twee en in dit onderzoek scoort de sectie in fase één. Dit verschil kan verklaard worden doordat de militairen in 2004 de staf in Den Haag beoordeelde op de leveranciersrelaties en de sectie Matlog in dit onderzoek uitging van de eigen afdeling. Uit het literatuuronderzoek zijn de belangrijkste punten met betrekking tot de sectie naar voren gehaald. Uit de interviews zijn als belangrijkste punten naar voren gekomen dat de communicatie op de afdeling onvoldoende is, dat de afdeling Arbo en Milieu meer formeel overleg wil en dat medewerkers niet weten waar andere afdelingen mee bezig zijn. Uit de interviews kwam tevens naar voren dat bijna niemand het INK-model kent. Dit is duidelijk geworden bij het invullen van de matrices. Medewerkers hebben aangegeven veel moeite te hebben bij het invullen en hebben hierbij veel begeleiding nodig gehad. Deze begeleiding bestond uit het meerdere malen uitleggen van het doel van dit onderzoek en de werking van het model. Daarnaast zijn met alle medewerkers afspraken gemaakt om tijdens het invullen van het model aanwezig te zijn en een toelichting te geven bij onduidelijkheid. De afdelingsscores liepen niet ver uiteen en de sectie heeft een gemiddelde score van begin fase één. Bij de groepsdiscussie zijn de resultaten van de individuele matrices gebruikt als beginpunt van de discussie. De score tijdens de groepsdiscussie is iets hoger uitgevallen dan bij het invullen van de matrices. Dit verschil kan verklaard worden door een heldere toelichting van het sectiehoofd en de groepsleider en doordat de medewerkers met elkaar gecommuniceerd hebben. Zo zijn de medewerkers tot een aantal andere inzichten gekomen. De sectie scoort nu volledig in fase één.



Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek gegeven. De adviezen zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de uitvoering en het gebruik van het INK-model en geven een advies hoe de kwaliteit van de bedrijfsprocessen verbeterd kan worden zodat de sectie Matlog bij de volgende positiebepaling een hogere score behaalt.

5.1 Conclusies onderzoek

Uit de interviews met de medewerkers is gebleken dat de communicatie binnen de sectie niet optimaal verloopt. Ondanks het dagelijkse werkoverleg zijn de operationele medewerkers vaak niet voldoende op de hoogte gebracht van lopende zaken. De afdelingshoofden die bij het dagelijkse werkoverleg aanwezig zijn, geven de informatie vaak niet door aan hun eigen medewerkers. Daarnaast werken de medewerkers erg individueel, hebben ze eigen verantwoordelijkheid en vindt weinig overleg plaats. Deze vrijheid kunnen sommige medewerkers juist wel waarderen, zoals bleek tijdens de groepsdiscussie.

Iedere medewerker heeft de matrices van het INK-model ingevuld. Hieruit blijkt dat de sectie Matlog, na het individueel invullen van de matrices, zich bevindt in begin fase één, respectievelijk activiteitgeoriënteerd.

Tijdens de groepsdiscussie blijkt dat een aantal medewerkers anders tegen zaken aankijkt door met elkaar te communiceren aan de hand van de matrices. Daarnaast hebben het sectiehoofd en de groepsleider een aantal zaken verder kunnen toelichten, zodat meer helderheid gecreëerd is rond bepaalde begrippen. Zo is uiteindelijk de fase van consensus, zoals het INK-model dit voorschrijft, bereikt.

Uit de profielschets valt af te leiden dat de sectie Matlog zich op dit moment nog in fase één bevindt. Dit betekent dat de sectie voornamelijk nog activiteitgericht bezig is.

Leiderschap

Kijkend naar de organisatiegebieden afzonderlijk, dan is te zien dat voor leiderschap bij de sectie geen besturingssysteem aanwezig is. Een dergelijk systeem kan met name veel voordelen voor de afdeling Infra bieden. Daarnaast zijn er geen doelstellingen en maatstaven voor de sectie opgesteld, waardoor er niet gericht informatie verzameld en bewaard kan worden om bij te kunnen sturen. Tevens is er geen inzicht in de sterke en zwakke punten (met betrekking tot de sectie zelf). Er is wel een SWOT-analyse voor het district Schiphol gemaakt, maar niet specifiek op de sectie gericht. Verder ontbreken een missie of een beleidsverklaring, zodat het niet mogelijk is een visie te formuleren die als basis kan dienen voor de uit te zetten strategie. Daarnaast laat de beschikbaarheid van middelen ook te wensen over. De middelen zijn er wel, maar deze zijn vaak niet beschikbaar gesteld.

Strategie en Beleid

Bij strategie en beleid is te zien dat er geen structuur is bij het verzamelen van beleidsinformatie. Zo is er geen besturingssysteem dat het mogelijk maakt om op gestructureerde wijze informatie te verkrijgen. Tevens is er geen informatiesysteem wat informatie geeft over de vier resultaatgebieden. Daarnaast is men binnen de sectie vooral bezig met korte termijn activiteiten (het ondersteunen van de brigades) en niet met beleidsvorming. Tevens ontbreken werkplannen, waarin de doelen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd.



Medewerkers

Voor wat betreft het organisatiegebied medewerkers is er een aantal zaken te concluderen. Allereerst wordt niet gestructureerd gemeten wat de tevredenheid van de werknemers is en tevens blijkt dat iedere werknemer zich voornamelijk met de eigen taken bezighoudt. Voor wat betreft de mogelijkheden tot het volgen van cursussen blijken er wel mogelijkheden te zijn, maar het initiatief moet vanuit de werknemer zelf komen. Er is per werknemer geen opleidingsplan in de vorm van een loopbaanbeleid.

Middelen

Wat betreft middelen blijkt dat de beschikkingsbevoegdheid vooral bij de staf in Den Haag ligt. Leveranciersselectie en het opstellen van budgetten zijn allemaal zaken die in Den Haag bepaald worden. Daarnaast zijn er ook geen budgethouders aangewezen per sectie, dienst of brigade, die verantwoordelijk zijn voor het resultaat.

Processen

Met betrekking tot de processen is gebleken dat weinig vastgelegd is wat werkprocessen en procedures aangaat. Wat wel is vastgelegd wordt niet bijgehouden en is zodoende verouderd. Daarnaast wordt weinig actie ondernomen om processen te vernieuwen. De vernieuwingen die worden doorgevoerd zijn meestal activiteitgericht. Aangezien de output van de sectie niet gemeten wordt (aan de hand van doelstellingen en maatstaven), is er ook geen systeem om de waardering van de klanten te meten. Daarnaast is er geen sprake van een substantieel budget om de processen te verbeteren, omdat alle beschikkingsbevoegdheid bij de staf KMar Den Haag ligt.

5.2 Conclusies INK- model

Voordat het hele district Schiphol dit model gaat hanteren, is er nog een aantal zaken opgevallen tijdens dit onderzoek met betrekking tot het INK-model. Het model is zeer geschikt om de huidige situatie van een organisatie of afdeling te beschrijven. Medewerkers en management kunnen bij het gebruik van het INK-model betrokken worden, zodat een brede visie op de organisatie ontstaat. Een nadeel van het model is dat het geen contingentiebenadering geeft om de hierna te noemen reden.³⁵ Er worden geen opmerkingen of kantekeningen bij dit model gemaakt hoe dit model te gebruiken afhankelijk van zaken als grootte van de organisatie, omgeving en dergelijke. In dit onderzoek is het model gebruikt op een sectie en daarbij was het moeilijk voor de medewerkers om te bepalen van uit welk gezichtspunt zij het model moesten invullen. Een sectie Matlog kan nou eenmaal geen personeelsfunctionaris hebben. Dit gebeurt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Personeel en Organisatie. Daarnaast zijn een aantal begrippen in het model niet eenduidig te begrijpen, wat voor enige verwarring of onbetrouwbaarheid van gegevens kan zorgen. De handleiding van het INK schrijft verder nog voor de deuken uit de positiebepaling te halen. Zaken die het meest naar links liggen moeten als eerste aangepakt worden. Hierbij is het verstandig dat men rekening houdt met de prioriteiten van de afdeling.

Als laatste ontbreekt de theorie over verandermanagement in de handleiding. Een verandering wordt gezien als een gemakkelijk uit te voeren project, terwijl dit veel weerstand met zich mee kan brengen. De aanbevelingen voor deze problemen zijn opgenomen in paragraaf 5.4.

Het INK-model is een geschikt model om in organisaties, toe te passen, waarmee men met bovenstaande zaken rekening houdt.

³⁵ Bij, H. van der: Kwaliteitsmanagement in beweging. Tweede druk. Deventer: Kluwer, 1999. ISBN 90 14 08089 1



5.3 Aanbevelingen sectie Matlog

Dankzij de uitvoering van de positiebepaling van het INK-model is duidelijk geworden op welke gebieden de sectie Matlog vooruitgang kan boeken en wat er binnen de sectie gedaan moet worden om de kwaliteit van de bedrijfsprocessen te verbeteren. Door het houden van een discussiebijeenkomst is consensus tussen de medewerkers bereikt en zijn verbeterpunten geformuleerd. Met deze verbeterpunten kan de sectie Matlog bij de volgende positiebepaling een hogere score behalen. Of dit daadwerkelijk gebeurt zal uit een volgende meting moeten blijken. Het is voor de sectie niet reëel om alle genoemde punten uit paragraaf 5.1 te realiseren, in verband met een beperkt budget en het gebrek aan tijd.

Leiderschap

1. Verbeter de communicatie binnen de sectie en werk aan teambuilding.

Doordat de communicatie binnen de sectie onvoldoende is, lopen veel medewerkers belangrijke informatie mis. Daarnaast zijn tussen de medewerkers vaak irritaties te merken. Het werken aan teambuilding kan bij een workshop communicatie worden aangepakt. Deze workshop kan worden gerealiseerd door deskundige personen op een externe locatie. De locatie moet extern zijn, omdat de medewerkers anders weer te snel aan het werk gaan. De training kan de sectie Matlog gaan volgen bij IFMEC.³⁶ Deze organisatie adviseert een 3-daagse cursus voor alle medewerkers van de sectie. Tussen deze cursusdagen door moeten de medewerkers opdrachten uitvoeren. De sectie zal hierbij zelf een locatie moeten verzorgen. Een externe adviseur gaat de medewerkers adviseren over de interne communicatie. Na een maand zullen de resultaten van de workshop geëvalueerd moeten worden. De sectie kan naar aanleiding van die resultaten bijsturen. Een medewerker Matlog is hiervoor verantwoordelijk gesteld.

2. Het aanschaffen van een besturingssysteem voor de afdeling Infra

Het aanschaffen van een besturingssysteem wat toegespitst is op het primaire proces van de afdeling Infra. De sectie geeft de voorkeur aan het aanschaffen van een FMIS. Binnen Defensie gebruikt men Planon. De KMar gaat mogelijk met een FMIS werken omdat dat systeem meer uitgaat van een backoffice gedachte. Planon is ingericht vanuit de frontoffice gedachte. Deze FMIS is met name goed te gebruiken voor de afdeling Infra, vanwege de facilitaire aspecten in dit systeem. Dit systeem helpt de sectie bij het verwerken van gegevens, het bijhouden van resultaten en dergelijke. Daarnaast kan de FMIS worden gekoppeld aan de systemen waar de luchthaven mee werkt.

Deze bedrijven kunnen zodoende goed op elkaar inspelen. Het budget moet door de sectie Matlog begroot worden.

Strategie en beleid

3. Het vastleggen van activiteiten in werkplannen

Het vastleggen van activiteiten in werkplannen is een verbeterpunt waar al aan gewerkt wordt. Dit wordt gedaan door een viertal deelnemers van de sectie Matlog die deelnemen aan het project Kwaliteitszorg. Zij leggen de processen voor de sectie Matlog vast en verbinden hieraan werkplannen. Dit doen zij in Visio, een applicatie voor procesbeschrijvingen. Door het volgen van deze werkplannen worden taken eenduidig uitgevoerd.

Medewerkers

4. Het opstellen van een opleidingsplan

Het opstellen van een opleidingsplan voor alle medewerkers van de sectie Matlog. Het doel hiervan is het vergroten van vakmanschap bij de medewerkers waardoor de afdeling beter zal functioneren.

³⁶ IFMEC: International Facility Management Expert Centre. Dit is een bedrijf wat een aantal cursussen en trainingen geeft aan externe bedrijven.



Daarnaast moet dit ook bijdragen aan de tevredenheid van de medewerkers. Het hoofd Matlog is hier verantwoordelijk voor.

Middelen

5. Het aanstellen van resultaatverantwoordelijke budgethouders

Resultaatverantwoordelijke budgethouders worden aangesteld. Dit worden de sectiehoofden van elke afdeling. Bij de realisatie van dit verbeterpunt krijgt de organisatie een beter inzicht in de uitgaven per afdeling. Deze budgethouders zullen voor mei 2006 worden aangesteld. Vanwege het ontbreken van de realisatie hiervan, is dit een verbeterpunt.

Processen

6. Het vastleggen van processen en daarbij opstellen van normen, prestatie-indicatoren en maatstaven

Per proces zullen normen, prestatie-indicatoren (PI) en maatstaven vastgelegd moeten worden. Hier is de projectgroep Kwaliteitszorg mee bezig. Hiermee kan de organisatie haar processen inzichtelijk maken en deze toetsen aan bovenstaande zaken. Deze normen en PI geven de organisatie mogelijkheden tot het verbeteren van de processen, indien de vastgestelde normen en PI niet gehaald worden. Een medewerker Matlog is hier verantwoordelijk voor.

Naast bovengenoemde aanbevelingen, zijn er nog een viertal aanbevelingen voor de sectie Matlog:

- De eerste aanbeveling is dat de sectie Matlog over een jaar weer een positiebepaling uitvoert. Wanneer dit regelmatig gebeurt kan de sectie de ontwikkeling zien. Daarnaast kan de sectie zich continu blijven verbeteren op deze manier.
- Het nut van deze positiebepaling moet worden vastgelegd binnen het beleid van de sectie. Het mag niet zo zijn, dat wanneer over een jaar een andere functionaris aan het hoofd van de sectie Matlog staat, deze niet van het bestaan van deze positiebepaling af weet.
- Door het opstellen van doelstellingen en maatstaven voor de sectie, kunnen in de volgende positiebepaling de resultaatgebieden van het INK-model meegenomen worden, zodat een volledig beeld van de sectie wordt geschetst.
- Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers actief blijven participeren in de werkgroep Kwaliteitszorg, zodat zij over een jaar de positiebepaling zelfstandig kunnen uitvoeren.

5.4 Aanbevelingen INK-model

Wanneer het district Schiphol met het model gaat werken is het verstandig om aan onderstaande punten aandacht te schenken:

- Zorg dat bij de onderzoeksgroep voldoende draagvlak is gecreëerd en dat deze het nut van het model inzien.
- Bepaal vanuit welk gezichtspunt de medewerker het model invult (vanuit district, sectie, staf etc.)
- Stel een begrippenlijst op, zodat onduidelijke omschrijvingen eenduidig door de onderzoeksgroep begrepen worden.
- Licht de organisatiegebieden toe, zodat elke medewerker deze ook begrijpt.
- Laat zowel medewerkers als management het model invullen zodat een volledig beeld kan worden geschetst van de onderzochte afdeling.
- Voer de groepsdiscussie niet op één dag, maar op twee ochtenden, zodat de medewerkers geconcentreerd blijven.
- Haal de deuken aan de linkerkant uit de profielschets, maar vergeet daarbij niet naar de prioriteiten van de afdeling te kijken.
- Besteedt voldoende aandacht aan verandermanagement. Het is verstandig hier bij de implementatie van veranderingen rekening mee te houden.



Hoofdstuk 6 Implementatie en consequenties

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste verbeteractiviteiten vermeld om zodoende tot de implementatie van de aanbevelingen te komen. In de tabel is beschreven door wie, wat, wanneer en tegen welke kosten de activiteiten moeten worden uitgevoerd om de gewenste situatie te creëren. Tevens zijn de personele en organisatorische consequenties toegelicht.

6.1 Implementatieplan

De activiteiten zijn in chronologische volgorde weergegeven.

Activiteit 1	Tijdspad	Kosten	Verantwoordelijkheid
Medewerkers informeren over het resultaat van de afstudeeropdracht	Opzet: 1/05/06	geen	Renate Lindhout

Activiteit 2	Tijdspad	Kosten	Verantwoordelijkheid
Vastleggen van activiteiten in werkplannen	Opzet: 1/03/06 Bestaan: 1/05/06 Werking: 1/01/08	400 uur x € 72= €28.800 Kosten worden opgenomen in investeringsplan.	Projectteam Kwaliteitszorg

Activiteit 3	Tijdspad	Kosten	Verantwoordelijkheid
Het aanstellen van resultaatverantwoordelijke budgethouders	Opzet: 1/05/06 Bestaan: 1/06/06 Werking: 1/06/06	geen	Hoofd Matlog

Activiteit 4	Tijdspad	Kosten	Verantwoordelijkheid
Het opstellen van normen, PI en maatstaven	Opzet: 1/05/06 Bestaan: 1/09/06 Werking: 1/01/08	Kosten zijn verwerkt in het budget van activiteit 2.	Projectteam Kwaliteitszorg

Activiteit 5	Tijdspad	Kosten	Verantwoordelijkheid
Opleidingsplan	Opzet: 1/06/06 Bestaan: 1/06/06 Werking: 1/01/07	€ 10.000 Deze kosten worden opgenomen in het opleidingsplan.	Hoofd Matlog en zijn assistent, coördinator opleidingsplaatsen

Activiteit 6	Tijdspad	Kosten	Verantwoordelijkheid
Workshop interne communicatie/teambuilding	Opzet: 1/07/06 Bestaan: 1/09/06 Werking: 1/01/07	€ 4.800 excl. locatie. Deze kosten komen in het opleidingsplan.	Medewerker Arbo



Activiteit 7	Tijdspad	Kosten	Verantwoordelijkheid
Aanschaf FMIS	Opzet: 1/09/07 Bestaan: 1/01/07 Werking: 1/02/07	€ 25.811,59 Deze kosten komen in het investeringsplan.	Hoofd Inwendige Dienst

6.2 Financiële consequenties

Niet alle verbeterplannen kunnen in kosten worden uitgedrukt. Een aantal van deze verbeterplannen heeft slechts een andere manier van werken tot gevolg, maar geen extra investeringen. Daarnaast moeten de medewerkers deze verbeterplannen uitvoeren om de doelstelling van het project Kwaliteitszorg en het INK-project te halen. Bij de activiteiten 2 en 4 is uitgegaan van een middensomtarief.³⁷ De kosten voor het opleidingsplan zijn gebaseerd op een drietal externe cursussen. Naast deze externe cursussen, gaan de medewerkers op cursus bij Defensie. Aan deze laatste cursussen zijn voor de sectie geen kosten verbonden. Voor de komende jaren wordt verwacht dat het budget voor de externe cursussen met € 5.000 per jaar zal toenemen, door de uitbreiding van de sectie.

Kosten opleidingsplan	2006	2007	2008	2009
	€ 10.000	15.000	20.000	25.000

De kosten van de aanschaf van een FMIS zijn inclusief installatie, handleidingen en een instructiecursus voor de medewerkers. De onderhoudskosten van deze licentie zijn 15% van de aanschafwaarde per jaar.

Kosten aanschaf FMIS	2007	2008	2009	2010
	€ 25.811,59	15% van € 25.811,59	15% van € 25.811,59	15% van € 25.811,59

De overige kosten zijn een eenmalige investering, die bijdragen aan een betere bedrijfsvoering en een hogere score bij een volgende positiebepaling. Wel zal er een kwaliteitsmanager aangesteld worden om de processen te borgen en te beheersen. Deze kosten vallen onder een andere sectie en zijn daarom in bovenstaand kostenoverzicht niet meegenomen.

Bij de KMar worden investeringen gedaan aan de hand van het kasstelsel. Dit kasstelsel gaat uit van een aantal investeringen per jaar. Deze investeringen worden in een investeringsplan weergegeven. Aan de hand van dit investeringsplan krijgt de sectie een budget toegewezen door de staf in Den Haag en binnen dit budget kan de sectie bepalen aan welke investeringen zij het geld uitgeven. Er wordt hierbij niet gekeken naar de terugverdientijd of het rendement van de investering. De baten van de investeringen zijn in kaart gebracht en worden hieronder weergegeven.

³⁷ Een middensom is het totale bedrag wat de organisatie per uur aan personeel kwijt is. Dus naast het salaris wordt hier gekeken naar personele, materiele kosten en investeringen op het gebied van personeel.



Activiteit 1 Baten	
Medewerkers informeren over het resultaat van de afstudeeropdracht	De medewerkers zien het nut van de medewerking aan dit onderzoek in, en zullen meewerken aan de verbeterpunten.

Activiteit 2 Baten	
Vastleggen van activiteiten in werkplannen	De schommeling van het kwaliteitsniveau van de bedrijfsprocessen wordt voorkomen. Taken worden eenduidig uitgevoerd.

Activiteit 3 Baten	
Het aanstellen van resultaat-verantwoordelijke-budgethouders	De secties hebben meer inzicht in hun uitgaven. Kosten worden per sectie geregistreerd.

Activiteit 4 Baten	
Het opstellen van normen, PI en maatstaven	Het kunnen toetsen van de processen, zodat er inzicht wordt verkregen in sterke- en zwakke punten.

Activiteit 5 Baten	
Opleidingsplan	Door het vergroten van het vakmanschap van medewerkers zal de sectie beter gaan functioneren. Daarnaast vergroot het de tevredenheid van de medewerkers.

Activiteit 6 Baten	
Workshop interne communicatie/teambuilding	Door de interne communicatie te verbeteren en aan teambuilding te werken, worden de processen binnen de sectie beter op elkaar afgestemd.



Activiteit 7	Baten
Aanschaf FMIS als besturingssysteem	Het inzichtelijk maken van de gegevens waar de afdeling Infra mee te maken heeft. Zoals: • Korte doorlooptijden melding-werkorder-uitvoering • Directe toegang tot relevante bedrijfsgegevens • Actueel inzicht in voortgang • Etc.

Het aanschaffen van een FMIS voor de sectie Matlog is de enige investering waarbij de baten kwantitatief uitgedrukt kunnen worden. Hieronder staan deze baten en het besparingsresultaat weergegeven.

Kosten/ baten analyse aanschaf FMIS 2006

	Berekening	Uitkomst
Baten		
a. Verlaging leegstand van 1% van de ruimte	1% van 40.000m ² a € 600 per m ²	€ 240.000
b. Reductie van gemiddelde werkplek van 15 naar 14 per m ²	1m ² a 1.000 werkplekken 1.000 * € 600 per m ²	€ 600.000
c. Versnelde aanname en afhandeling werkorders, 1 minuut i.p.v. 6 minuten, 2500 meldingen per jaar	2500* 5 minuten winst Een besparing van 208 uur per jaar 208* € 72 (middensomtarief)	€ 14.976
Totaal:		€ 854.976
Kosten		
d. Aanschaf FMIS met installatie, handleidingen en instructiecursus		€ 25.811,59
Totaal:		€ 25.811,59
Besparingsresultaat:		€ 829.164,41

Toelichting:

- Door het inzichtelijk maken van de aanwezige ruimte kan er een ruimtebesparing plaatsvinden van 1%. Deze cijfers (van de baten) zijn afkomstig van een organisatie die de FMIS systemen verkoopt. Het aantal vierkante meters en de kosten per vierkante meter zijn gedeeltelijk aannames, omdat dit vertrouwelijke informatie van de KMar is.
- Door het digitaliseren van de ruimte kunnen de ruimtes efficiënter worden ingedeeld, wat neer komt op een besparing van één vierkante meter per werkplek.



- c. De werkorders die de afdeling Infra binnen krijgt kunnen sneller afgehandeld worden. Dit scheelt de afdeling 5 minuten per werkorder. Dit komt neer op 208 uur werkbewaring en dus een kostenbesparing van € 14.976.
- d. Dit zijn de kosten voor de aanschaf van het systeem. Naast de aanschafkosten krijgt de afdeling Infra ook te maken met de kosten voor het upgraden van het systeem en het gebruik maken van de helpdesk. Deze kosten staan op de pagina 40 weergegeven.

6.3 Personele consequenties

Indien de aanbevelingen worden toegepast, brengt dit consequenties met zich mee voor het personeel. Om de aanbevelingen tot een goed resultaat te brengen, moeten het management en de medewerkers van de sectie Matlog inzet en initiatief tonen. Dat de medewerkers deze plannen ook daadwerkelijk gaan uitvoeren, is geregeld door het ondertekenen van een overeenkomst. De verbeterplannen zijn aan het sectiehoofd voorgesteld en deze heeft zijn handtekening voor akkoord gegeven. Het sectiehoofd is nu verantwoordelijk voor de uitvoering van deze plannen en zal daarom de medewerkers controleren op de uitvoering van hun taken. Een van de projectmedewerkers van het INK-project houdt hier toezicht op. Het belangrijkste verbeterpunt is dat de medewerkers meer met elkaar moeten communiceren en elkaar informeren over hun werkzaamheden. Door het volgen van de workshop communicatie en teambuilding zal dit wellicht verbeteren. Daarnaast zullen de medewerkers moeten investeren in het project Kwaliteitszorg, zodat procesmatig werken binnen de sectie mogelijk wordt. Ook krijgen de medewerkers de mogelijkheid om een aantal cursussen te volgen.

De prioriteiten in dit onderzoek komen dus te liggen bij de communicatie en het uitbreiden van de kennis met betrekking tot kwaliteitszorg, opleidingen en procesmatig werken.

6.4 Organisatorische consequenties

De belangrijkste organisatorische consequentie voor de sectie Matlog is dat zij een aantal verbeterpunten voor de sectie heeft en deze uit moet voeren. Hiervoor moet men tijd vrij maken. Daarnaast is het erg belangrijk dat de medewerkers de positiebepaling volgend jaar weer uitvoeren. Het is aan het sectiehoofd om dit kwaliteitsbeleid over te brengen op de medewerkers en de medewerkers continu op de hoogte te houden van veranderingen. Een andere organisatorische consequentie is het transparant maken van de sectie, door middel van het formuleren en beschrijven van processen en de daarbij horende werkplannen.



Begrippenlijst

ATB	Aanvraag tot behoeftestelling
BIM	Bedrijfsinterne milieuzorg
BINK	Bureau Inkoop
CAM	Coördinator Arbo en milieu
FMIS	Facilitair management informatiesysteem
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
KMAR	Koninklijke Marechaussee
KSU	KMar service unit
Kwaliteitszorg	De zorg voor kwaliteit binnen de organisatie
LS	Logistiek Steunpunt
MATLOG	Materieel en Logistiek
SWOT	Strengths, Weakness, Oppurtunities, Threats



Literatuuropgave

Boeken

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Kwalitatief onderzoek. Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 90 207 2485 1

Bij, H. van der. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging, van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. Tweede druk. Deventer: Kluwer bv, 2004. ISBN 90 14 08089 1

Bouter, R.F. : Handleiding voor de afstudeeropdracht 2005-2006. Elfde herziene druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribbering van der Gang, 2005

Dorr, D. en Zuidema, J., Werken met het INK-managementsmodel, Deventer: Kluwer, 2002

Hardjono, T.W. en Bakker, R.J.M.: Management van processen. Tweede druk. Deventer: Kluwer bv, 2004. ISBN 90 14 096070

Kempen, P.M. en Keizer, J.A. : Advieskunde voor praktijkstages: Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000 ISBN 9001 46822 5

Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management en Organisatie Theorie en Toepassing. Zevende druk. Houten: Educatieve partners Nederland BV, 2000. ISBN 90 11 06327 9

Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J. : Managementmodellen voor kwaliteit. Tweede druk. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90 14 09260-1

Zoest, C. van: Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties, met succes overleven in een concurrerende markt. Zesde druk. Baarn: H. Nelissen, 2005 ISBN 90 244 1371 0

Syllabi

Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2002/2003. Nr.1FD. 2384

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage 2002-2003. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 1FM-vt. Code 2318

Interne documenten

Discussiestuk INK-model, september 2005

Internetsites

www.KMar.mindef.nl

www.KMar.nl

<http://intern.mindef.nl>

www.ink.nl

www.KMarmuseum.nl/geschiedenis.htm



Interviews

M. Arts	Brigade Vreemdelingen Zaken, plaatsvervangend Hoofd Planning & Ondersteuning
P.J. Betjes	Brigade Grens, Hoofd Planning & Ondersteuning
R. Bleeker	Medewerker Bevo
B.van Eijk	Hoofd Matlog
P.Gabriels	Medewerker Bureau Bedrijfsvoering
G. Geritssen	Medewerker Bevo
C. Goudkuil	Hoofd garage
C. Hoogendoorn	Medewerker garage
E. Kasteel	Hoofd Bureau Bedrijfsvoering
N.van den Kerkhoff	ECID, medewerker Expertisecentrum Identiteitsfraude
M. Kerkvliet	Medewerker Infra
B. Luiten	Medewerker Infra
R. Pechler	Medewerker Inkoop
C. Petter	Brigade Politie en Beveiliging, Hoofd Planning & Ondersteuning
H. Potman	Brigade Recherche en Informatie, Hoofd Planning & Ondersteuning
M. Rosenbrand	Medewerker Bureau Bedrijfsvoering
F. Ruigrok	Medewerker Matlog
I. Scheffer	Medewerker Bureau Bedrijfsvoering
H. Smit	medewerker Arbo en Milieu
W. van Spaandonk	Hoofd Bevo
B. Teunter	Brigade BOOD, Hoofd Planning & Ondersteuning
R. Uijtenbroek	Medewerker Arbo en Milieu
P. van Viersen	Medewerker Infra
B. Verschoor	Medewerker Inkoop
E. Weijland	Medewerker Infra

Overige bronnen

Artikel; Kerklaan, L e.a.: Het INK-model als zinsbegoocheling

Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel

...positie bepaalt...

Kwaliteitsonderzoek voor de sectie Matlog van de Koninklijke Marechaussee op Schiphol

Bijlagen



Renate Lindhout
20023511

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Takenpakket
Bijlage 2	Organogram Koninklijke Marechaussee
Bijlage 3	Organogram Koninklijke Marechaussee Schiphol
Bijlage 4	Organisatieanalyse
Bijlage 5	Organogram sectie Matlog
Bijlage 6	Profielschets 2004
Bijlage 7	Matrices INK-model
Bijlage 8	INK-informatie
Bijlage 9	Interviews en vragenlijst Matlog
Bijlage 10	Scorelijsten sectie Matlog
Bijlage 11	Overzicht profielschetsen

Bijlage 1 Takenpakket

Kernactiviteiten

Hieronder is een willekeurig gerangschikt overzicht opgenomen van de diverse activiteiten die de KMar zowel in binnen als buitenland zo goed mogelijk probeert te volbrengen.

Beveiligingstaken:

Het gaat hier met name om beveiligingstaken van het Koninklijke Huis en de beveiliging van complexen die vallen onder het beheer van het Ministerie van Defensie en de beveiliging van plaatsen die vallen onder de Wet Bescherming Staatsgeheimen. Naast beveiligingsdiensten bij het Koninklijk Huis voert de KMar ook ceremoniële diensten uit. Bij ontvangst van staatshoofden vormt de KMar een erehaag bij het vliegtuig.

Politietaken Defensie:

De KMar fungeert als politie voor de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht. Om die reden zijn er KMarbrigades en –posten gevestigd bij kazernes, militaire vliegbasis, de marinehaven en bij onderdelen van de Nederlandse krijgsmacht in het buitenland. Daarnaast treedt de KMar op als Politie-instantie voor alle in Nederland verblijvende buitenlandse strijdkrachten en werken Marechaussees bij de internationale militaire hoofd kwartieren.

Politietaken burgerluchtvaartterreinen:

De KMar voert de politietaken uit op alle Nederlandse burgerluchthavens. De KMar is onder meer verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde, misdaadpreventie, projecten ter voorkoming van veel voorkomende criminaliteit, het uitvoeren van verkeerscontroles, opnemen van aangiften en het doen van onderzoek bij gepleegde strafbare feiten.

Assistentieverlening, bijstand en samenwerking

Het gaat hier om bijstandsverlening door de ME aan de politie. Er zijn acht mobiele eenheden, de zogeheten ME- pelotons, die getraind zijn in zowel individuele als collectieve geweldbeheersing. Daarnaast gaat het om assistentieverlening aan en samenwerking met de politie. In een aantal vaste GOC teams (Grens Overschrijdende Criminaliteit) werken rechercheurs van de KMar samen met de regiopolitie. Deze teams richten zich met name op de bestrijding van mensensmokkel en internationale drugssmokkel.

Handhaving vreemdelingenwet:

In 1985 hebben Nederland, België, Luxemburg, Duitsland en Frankrijk besloten de grensbewaking aan de gemeenschappelijke grenzen geleidelijk af te schaffen. Dit is vastgelegd in het akkoord van Schengen. Sinds die tijd zijn er steeds meer landen aan dit akkoord gaan deelnemen. Alleen aan de buitengrenzen van het Schengengebied, namelijk bij de zeehavens en luchthavens, wordt nog grensbewaking uitgevoerd door de KMar. De KMar is op de luchthavens en in de zeehavens belast met de grensbewaking. Dit is de controle van personen die de grens van Nederland (Schengengrens) overschrijden. De KMar richt zich ten eerste op de inspectie van reisdocumenten. De reiziger moet daarnaast kunnen aantonen over voldoende middelen van bestaan te beschikken. Wanneer een reiziger niet voldoet aan deze eisen, zal de KMar de toegang tot Schengen weigeren. Het verschaffen van nooddocumenten is een bijkomende taak van de KMar. Bij de handhaving van de vreemdelingen wetgeving krijgt de KMar ook te maken met de opvang van de asielzoekers die direct aan de grens asiel aanvragen. Tevens draagt de KMar zorg voor de overdracht van uit te zetten vreemdelingen aan buitenlandse autoriteiten en het overnemen van in het buitenland ongewenste Nederlanders.

Recherchetaken:

Deze werkzaamheden vloeien voort uit bevindingen tijdens de uitvoering van de politietaken burgerluchtvaartterreinen, de politietaken Defensie, de handhaving van de vreemdelingenwetgeving en de samenwerking met de politie. Deze taken worden gezamenlijk met een Centrale Justitiële Dienst uitgevoerd.

Civiele vredes-en internationale taken

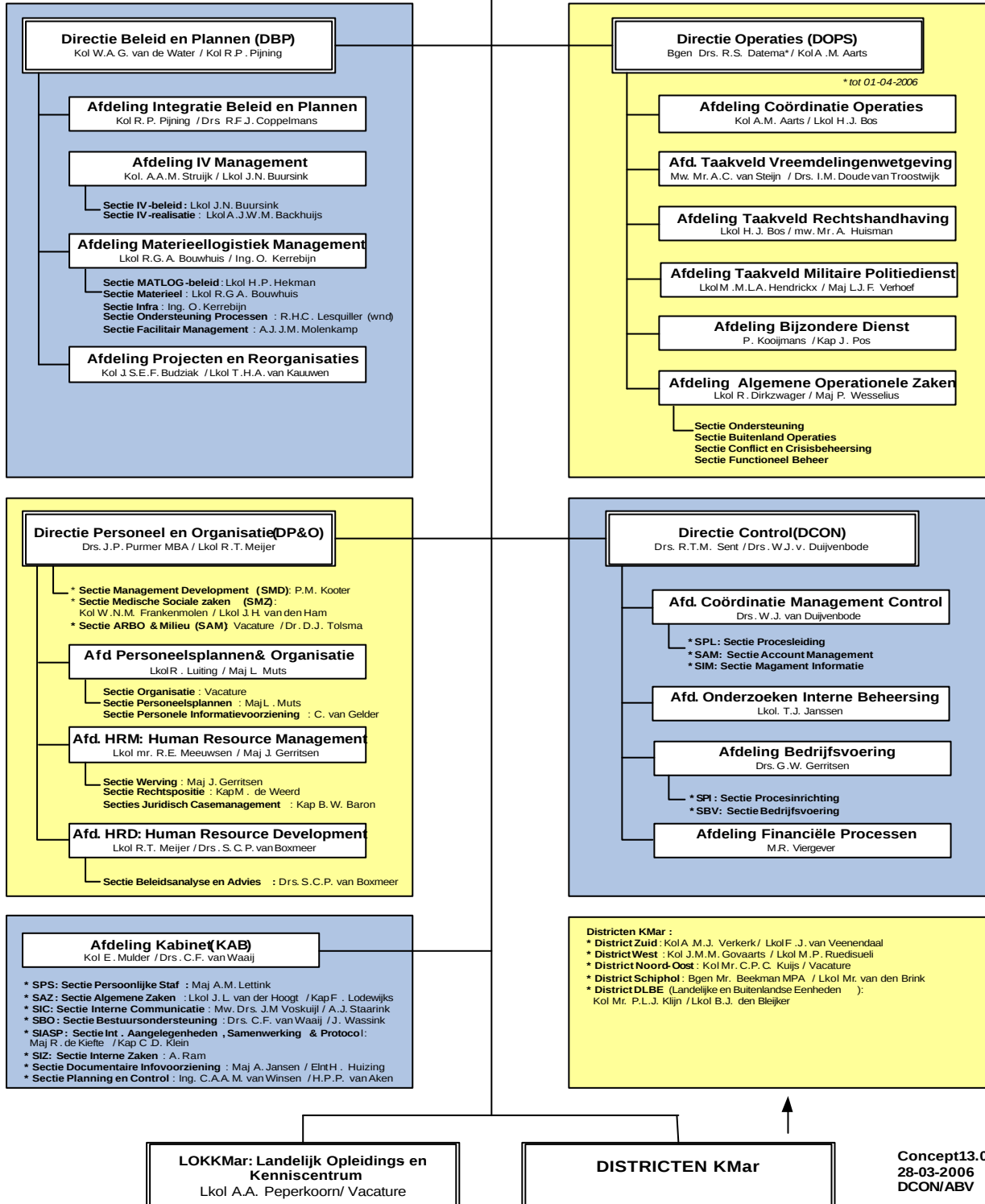
De Nederlandse krijgsmacht neemt deel aan vredesoperaties in internationaal verband. Daarbij maakt men onderscheid tussen missies die oorlogen moeten voorkomen of missies die internationale vrede en veiligheid moeten waarborgen. Wanneer de Nederlandse krijgsmacht deelneemt aan een vredesmissie, zal de KMar meegaan als politie ten behoeve van de Nederlandse militairen.

Bijlage 2 Organogram Koninklijke Marechaussee



Commandant der Koninklijke Marechaussee (CKMar)
Lgen M. A. Beuving
Genmaj Mr. D. van Putten (P-CKMar)

Organogram KMar



Concept 13.0
28-03-2006
DCON/ABV

Bijlage 3 Organogram Koninklijke Marechaussee Schiphol

Commandogroep
DKMarSpl

P&C

- Informatiemanagement
- Financial Control
- Management Control

Operaties

- Algemene Operationele Zaken
- Conflict & Crisisbeheersing
- Expertisecentrum Criminaliteits- en Terreurbestrijding Luchthavens
- Expertisecentrum Identiteits- en Documentenfraude

Ondersteuning

- Communicatie
- Klachten
- Algemeen Secretariaat
- MATLOG
- P & O
- Interne Projecten

Handhaving & Toezicht

- Registratie en Toezicht op Luchtvracht
- Toezicht BBLV
- WPBOR
- Veiligheidsonderzoeken

Brig Vreemdelingenzaken

- Verwijdercentrum KMar Schiphol
- Claims, Identificatie & Artikel 4
- Sluisteam

Brig Grensbewaking

- Grens 1
- Grens 2
- Grens 3
- Grens 4
- Grens 5
- Grens 6
- Grens 7
- Grens 8
- Grens 9

Brig Recherche & Informatie

- Operationele Recherche
- 1e lijns Drugsbestrijding
- Informatie

Brig Politie & Beveiliging

- Assistentie Surveillance 1
- Assistentie Surveillance 2
- Criminaliteitsbeheersing
- Gewapende Beveiliging 1
- Gewapende Beveiliging 2

**Brig Operationele
Ondersteuning District**

- IBT
- APW
- BIGG
- MIC
- IVZ
- DIV
- Garage

Bijlage 4 Organisatieanalyse

1.Organisatieanalyse volgens Mintzberg

Deze organisatieanalyse is gebaseerd op de theorie van Mintzberg. Ik heb voor Mintzberg gekozen, omdat hij een duidelijk onderscheid maakt in de verschillende organisatievormen en hij behoort tot een belangrijke deskundige op dit gebied. Mintzberg heeft inzichtelijk weten te maken hoe verschillende typen organisaties zijn gestructureerd op basis van de vraag: “in wat voor omstandigheden is wat voor een organisatie het meest effectief?” Ik zal achtereenvolgens de organisatieanalyse, de ontwerpvariabelen en de stuurvariabelen bespreken.

Mintzberg typeert naar aanleiding van kenmerken van organisaties enerzijds en omgevingsfactoren anderzijds. De omgevingsfactoren zijn onbeheersbaar, maar het karakter en de vorm van een organisatie wordt gevormd door beslissingen en het gedrag van de leidinggevende binnen de organisatie. Daarnaast maakt Mintzberg onderscheid tussen een mechanische en organische functionerende organisaties. Organische structuren worden vooral gekenmerkt door veel horizontale en verticale communicatie. Door dit rechtstreekse overleg wordt het mogelijk flexibel te reageren op veranderende omstandigheden. De afstemmingsproblematiek zal door de directie nauwlettend gevolgd moeten worden. Bij mechanische structuren wordt de coördinatie veel meer bewerkstelligd door diverse vormen van standaardisering. Dit is dus in strijd met de flexibiliteit.

Organisatieanalyse KMar

De KMar heeft een mechanische structuur. Er vindt wel overleg plaats, maar dit gebeurt alleen door de diverse afdelingshoofden. Overleg met medewerkers op de werkvloer is hierbij niet van toepassing. Zodoende kan belangrijke informatie van bovenaf verloren gaan. Voorzichtige stappen naar een organische structuur zou wenselijk zijn, omdat men dan flexibel te werk kan gaan en men zich snel zou kunnen aanpassen aan de vaak sterk wisselende omstandigheden waarin de KMar verkeert. Om flexibel in te kunnen spelen op omgevingsveranderingen zijn de coördinatiemechanisme die op standaardisatie berusten niet geschikt. Deze coördinatie moet dus vooral plaatsvinden door horizontale en verticale communicatie.

Daarnaast heeft de KMar te maken met een complexiteit. Er worden zeer veel producten en diensten geleverd waardoor het van belang is om te gaan decentraliseren en de besluitvorming laag in de organisatie te leggen. De directie dient dus een balans te vinden tussen de afstemming van informatie tussen de verschillende afdelingen.

Ontwerpvariabelen

De ontwerpvariabelen geven weer hoe de onderlinge samenwerking tussen afdelingen is geregeld, hoe bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd en hoe de taken zijn verdeeld over personen en afdelingen. Wanneer een organisatie groeiend is, vraagstukken heeft op het gebied van arbeidsdeling en coördinatie en in toenemende mate geconfronteerd wordt met een complexe en dynamische omgeving zijn nieuwe organisatiestructuren van belang. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van ondergenoemde ontwerpvariabelen die mede een bijdrage leveren aan de organisatiecultuur.

Arbeidsdeling:

Hierin wordt een verdeling gemaakt in horizontale en verticale taakspecialisatie. Naast een basisopleiding voor de militaire is er in vrijwel elk taakveld sprake van een specialistische opleiding. Er is dus sprake van een horizontale taakspecialisatie en van een lage verticale taakspecialisatie.

Functionalisatie:

De KMar heeft een lijnstaf cultuur. De lijnstructuur is hiërarchisch opgebouwd waarbij de bureauhoofden, sectie hoofden ,afdelingshoofden en directiehoofden de respectievelijke lijnmanagers zijn.

Delegatie

Het overdragen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan een lager hiërarchisch niveau. Zie (de)centralisatie.

(De)centralisatie

Bij de KMar is er op dit moment nog sprake van centralisatie. De macht ligt bij de topleiding. Er zijn op dit moment wel discussies gaande of de commandanten meer decentrale bevoegdheden kunnen krijgen.

Stuurvariabelen

Deze hebben betrekking op het beheersen van processen door middel van sturen en bijsturen van mensen en middelen. De cultuur van de KMar heeft nog steeds een tendens waarbij afdelingsgericht gewerkt wordt. De persoonlijke variabele spelen hier dus een grote rol bij. Men laat de persoonlijke belangen vaak prevaleren boven het organisatiebelang. Er vindt echter vanuit de top geen feedback plaats waardoor de betrokkenen hun gang blijven gaan. Dit zal dus moeten veranderen door betere communicatie en coördinatie

2. Cultuur

Cultuur is in feite het geheel van opvattingen, gewoonten en gedragingen die mensen aangeleerd krijgen en vervolgens overdragen op anderen. De organisatiecultuur is de cultuur van een groep mensen die een gezamenlijk kenmerk hebben, namelijk dat zij bij dezelfde organisatie werken. Cultuur moet in balans zijn met de overige organisatievariabelen waarbij cultuur er voor zorgt dat er eenheid in de organisatie ontstaat en men zich verbonden voelt met de organisatie. Op deze wijze kan cultuur er voor zorgen dat de ene afdeling met de andere verbonden is. Hierdoor kan een organisatie als sterke organisatie betiteld worden. Er zijn vier soorten van culturen te onderscheiden machocultuur, lange-termijnbesliscultuur, verkoopcultuur en procescultuur¹. De KMar heeft een procescultuur omdat zij een gering risico weergeeft van een activiteit en de terugkoppeling van de resultaten van die activiteiten wordt langzaam uitgevoerd. Hierdoor zijn beslissingen op diverse niveaus al genomen voordat de effecten van eerder genomen beslissingen zichtbaar zijn. De oorzaak hiervan is de slechte communicatie. De communicatie is namelijk van wezenlijk belang om processen goed te laten verlopen. De cultuur is nog niet resultaatgericht genoeg. Dit gebrek aan resultaatgerichtheid blijkt uit het feit dat medewerkers te veel bezig zijn met het scoren op de eigen afdeling in plaats van een optimale samenwerking.

¹ Harrison

Organisatievorm

De KMar is een oude en grote organisatie die vaak in een onrustige omgeving verkeert. De maatschappelijke omgeving brengt de KMar vaak in aanraking met drugs en veiligheidszaken. Doordat er een complexe omgeving aan de organisatie ten grondslag ligt, waarbij er steeds veranderingen plaats moeten vinden om de organisatie staande te houden, gaan veel afdelingen zich als zelfstandige eenheden gedragen.

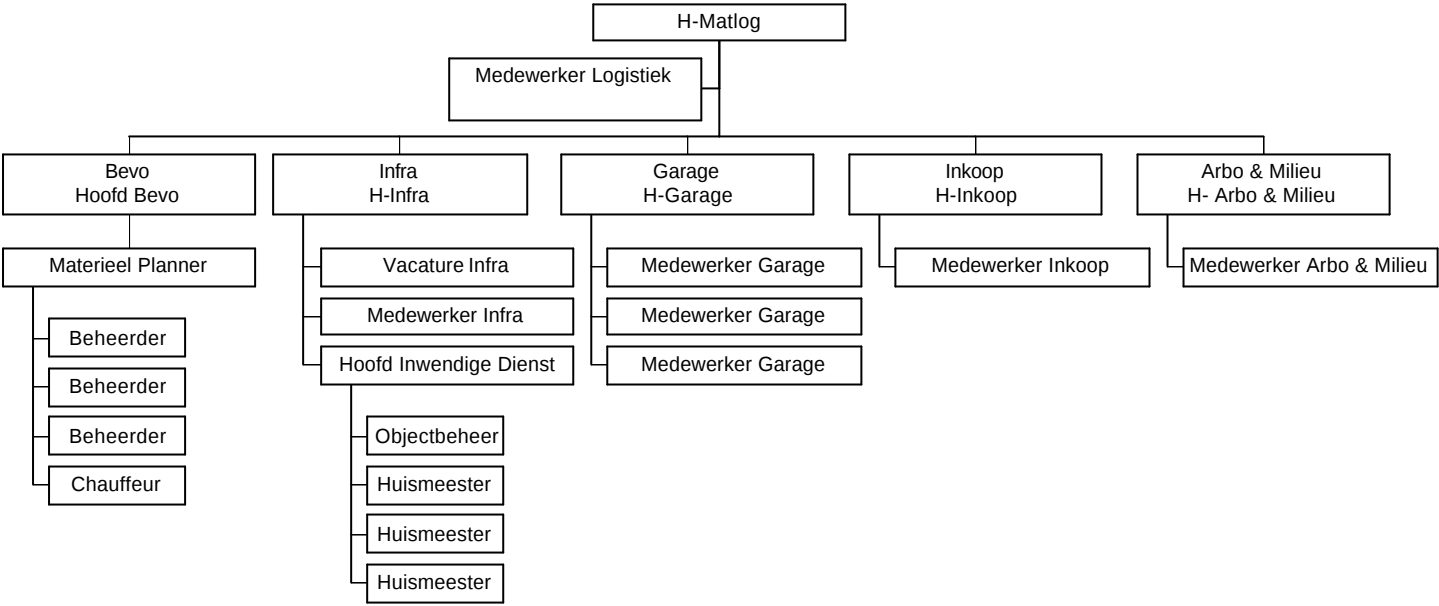
Door dit gebrek aan coördinatie en centrale aansturing is de organisatie te typeren als een machinebureaucratie, omdat:

- De strategische top veel macht heeft, maar deze wordt wel gekenmerkt door een externe controle
- De strategische top de touwtjes strak in handen heeft
- Er een goede ondersteuning plaatsvindt

De slechte communicatie in de organisatie kan er toe leiden dat de resultaten van de besluitvorming van de leidinggevende niet of nauwelijks bekend zijn en dat het middenkader te weinig invloed heeft op de besluitvorming. Deze twee partijen zullen beter met elkaar moeten communiceren.

Bijlage 5 Organogram sectie Matlog

Sectie Materieel Logistiek



Bijlage 6 Profielschets 2004

Staf Schiphol

FASE:		I Activiteit Georiën- teerd	II Proces Georiën- teerd	III Systeem Georiën- teerd	IV Keten Georiën- teerd	V Excelleren en Transformeren
LEIDERSCHAP	1a Richten					
	1b Inrichten					
	1c Verrichten					
STRATEGIE EN BELEID	2a Oriënteren					
	2b Creëren					
	2c Implementeren					
MEDE- WERKERS	3a Organiseren					
	3b Investeren					
	3c Respecteren					
MIDDELEN	4a Geld					
	4b Kennis en technologie					
	4c Materiaal en diensten					
PROCESSEN	5a Ontwerpen					
	5b Beheersen					
	5c Verbeteren en vernieuwen					

Bijlage 7 INK-Matrices

Leiderschap	Fase 1 Activiteit georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Keten georiënteerd	Fase 5 Excelleren en transformeren
Deelgebied 1a. richten	- ÿ binnen de wettelijke kaders bepaalt de directie wat er gebeurt - ÿ tradities en structuren zijn richtinggevend - ÿ bij gemaakte keuzes wordt weinig aandacht besteed aan het krijgen van draagvlak	- ÿ de Staf kent haar eigen sterke en zwakke punten - ÿ op basis van de wettelijke kaders zijn de samenhangende activiteiten gedefinieerd - ÿ aandacht van de leiding is gericht op interne processen - ÿ een missie of een beleidsverklaring maakt de visie expliciet	- ÿ visie en missie zijn vertaald in een heldere, meetbare strategie - ÿ behoeften en verwachtingen van alle belanghebbenden zijn op elkaar afgestemd - ÿ er is evenwicht tussen publieke verantwoordelijkheid en belang van de Staf - ÿ de leiding stelt een beperkt aantal topprioriteiten en houdt daaraan vast	- ÿ samen met partners is een visie op de ontwikkeling van de keten gevormd - ÿ kerncompetenties worden systematisch versterkt en uitgebouwd - ÿ samenwerken heeft tot doel de toegevoegde waarde in de keten te vergroten - ÿ de leiding communiceert de strategie naar alle belanghebbenden in de keten	- ÿ de Staf laat zien dat zij tot de top in Europa behoort - ÿ voortdurend leren en innoveren bepalen het succes - ÿ de leiding kijkt ver vooruit en zet de verandering tijdig in
Deelgebied 1b. inrichten	- ÿ vakmanschap krijgt alle ruimte en vertrouwen - ÿ er is sprake van een eilanden-cultuur - ÿ besturing gebeurt op hiërarchische basis	- ÿ het besturingssysteem is toegespitst op het primaire proces - ÿ er is een functionele indeling van binnen de Staf in uitvoerende- en stafafdelingen - ÿ besturing vindt plaats op basis van recht- en doelmatigheid - ÿ werkgroepen en verbeterteams opereren vooral op uitvoeringsniveau	- ÿ indeling in klantengroepen is het uitgangspunt voor de inrichting van de Staf - ÿ er is een managementinformatiesysteem dat resultaten met doelstellingen verbindt - ÿ besturing vindt plaats op basis van interne klant- leveranciersrelaties - ÿ de cultuur inspireert de hele Staf tot verbeteren	- ÿ de Staf is opgebouwd uit een netwerk van RVE'en - ÿ collectief gedragen normen en waarden vormen het bindmiddel in de keten - ÿ de inrichting van de keten leidt tot het effectief en efficiënt bereiken van de doelstellingen - ÿ medewerkers zijn multi-inzetbaar in wisselende samenwerkingsverbanden	- ÿ de Staf heeft een flexibele organisatiestructuur om snel, ingrijpend te kunnen vernieuwen - ÿ in alle lagen van de Staf wordt maximaal ruimte tot eigen initiatief geboden - ÿ de managementsystemen zijn ontleend aan de beste organisaties in Europa
Deelgebied 1c. verrichten	- ÿ de leiding bepaalt wat en hoe er verbeterd moet worden - ÿ leidinggevend hebben uiteenlopende doelen voor ogen - ÿ er zijn middelen voor het vergroten van vakmanschap en het verhelpen van klachten	- ÿ de leiding participeert in verbeterteams - ÿ er wordt veel tijd besteed aan overleg en afstemming met medewerkers - ÿ voorbeeldgedrag van de leiding legt de nadruk op hard werken	- ÿ de leiding draagt bewust verantwoordelijken over - ÿ aan alle belanghebbenden wordt voldoende aandacht besteed - ÿ er is open communicatie over bereikte resultaten en ieders bijdrage daaraan - ÿ er zijn tijd en middelen beschikbaar om interne en externe klantgerichtheid te vergoten	- ÿ de effectiviteit van het leiderschap wordt periodiek beoordeeld - ÿ medewerkers krijgen maximaal ruimte om in een goed netwerk te functioneren - ÿ de externe contacten in de keten zijn veel en intensief - ÿ de leiding helpt zo nodig ketenpartners om hun bedrijfsvoering te verbeteren	- ÿ de Staf anticipeert op toekomstige eisen aan het leiderschap - ÿ de leiding stimuleert het lerend vermogen van de Staf - ÿ alle heilige huisjes zijn afgebroken - ÿ de leiding speelt een toonaangevende rol in het maatschappelijk debat

Strategie en beleid	Fase 1 Activiteit georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Keten georiënteerd	Fase 5 Excelleren en transformeren
Deelgebied 2a. oriënteren	- ÿ er is weinig structuur in het verzamelen en analyseren van informatie - ÿ de gebruikte informatie heeft vooral betrekking op negatieve incidenten - ÿ gegevens zijn onvolledig en weinig betrouwbaar	- ÿ er is een structuur om beleids-informatie te verzamelen - ÿ informatie bestaat vooral uit interne- en externe inputgegevens - ÿ gegevens worden functioneel, per afdeling geordend - ÿ de informatie is overzichtelijk en betrouwbaar	- ÿ het informatiesysteem levert gegevens over alle vier de resultaatgebieden (waardering door medewerkers, maatschappij, klanten en leveranciers en de eindresultaten) - ÿ de gebruikte informatie betreft alle kritische procesonderdelen - ÿ vergelijking met doelstellingen en trends leidt tot aanpassing van het beleid - ÿ de informatie is per doelgroep geordend	- ÿ Staf voert benchmarking uit in de eigen sector - ÿ er is gestructureerd overleg met ketenpartners over de bereikte resultaten - ÿ uit politiek/publiek gevoelige incidenten worden lessen voor de toekomst geleerd - ÿ oorzaken van tegenvallende resultaten worden tot in detail uitgeplozen	- ÿ er is benchmarking binnen de eigen sector en in Europa - ÿ wilde ideeën krijgen een serieuze kans - ÿ er zijn toekomstscenario's met aandacht voor technologische- en internationale ontwikkelingen
Deelgebied 2b. creëren	- ÿ het beleid wordt door de actualiteit en persoonlijke voorkeur bepaald - ÿ de grote lijn zit in het hoofd van de topleiding - ÿ het nakomen van wettelijke verplichtingen staat centraal - ÿ er is weinig aandacht voor evaluatie	- ÿ het strategieproces is gestructu-reerd en gebaseerd op de verzamelde informatie - ÿ het management uit de gehele Staf wordt betrokken bij de beleidsvorming - ÿ de focus ligt op de beleidsvorming en handhaving - ÿ verbeterplannen voor het primair proces zijn een onderdeel van het beleid	- ÿ strategie en beleid zijn afgeleid van de visie en vertaalt in concrete, meetbare doelen voor Staf - ÿ medewerkers en medezeggenschapsraad zijn betrokken bij het opstellen van het beleidsplan - ÿ de focus ligt op snel en adequaat reageren op klantenvragen en signalen uit de maatschappelijke omgeving - ÿ het beleid is gericht op verbetering van Staf als geheel	- ÿ evaluatie speelt een belangrijke rol bij de vormgeving van beleid - ÿ met de belangrijkste partners wordt periodiek overleg gevoerd - ÿ de focus ligt op de versterking van de keten - ÿ beleid is gericht op uitbouwen en afstemmen van de kerncompetenties	- ÿ er zijn beleidsplannen opgesteld voor verschillende toekomstscenario's - ÿ de focus ligt op de lange termijn waarbij in principe alles mogelijk is - ÿ beleid is erop gericht tot de besten in Europa te behoren
Deelgebied 2c. implementeren	- ÿ beleid en uitvoering staan los van elkaar - ÿ activiteiten zijn in werkplan-nen vastgelegd - ÿ fouten en tekortkomingen worden besproken	- ÿ wettelijke kaders zijn op een heldere wijze vertaald naar beleidsdoelen en uitvoeringsplan-nen - ÿ per werkplan zijn het gewenste resultaat, de middelen en verantwoordelijkheden vastgelegd - ÿ er is een systeem om de realisatie van de plannen te kunnen volgen - ÿ strategie en beleid worden intern gecommuniceerd	- ÿ doelstellingen zijn vertaald in normen en prestatie-indicatoren voor alle processen - ÿ er is veel aandacht voor de afstemming tussen processen en processtappen (interfaces) - ÿ teams bepalen zelfstandig hoe gestelde doelen worden gerealiseerd - ÿ een 'dashboard' met kritische maatstaven laat zien of de resultaten worden bereikt	- ÿ uitvoeringsplannen van de keten-partners worden op elkaar afgestemd - ÿ medewerkers regelen, binnen de aangegeven kaders, de uitvoering rechtstreeks met de partners - ÿ resultaten worden systematisch geëvalueerd en afwijkingen worden definitief gecorrigeerd - ÿ de effectiviteit van de interne en externe communicatie wordt gemeten	- ÿ uitvoeringsplannen worden consequent getoetst op maatschappelijk effect - ÿ er wordt bewust ruime gecreëerd om snel op wijzigende omstandigheden te reageren - ÿ de beste Europese praktijkervaringen worden verzameld en op eigen wijze toegepast - ÿ rapportage over het uitgevoerde beleid leidt tot vertrouwen bij publiek, pers en politiek

Medewerkers	Fase 1 Activiteit georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Keten georiënteerd	Fase 5 Excelleren en transformeren
Deelgebied 3a. organiseren	- ÿ de arbeidsvoorwaarden staan op schrift - ÿ de leiding geeft naar eigen inzicht invulling aan personeelszaken - ÿ de Staf heeft op schrift gesteld welke werkzaamheden bij een functie horen - ÿ de werving en selectie van personeel vindt plaats zodra de behoefte zich voordoet	- ÿ er is één persoon verantwoordelijk voor de personeelszaken - ÿ er worden periodiek beoordelingsgesprekken gehouden - ÿ de waardering door medewerkers wordt gemeten - ÿ aansturing van de medewerkers is gericht op dienstverlening aan de externe klant	- ÿ het personeelsbeleid is afgestemd op het organisatiebeleid - ÿ de effectiviteit van personeelsmanagement wordt gemeten en hier wordt actie op ondernomen - ÿ functioneringsgesprekken worden benut om het beleid bij te stellen - ÿ interne klantgerichtheid wordt gestimuleerd van bovenaf	- ÿ het personeelsbeleid is afgestemd op wensen van klanten - ÿ het personeelsbeleid in het eigentaakveld wordt vergeleken met die in andere taakvelden - ÿ er is een beleid om het taakveld als geheel tot een aantrekkelijke werkgever te maken - ÿ er is ruimte voor creativiteit en eigen initiatief	- ÿ het personeelsbeleid is inspirerend en leidt zichtbaar tot goede prestaties - ÿ het loopbaanbeleid stimuleert en motiveert medewerkers tot belangrijke innovaties - ÿ er is voortdurende vernieuwing door buitenstaanders van verschillende niveaus te werven - ÿ er zijn mogelijkheden tot flexibele aanpassingen in het personeelsbestand
Deelgebied 3b. investeren	- ÿ het initiatief voor een opleiding ligt vaak bij de werknemer zelf - ÿ ontwikkeling van de werknemer (vakmanschap) staat voorop - ÿ wisseling of verbreding van de functie gebeurt af en toe - ÿ middelen voor bevordering van de deskundigheid zijn aanwezig	- ÿ op basis van een opleidingsplan neemt de leiding het initiatief - ÿ leerpunten binnen de Staf zijn gericht op samenwerken en het beheersen van processen - ÿ wisseling van functie is mogelijk, bijv. door een intern vacaturesysteem - ÿ elke medewerker bij de Staf zorgt voor verbeteringen binnen zijn eigen werkvlak	- ÿ de leerdoelen van de Staf en de werknemers is op elkaar afgestemd - ÿ training en loopbaanbeleid zijn gericht op teamwerk en multi-inzetbaarheid - ÿ werknemers leren door ervaringsuitwisselingen binnen en tussen processen - ÿ de effectiviteit van de opleiding wordt gemeten	- ÿ werknemers hebben de kennis om naar eigen inzicht te handelen om de organisatie doelen te realiseren - ÿ binnen het taakveld vindt er actieve kennisuitwisseling plaats - ÿ werknemers weten hoe zij moeten bijleren indien nodig - ÿ er wordt gericht geïnvesteerd in kennis en opleiding bij andere instanties	- ÿ de lerende taakvelden van de Staf zijn zichtbaar in alle taakgebieden van de Staf - ÿ opleidingsprogramma's ondersteunen het streven naar perfectie - ÿ leren en innoveren zit in het bloed van de werknemers - ÿ de publieke taak is een bron van inspiratie
Deelgebied 3c. respecteren	- ÿ taken verantwoordelijkheden worden door de leiding eenzijdig vastgesteld - ÿ waardering is er vooral in de vorm van materiële beloning - ÿ medewerkers krijgen te horen of het werk naar behoren is uitgevoerd	- ÿ discipline in de uitvoering van het werk wordt gewaardeerd - ÿ de werknemers krijgen de kans zich op het eigen werkterrein te ontwikkelen - ÿ meedoen door werknemers aan verbeter- en projectgroepen wordt gestimuleerd - ÿ er is een actief arbo- en veiligheidsbeleid	- ÿ het systeem van erkenning en waardering is objectief en meetbaar - ÿ de eigen bijdrage aan het bereiken van de doelstellingen wordt teruggekoppeld - ÿ medewerkers hebben inspraak bij het bepalen van doelstellingen en prestatie-indicatoren voor het eigen werkterrein - ÿ medewerkers zijn actief betrokken bij de inrichting van de werksituaties	- ÿ acties van individuen en teams om de samenwerking in de keten te verbeteren worden beloond - ÿ waardering door klanten en partners wordt gecommuniceerd naar direct betrokkenen - ÿ medewerkers zijn bij de ontwikkelingsrichting van de organisatie betrokken - ÿ er is zorg voor een toekomstige carrière buiten de Staf	- ÿ de integriteit van de werknemers staat buiten kijf - ÿ zorg voor de persoonlijke ontwikkeling en de behoeften van de Staf zijn in balans - ÿ iedereen is betrokken bij het proces van voortdurende verbetering - ÿ de Staf staat bekend als een excellente werkgever

Middelen	Fase 1 Activiteit georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Keten georiënteerd	Fase 5 Excelleren en transformeren
Deelgebied 4a. geld	ÿ er is controle op overschrijding van de begroting ÿ de leiding bepaalt voor welke activiteiten geld wordt uitgegeven ÿ financiële overzichten worden gemaakt om verantwoording af te leggen ÿ elke uitgave kan worden bewezen d.m.v. bonnen etc.	ÿ er is een planning en controlesysteem ingevoerd met als doel het geld rechtmatig te verdelen er zijn budgethouders die verantwoordelijk zijn voor het resultaat opbrengsten en kosten worden per afdeling of project bekeken, geregistreerd of geanalyseerd er wordt goed met geld omgegaan	het financiële management creëert maximale ruimte om het beleid uit te voeren investeringen in activiteiten die de maatschappij belangrijk vindt financiële meetcijfers van DKMarSpl zijn bij de belanghebbende bekend onderzoek van faalkosten leidt tot preventieve maatregelen	financiële analyses en verge-lijking met andere org. zorgen voor verandering van het beleid investeringen in kernactiviteiten krijgen voorrang financiële meetcijfers van andere eenheden zijn bekend de effectiviteit van het financieel management wordt periodiek geëvalueerd en verbeterd	het financiële systeem behoort tot de beste in Europa structureel wordt geïnvesteerd in veelbelovende nieuwe ontwikke-lingen het publieke heeft groot vertrouwen in de efficiëntie en effectieve aanwending van overheids gelden
Deelgebied 4b. kennis en technologie	ÿ kennis is werkplekgebonden en zit in het hoofd van de direct betrokkene ÿ managementinformatie heeft vooral betrekking op de geleverde inspanning ÿ externe kennisbronnen worden incidenteel geraadpleegd ÿ kennis wordt gebruikt om posities een functies af te schermen	ÿ werkprocessen en kennis zijn in handboeken en database vastgelegd het informatiesysteem geeft inzicht in de productiviteit van de hoofdprocessen ÿ stafafdelingen verkrijgen, beheren en verplaatsen de info kennisontwikkeling en inzet van technologieën zijn gericht op vermindering van storingen	op alle niveaus DKMarSpl is de benodigde info beschikbaar het informatiesysteem is toegankelijk, betrouwbaar en veilig bij vertrek van belangrijke figuren gaat geen essentiële kennis verloren het bereikte effect met nieuwe technologie wordt systematisch geëvalueerd	het delen van kennis en technologie met partners leidt tot versterking van de keten informatiesystemen van partners zijn op elkaar afgestemd en stabiel kennismanagement omvat de gehele keten externe kennis verkrijgen d.m.v. samenwerkingsovereenkomsten	kennis binnen de organisatie wordt zoveel mogelijk aan derden beschikbaar gesteld het infosysteem stelt de organisatie in staat vroegtijdig op ontwikkelingen te reageren het invoeren van verbeteringen en nieuwe technologieën is de drijvende kracht voor de toekomst van DKMarSpl er is veel aandacht voor het maatschappelijk effect van nieuwe technologie
Deelgebied 4c. materiaal en diensten	ÿ prijs en levertijd zijn de belangrijkste selectiecriteria bij de keuze van leveranciers bij veel voorkomende problemen wordt relatie met de leverancier abrupt beëindigd onderhoud van materiaal is incidenteel en meestal nadat er storingen zijn geweest ÿ milieuaspecten spelen een rol binnen de wettelijke kaders	betrouwbaarheid is een belangrijke overweging bij de keuze van leveranciers en partners ÿ bij tegenvallende prestaties krijgt de leverancier een kans zijn leven te verbeteren ÿ gebouwen en apparatuur worden planmatig ingezet en onderhouden ÿ er is een actief milieubeleid	flexibiliteit en snelheid van handelen zijn criteria bij selectie van partners ook interne leveranciers worden beoordeeld op hun toegevoegde waarde er is een logistiek systeem voor bewaking van de doorlooptijd en wachttijd uitvoerend personeel heeft inspraak bij de aanschaf van apparatuur en inrichting van de werkplek	partners worden geselecteerd met het oog op een langdurige samenwerking de interne voortgangsbewaking is gekoppeld aan die van de partners aanschaf en onderhoud van materieel gebeurt in overleg met de partners in de keten zorg voor het milieu is geen bedreiging maar een kans om je te onderscheiden	er wordt alleen zaken gedaan met partners die in hun sector tot de Europese top behoren DKMarSpl en leveranciers (van diensten) stimuleren elkaar om geheel nieuwe wegen in slaan verspilling van goederen en diensten is nagenoeg uitgebannen.

Processen	Fase 1 Activiteit georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Keten georiënteerd	Fase 5 Excelleren en transformeren
Deelgebied 5a. ontwerpen	- er is een organisatieschema met benoeming van afdelingen - activiteiten worden beschreven zodra er behoefte aan is - klanten hebben geen zicht op de processen van de Staf	- primaire processen en de te onderscheiden processtappen zijn geïdentificeerd en beschreven - per proces(stap) is vastgesteld wat de verwachte output is en wat de maatstaven - de rechten en plichten van klanten zijn beschreven en gewaarborgd - met inbreng van de medewerker zijn de werkwijze en de taak vastgelegd	- primaire, ondersteunende en beleidsprocessen en hun onderlinge relatie zijn vastgelegd - primaire processen zijn geordend naar klantgroepen met een verantwoordelijke proceseigenaar uitgaande van de behoefte van de klant zijn de organisatieprocessen op elkaar afgestemd - de medewerker wordt als professional gezien die zelf optimale samenwerking nastreeft	- de manier van werken wordt afgestemd op die van klanten en partners - er is een methode gevonden om de toegevoegde waarde per partner te kunnen bepalen - taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een samenwerkingsverband zijn uitgewerkt - de netwerkstructuur waarin men werkt is uitnodigend voor nieuwe ideeën en nieuwe partners	- de processen krijgen vorm in dialoog met de samenleving - het begrip duurzaamheid speelt een belangrijke rol bij het ontwerp van de processen - het proces dat de Staf leert te excelleren wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld
Deelgebied 5b. beheersen	- de leiding bepaalt de manier van werken en houdt daar toezicht op - incidenteel worden de activiteiten na afronding gecontroleerd - geconstateerde fouten leiden tot scherpere controle bij de uitvoering	- stafafdelingen en projectgroepen bepalen de kaders waarbinnen gewerkt wordt - op afdelingsniveau wordt de kwantiteit, kwaliteit en productiviteit bewaakt - er is een systeem om de waardering door klanten te meten - geconstateerde fouten leiden tot verbeteren van de processen of de procesbeheersing	- proceseigenaren geven leiding aan teams die zoveel mogelijk zelf regelen - de interne klant stuurt de interne leverancier aan op basis van productieplanning en budget - er is een set van operationele maatstaven om de kwaliteit en kwantiteit van de output tijdig bij te sturen - prestatiemeting wordt in alle processen toegepast	- de professional heeft de ruimte om met zijn partners in de keten zoveel mogelijk rechtstreeks te regelen - de procesbeheersing wordt vergeleken met die van andere organisaties - Staf gebruikt een databank met relevante prestatie-indicatoren voor de keten of de sector - de effectiviteit van de processen wordt met partners geëvalueerd	- processen verlopen (nagenoeg) foutloos - beleids- en ondersteunende processen leveren een optimale bijdrage aan beheersing van het primaire - de gehele procesbeheersing en evaluatie lenen zich voor een transparante publieke verantwoording
Deelgebied 5c. verbeteren en vernieuwen	- veelvuldig klachten leiden tot verbetering van de dienstverlening - verbetering van werkmethoden vindt vaak op initiatief van medewerkers plaats - verbeterideeën zijn klein-schalig en werkgebonden - wettelijke bepalingen zijn een belangrijke bron voor vernieuwingen	- klanten worden geïnformeerd over ingevoerde verbeteringen - externe deskundigen en staf-afdelingen spelen een belangrijke rol bij verbeteren - feedback over prestaties motiveert medewerkers tot veranderen - er is een substantieel budget om processen te verbeteren	- continu verbeteren is als beleidsproces gedefinieerd - zo nodig worden processen herontworpen - metingen uit alle vier de resultaatgebieden (waardering door medewerkers, maatschappij, klanten en leveranciers en eindresultaten) zijn een bron van verbetering en vernieuwing - veranderingen verlopen planmatig en het effect wordt gemeten	- toeleveranciers en partners worden ondersteund bij de verbetering van hun bedrijfsvoering - met partners wordt structureel aan innovatie van diensten en processen gewerkt - invoering van veranderingen verloopt in nauw overleg met betrokkenen in de keten	- continu vernieuwen is als beleids-proces gedefinieerd - verbeteren en vernieuwen is als beleidsproces gedefinieerd - invoering van veranderingen tast productiviteit of rendement niet aan

Bijlage 8 INK-informatie

INK-managementmodel

Het INK-model kan onderverdeeld worden in vier resultaatgebieden en vijf organisatiegebieden. Deze worden hieronder uitgewerkt en toegelicht.

De resultaatsgebieden

Klanten en leveranciers

De waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarnaast is het goed mogelijk dat inzicht in voorkeuren, trends en gedrag vruchten afwerpt met betrekking tot bedrijfsresultaat.

Medewerkers

Tevreden medewerkers leggen de basis voor een goed resultaat. De organisatie moet ook in hun behoefte voorzien. Voor het meten van deze waardering kunnen de volgende maatstaven gebruikt worden: inbreng bij het maken van plannen, arbeidsomstandigheden, beloningssystemen en dergelijke. Het gaat hierbij niet alleen om beloning, maar ook om persoonlijke ontwikkelingen, uitdagend werk en de invloed op werkprocessen en de ontwikkeling van de organisatie.

Maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de onderneming om naast haar primaire, klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de behoefte en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving. Om de waardering van de maatschappij te kunnen meten kijkt men naar de volgende maatstaven: bijdrage aan de werkgelegenheid, milieu, veiligheid en activiteiten die ten dienst staan van de gemeenschap.

Bestuur en financiers

Hoe waarderen het bestuur en de financiers de inspanningen van het management. Deze bestuurders en financiers geven een beeld over de mate waarin een organisatie in staat is haar doelen te bereiken. Maatstaven zijn: omzet, winst, cashflow en marges.

De organisatiegebieden

Leiderschap

De manier waarop de leidinggevende van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de werkelijkheid en de strategie en doelstellingen bepaalt bij steeds wisselende omstandigheden. Hierbij spelen een rol:

- De visie van de leiding op de toekomst
- De structuur en de cultuur van de onderneming om de visie te kunnen realiseren
- Hoe de leiding het goede voorbeeld geeft

Strategie en Beleid

De manier waarop de onderneming haar missie uitvoert door middel van heldere strategieën en hoe deze vertaald worden in een concreet beleid, plannen en budget. Dit aandachtgebied gaat daarnaast ook over de manier waarop intern en extern wordt gecommuniceerd.

Management van medewerkers

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

- Het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt
- De investering in kennis en vaardigheden van de medewerkers
- De waardering en het respect voor de inspanningen van de medewerkers
- De zorg voor het welzijn van de medewerkers

Management van middelen

De manier waarop de organisatie de beschikbare middelen effectief en efficiënt inzet. Naast financiële middelen gaat het ook om materialen, gebouwen, apparatuur, technologie en informatiesystemen.

Daarnaast wordt er gekeken hoe er samengewerkt wordt met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

Management van processen

De manier waarop de organisatie haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op waardetoevoeging voor alle stakeholders.

De koppeling

Verbeteren en vernieuwen

De resultaatgebieden worden door een verbeterlus met de organisatiegebieden aan elkaar verbonden. Deze verbeterlus (ook wel feedbacklus genoemd) staat voor het proces van continue verbetering. Bij het INK-model wordt dit tevens uitgewerkt in de P-D-C-A-cirkel.

Vijf kenmerken van een excellente organisatie

Het INK-managementmodel is gebaseerd op vijf fundamentele kenmerken van een excellente organisatie.

Leiderschap met lef

De leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, motiveert, luistert en gaat consequenties niet uit de weg,

Resultaatgerichtheid

De leiding stuurt op de waarde van de verrichte inspanningen en houdt waardering voor de verschillende groepen belanghebbenden.

Continu verbeteren

Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de, van de visie afgeleide, doelstellingen. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. De leiding stimuleert medewerkers om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen.

Transparantie

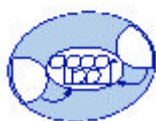
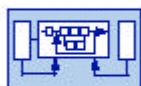
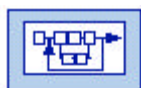
Processen, hun onderlinge relaties en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd en gecommuniceerd aan belanghebbenden. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn bekend. Iedere werknemer kent zijn bijdrage aan het eindresultaat.

Samenwerking

Management en medewerkers werken samen, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Met partners in netwerken wordt gezocht naar maximale toegevoegde waarde voor het geheel.

Vijf ontwikkelingsfasen

Geen enkele organisatie of afdeling is hetzelfde. Producten, markten, diensten, leiderschap, omvang, historie, zijn bepalend voor de manier waarop de huidige besturing en bedrijfsvoering zijn ingericht en welke eisen in de toekomst worden gesteld. In het INK-managementmodel zijn vijf ontwikkelingsfasen gedefinieerd die van fase I naar fase V een steeds complexere bedrijfsvoering laten zien. Hieronder worden de vijf ontwikkelingsfasen kort geschetst.



Bijlage 9 Interviews en vragenlijsten Matlog

Uitwerking Interviews

De vragen die er bij de interviews van de medewerkers van de sectie Matlog zijn gesteld worden hieronder weergegeven. Deze vragen hebben geholpen bij het beantwoorden van subprobleemstelling één en subprobleemstelling vijf gedeeltelijk. Van elk interview wordt per afdeling een kleine samenvatting gegeven. In verband met privacy van de medewerkers zijn er geen namen genoemd.

1. Wat zijn de werkzaamheden van deze afdeling?
2. Wat zijn de dagelijkse werkzaamheden?
3. Hoeveel mensen werken hier?
4. Wat is het doel van deze afdeling?
5. Wat is uw werkveld?
6. Wie is de doelgroep/ klant?
7. Met welke afdeling heeft u veel te maken?
8. Met welke externe bedrijven heeft deze afdeling veel te maken?
9. Hoe is de werksfeer?
10. Hoe wordt er voornamelijk gecommuniceerd?
11. Bent u tevreden over de gang van zaken op de sectie Matlog?
12. Wat zou er beter kunnen?
13. Heeft u wel eens van het INK-model gehoord?
14. Zo ja, in welke fase verwacht u dat de sectie scoort?
15. Wat is de gewenste fase voor de sectie op dit moment?

Management

De sectie wordt geleid door het management. Deze bestaat uit een majoor, dit is het hoofd van de sectie. Deze wordt bijgestaan door een adjudant, die als taak heeft het assisteren van het hoofd van de sectie. Het doel van deze afdeling is het ondersteunen van het district op materieel en logistiek gebied, zodat het primaire proces moeiteloos kan verlopen. Het management stuurt onderstaande afdelingen aan. Hier werken in totaal 22 medewerkers. De aansturing gebeurt voornamelijk via de afdelingshoofden. Ze werken vanuit het Triport II gebouw. De klanten zijn alle medewerkers van de KMar. Er wordt veel samengewerkt met de afdeling Financieel Economische Zaken en met de operatie. De operatie heeft de dagelijkse leiding over het primaire proces. De werksfeer is informeel binnen de sectie. Wel is er enig verschil met de andere medewerkers van de KMar. De medewerkers van de sectie Matlog zijn bijna allemaal afkomstig van de Landmacht en daar zijn ze qua organisatie net wat verder dan de Marechaussee. De medewerkers klagen vaak over de trage gang van zaken bij de KMar en roepen dat alles bij de Landmacht beter is. De majoor geeft aan dat de onderlinge communicatie beter zou kunnen. Een voorbeeld hiervan is dat de afdeling Inkoop artikelen bestelt en deze moeten bij de Bevo afgeleverd worden. De afdeling Inkoop communiceert dit niet verder naar de Bevo. Beide medewerkers van het management zijn bekend met het INK-model. De majoor heeft zelfs een jaar als kwaliteitsfunctionaris gewerkt. Deze verwachten beide dat de sectie eind fase 1 zal scoren. Er zijn namelijk nog geen processen beschreven en de samenhang tussen afdelingen ontbreekt vaak. Het wordt moeilijk om dit te veranderen. “Medewerkers werken al jaren volgens vaste taken en het is moeilijk om hier verandering in te brengen”, aldus de majoor.

Afdeling Infra

Er werken momenteel zes medewerkers op deze afdeling. Er werkt een leidinggevende die verantwoordelijk is voor de infrastructurele behoefte. Deze behoefte kan een interne verhuizing, de inhuur van ruimtes, nieuwbouw en zaken als kazernering zijn. De medewerker die hieronder valt is infra-coördinator van het district. Deze medewerker begeleidt infrastructurele projecten op de luchthaven Schiphol. De derde medewerker is het Hoofd Inwendige Dienst. Deze is verantwoordelijk voor de schoonmaak, catering, beveiliging, receptie, hotel, sleutelbeheer en verhuizingen. Deze geeft weer leiding aan een objectbeheerder die belast is met het leidinggeven aan beveiligingspersoneel en het onderhouden van servicecontracten en onderhoudscontracten. Het Hoofd Inwendige Dienst geeft daarnaast nog leiding aan drie huismeesters. Deze huismeesters zijn verantwoordelijk voor alledaagse klusjes, een soort conciërges. Het doel van de afdeling Infra is het maken van behoeftestellingen van wijzigingen binnen het district, het begeleiden en controleren van de infrastructuur en het begeleiden van de personele groei op infra gebied. Daarnaast staat het faciliteren van de KMar organisatie als doel omschreven en het onderhouden van de gebouwen en locaties. Deze medewerkers werken allemaal op Triport II en hebben tevens met alle gebouwen die in het beheer van de KMar zijn te maken. De klanten van deze afdeling vormen alle medewerkers van het district. Deze afdeling heeft veel met alle andere afdelingen binnen het district te maken, door de grote groep van afnemers. Daarnaast zijn er nog veel contacten met externe bedrijven. Dit zijn o.a. de KSU², DGW&T³, SRE⁴, AAS⁵, Securotas, Ibis hotel, Heineken en Sodexho. De werksfeer binnen de sectie en binnen deze afdeling is informeel. Naar buiten toe zijn zij zeer formeel. Het hoofd van deze sectie heeft elke ochtend een overleg met de andere afdelingshoofden en de overige medewerkers hebben eens per week overleg. Binnen deze afdeling lopen de contacten niet helemaal soepel. Het werkoverleg dat eens per week plaats vindt is sinds kort weer van kracht. Er werd tot voorheen nauwelijks overleg gepleegd en de medewerkers weten niet waar hun collega mee bezig is. Volgens de uitvoerende medewerkers kan de communicatie met de leidinggevende beter. Voor de sectie Matlog zijn geen specifieke op- en aanmerkingen. De medewerkers hebben allen nog nooit van het INK-model gehoord. De overige vragen zijn niet meer van toepassing.

Afdeling Bevo

De afdeling is verantwoordelijk voor het voorzien van de juiste artikelen op de juiste plaats en tijd. De afdeling wordt aangestuurd het hoofd Bevo, deze is tevens belast met het controleren van investeringen op het investeringsplan. Daaronder staat een materieel planner en daaronder een beheerder. Deze planner is verantwoordelijk voor de ontvangst van de goederen en de beheerder verwerkt de gegevens met betrekking tot de goederen in TOMA⁶. Hier kan men in registreren wie welke artikelen in bezit heeft en hoelang. Daarnaast zijn er nog twee beheerders aan het werk en een chauffeur die de goederen bij de Logistieke Steunpunten brengt. Het doel van de afdeling is behoeftebepaling, behoefte voorziening, instandhouding en afstoting materiaal. Het hoofd van deze afdeling heeft een werkkamer op Triport II en een op de Elzenhof⁷. De overige medewerkers werken allen op de Elzenhof. De klanten van deze afdeling zijn tevens alle medewerkers van KMar Schiphol. Deze afdeling heeft veel te maken met afdeling Financieel Economische zaken, plannen en projecten en de hele operatie. De externe bedrijven waar veel contact mee is, zijn Maaldrift in Wassenaar. Dit is een leverancier voor de Marechaussee en de Landmacht en de KSU. De werksfeer is informeel. Het hoofd van deze afdeling heeft ook elke ochtend overleg met het Hoofd van de sectie en de andere afdelingshoofden. Daarnaast heeft het hoofd Bevo één maal per week een overleg met zijn medewerkers en deze hebben zelf ook elke ochtend overleg. De communicatie verloopt dus voornamelijk mondeling.

² KMar service unit

³ Dienst Gebouwen, Werken & Terreinen

⁴ Schiphol Real Estate

⁵ Amsterdam Airport Schiphol

⁶ computerapplicatie

⁷ Locatie op Schipholterrein.

Binnen deze afdeling loopt alles erg goed en ze hebben verder weinig zicht op de sectie Matlog als geheel. Het hoofd Bevo is tevreden over de sectie. Deze medewerkers hebben nog nooit van het INK-model gehoord.

Garage

De afdeling is verantwoordelijk voor alle voertuigen binnen het district. Ze verzorgen de inbeslagneming van voertuigen en we verzorgen de maandbeurten van alle voertuigen binnen het district. Ze regelen daarnaast toegangspassen en parkeerkaarten. De afdeling bestaat uit zes medewerkers. Officieel zijn er drie medewerkers werkzaam, maar door de groei van de werkzaamheden van de garage zijn er een aantal medewerkers tijdelijk aangesteld. De afdeling heeft al doel het mobiel houden van de Marechaussee. De klanten vormen alle medewerkers van de KMar die over een voertuig bezitten. De afdeling heeft voornamelijk contact met de afdeling Bevo voor het bestellen van artikelen. Daarnaast hebben ze contact met externe bedrijven, dit zijn voornamelijk autodealers en Maaldrift voor een aantal artikelen. De werksfeer is informeel en ze bespreken elke ochtend even de belangrijke punten voor die dag. Het hoofd van deze sectie is niet bij het dagelijkse ochtendoverleg bij de sectie Matlog. Hij is er twee keer geweest en zei; “Ik vind het onzin om naar verhalen van andere afdelingen te luisteren”. Het hoofd van de sectie geeft ook aan minder aandacht aan deze afdeling te geven, vanwege de afstand. De garage bevindt zich op het Schipholterrein. Het hoofd van de garage gaf in dit interview aan niet op een verandering te zitten wachten. “Op mijn afdeling verloopt alles prima”, aldus het hoofd. “Veranderingen zijn niet nodig, ik zou niet weten wat er beter kan”. Deze medewerker heeft ook nog nooit van het INK-model gehoord.

Afdeling Inkoop

Deze afdeling bestaat uit twee personen. Een medewerker is verantwoordelijk voor de inkoop van artikelen voor de hele KMar en is officieel werkzaam voor de KSU en de andere medewerker is verantwoordelijk voor de inkoop van het district Schiphol. Daarnaast is ook een onderscheid te maken in tekenbevoegdheid van deze medewerkers, de ene medewerker is bevoegd boven 2500 euro en de andere medewerker voor alles onder de 2500 euro. De artikelen onder de 2500 euro zijn veelal vastgelegd in raamovereenkomsten en mantelcontracten. Het doel van deze afdeling is het verwerven van goederen en diensten. De klanten zijn alle medewerkers van Schiphol. Deze afdeling heeft met alle afdelingen binnen het district te maken. Daarnaast hebben zij wat betreft de inkoop van goederen veel te maken met externe leveranciers en de KSU. De KSU helpt de afdeling vaak bij het adviseren over leveranciers. De werksfeer is hier informeel en ze overleggen veel met elkaar. De afdeling bestaat ten slotte uit twee personen. Ze behoren officieel nog niet bij de sectie Matlog. Ze werken hier erg individueel en alleen één medewerker zit bij het ochtendoverleg. Zij werken volgens het beleid van de KSU en hebben zo niet veel met de sectie Matlog te maken. Van het INK-model hebben ze nog niet gehoord.

Afdeling Arbo en Milieu

De KMar heeft te maken met een integrale wet milieuzorg. Alle locaties van de KMar moeten aan deze wet voldoen. Daarnaast hebben ze een ISO 14001 certificaat. Om aan dit certificaat te blijven voldoen is het belangrijk dat alles wat er hier gebeurt op het gebied van gas, water en elektra, afval en dergelijke geregistreerd en geborgd wordt. Naast dit Milieubeleid is er ook een actief Arbo-beleid. Deze medewerkers brengen ook vaak een A&A (advies en assistentie) bezoek en proberen zo de afdelingen binnen het district op de hoogte te stellen van het Arbo en Milieubeleid. De doelgroep van deze afdeling zijn alle medewerkers van de KMar. De afdeling heeft veel met Personeelszaken te maken voor het Arbo beleid. De externe bedrijven waar we mee te maken hebben zijn KEMA, Gemeente en provincie, Real Estate (verhuurder onroerend goed), van Gansewinkel (afval), Brandweer Schiphol en DGW&T. De werksfeer is informeel en ze overleggen dagelijks met elkaar. Één medewerker vindt dat wanneer er meer formeel overleg zou plaatsvinden dat zaken dan beter geregeld en afgesproken kunnen worden. Deze afdeling wordt niet betrokken bij dit onderzoek, vanwege de beperkte kennis over de sectie Matlog. De laatste vragen zijn daarom niet van toepassing.

Bijlage 10 Scorelijsten sectie Matlog

1A. Richten	1
1B. Inrichten	1,25
1C. Verrichten	1,5
	1,25

1. LEIDERSCHAP	Mana- gement	Mana- gement	Hoofd Bevo	Mede- werker Bevo	Mede- werker Bevo	Hoofd garage	Mede- werker garage	Hoofd Infra	Mede- werker Infra	Mede- werker Infra	Mede- werker Inkoop	Medewer- ker In- koop	Score
1A. Richten	2-	0.5	0.5	2	2	2	1.5	1.5 (3.5)	0 (2)	0	2.5	2	0,5
	1	1	0	2	2	0.5 (4.5)	0.5 (4.5)	0 (4.5)	0.5	0	0 (2/3)	0 (2/3)	2
	0 (2)	1.5	0	1.5 (4)	1.5 (4)	0 (4)	0 (4)	0.5 (4,5)	1	1 (4)	0 (2)		2
	0	0	0	0 (3.5)	0 (3.5)	0 (2.5)	0 (2,5)	4	0	0	0	0	0
1B. Inrichten	1.5	0.5 (1.5)	2	2.5	2.5	1	2	1.5	0	0 (3.5)	1	1	1,5
	2	1.5	0 (2)	0 (2)	0 (2)	1 (4.5)	0 (5)	0 (4.5)	1 (4,5)	2 (4,5)	0.5	0.5	2
	3	1.5	2	2	2	1 (4)	0 (4)	1 (3.5)	0	0.5 (2.5)	0 (1.5)	0 (1.5)	1,5
	0.5	0	0	0	0	0 (4)	0 (4)	0 (3)	0 (3.5)	2 (3,5)	0	0	0
1C. Verrichten	1 (4)	0.5 (1.5)	0.5	1	1	0 (3)	1 (3.5)	0.5(5)	0	0	0 (3)	0 (3)	2,5
	2 (4)	0.5 (1.5)	0.5 (2.5)	0 (3.5)	0 (3.5)	0 (4)	0 (4)	0 (4.5)	0.5	0 (4)	0 (4)	0 (4)	2
	1.5 (3)	0	0	0 (3.5)	0 (3.5)	1 (4)	1 (4)	0 (4)	0 (4)	0 (3.5)	1 (4)	1 (4)	1,5
	0	0	0	0	0	3 -(3.5)	3	0	3	3	3	3	0

2A. Oriënteren	1,5
2B. Creëren	1
2C. Implementeren	0,5
	1

2. Strategie en beleid	Management	Management	Hoofd Bevo	Mede-werker Bevo	Mede-werker Bevo	Hoofd garage	Mede-werker garage	Hoofd Infra	Mede-werker Infra	Mede-werker Infra	Mede-werker Inkoop	Mede-werker Inkoop	Score
2A. Oriënteren	1	1	1	1	1	0.5 (1.5)	0.5	0.5	1	1	0 (2)	0 (2)	1
	1	1	1	2	2	0.5 (1.5)	0	0 (4)	0 (2)	0 (3.5)	0	0	2
	0.5	1.5	0.5	0.5 (2/4)	0.5 (2/4)	2-	0	0 (4)	0.5	0 (3,5)	0	0	2
	2-	0	0	0	0	2-	3	2	2-	2	2	2	1,5
2B. Creëren	0.5	1	1	1	1	0	2	0 (4.5)	0	0.5 (4,5)	0 (2)	0 (2)	0
	1 (4)	0.5	1	0	0	0	0	1.5 (5)	0 (3.5)	0 (3/4)	0 (4)	0 (4)	1
	2.5	0.5	0 (3)	1.5	1.5	1.5 (3.5)	0 (4)	2.5 (3.5)	0	3	1	1	1,5
	1	1	1	1	1	0	0	0 (3)	1	1	0	0	1
2C. Implementeren	1.5	1	1	1	1	0	1 (3.5)	2 (4)	1	0 (2)	0 (2)	0 (2)	1,5
	0.5 (4)	0	0	0	0	0 (4.5)	0 (5)	2.5 (4,5)	0	2.5 (4.5)	0 (4)	0 (4)	0
	1	0.5	0 (3)	1	1	0.5 (3)	1 (3.5)	2 (4)	0.5	0.5 (3.4)	1	1	1
	0	0	0	0	0	2-	3	2-	0	0	2	2	0

3A. Organiseren	1,5
3B. Investeren	1,25
3C. Respecteren	1,5
	1,5

3. Medewerkers	Management	Management	Hoofd Bevo	Medewerker Bevo	Medewerker Bevo	Hoofd garage	Medewerker garage	Hoofd Infra	Medewerker Infra	Medewerker Infra	Medewerker Inkoop	Medewerker Inkoop	score
3A. Organiseren	2	2	2	2	2	2.5 (3.5)	2	3	3	2	2	2	2
	3	0.5	2	2	2	0.5 (2)	2	0.5(2.5)	0 (1.5)	0	0 (2)	0 (2)	2
	1	1	0.5 (3)	1	1	0.5 (1.05)	0.5 (2)	1(3)	0	0	1	1	1
	0.5 (5)	0.5	0	0 (3)	0 (3)	0.5 (4.5)	0 (4.5)	0.5(4)	1(4)	0(3/4)	0 (3/4)	0 (3/4)	0,5
3B. Investeren	1	1	0.5	1	1	2.5	2.5 (4)	1	1	1	1	1	1
	0	0.5	2	0	0	0.5 (3.5)	1.5 (4)	0(2/4)	0	0	0 (4)	0 (4)	0,5
	0 (2)	0.5 (2)	3	0 (2)	0 (2)	2.5	0.5 (3.5)	0(3.5)	0	0	2	2	2,5
	1	0	1	0	0	1	0	0.5(5)	0	0	1	1	1
3C. Respecteren	2	0	0	2	2	0.5 (4,5)	0 (5)	0 (2/4/5)	0 (5)	0(2)	2 (5)	2 (5)	2
	2- (4)	0.5 (1.5)	0	0	0	1.5(2.5)	0.5 (3.5)	0 (2/4/5)	0	0	1.5	0	1,5
	1	0.5	0	0	0	2 (5)	1	2 (5)	0.5 (4.5)	0.5	0 (5)	0 (5)	0,5
	2	2	0	2	2	2.5	3	3 (4.5)	0 (5)	2	2	2	2

4A. Geld	1,5
4B. Kennis & Technologie	1
4C. Materieel en diensten	1
	1,25

4. Middelen	Mana- gement	Mana- gement	Hoofd Bevo	Mede- werker Bevo	Mede- werker Bevo	Hoofd garage	Mede- werker garage	Hoofd Infra	Mede- Werker Infra	Mede- Werker Infra	Mede- Werker Inkoop	Mede- werker Inkoop	Score
4A. Geld	1	2	2	1	1		1	2.5	0	0	1	1	2
	1	0.5	1	1				2 (4)	0 (2/4)	0.5	1 (4)	1 (4)	1
	0	2	1					2.5 (3.5)	0	2	1	1	1
	1	1	1	1	1		1	2	1	2	1	1	2
4B. Kennis & Technologie	2	1	0.5 (3)	0	0	0.5 (4)	1 (4)	1(4,5)	1	1	0 (2)	0 (2)	1,5
	1	1	0	0	0	0 (5)	1 (3)	1(3)	0	0 (3)	0	0	1
	1	0.5	1	1	1 (3)	1 (5)	1.5	2.5	1	1	1.5	1.5	1
	1	1	0	1	1	0 (2.5)	0 (1.5)	2	0	0	0	0	1
4C. Materieel en diensten	3.5	1	0	0	0	4	4	0.5 (3-)	3	2	4	4	0,5
	0	0 (1.5)	0	0	0	3.5	0 (2)	1 (4)	2 (4.5)	2-	0 (2)	0 (2)	0,5
	0 (4)	1.5	0.5 (2)	1	1	0.5	0 (2)	0 (5)	2-	0 (2/4)	0 (2/4)	0 (2/4)	2
	1	2	1	2	2	3	3	3	2	4	2	2	1,5

5A. Ontwerpen	0,5
5B. Beheersen	1,5
5b. Verbeteren en vernieuwen	1
	1

5. Processen	Manag- ement	Manag- ement	Hoofd Bevo	Mede- Werker Bevo	Mede- Werker Bevo	Hoofd garage	Mede- werker garage	Hoofd Infra	Mede- werker Infra	Mede- werker Infra	Mede- werker Inkoop	Mede- werker Inkoop	Score
5A. Ontwerpen	1.5	1	2	1	1	1 (4)	0 (4)	1 (3.5)	1	1	3	3	1
	1	0.5	0			1	1	0 (3/5)	0	0	0 (1.5)	0 (1.5)	0
	1	0	0			1 (2.5)	1 (2.5)	0 (3/4)	0	0 (2)	0	0	1
	0	0	0			0 (2.5)	0	2-(3)	0	0	0 (3)	0 (3)	0
5B. Beheersen	1	0		2	2	1 (4.5)	1.5	0.5 (4/5)	0	2 (4)	0 (2/4)	0 (2/4)	0,5
	0 (2)	0.5	0	1	1	1.5	0	0(2/5)	0	0 (2)	1	1	1,5
	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	0	0	2	2	2.5 (3.5)	0	2	0	0	2	2	2
5C. Verbeteren en vernieuwen	1	0	0	0.5	0.5	2	1 (3.5)	0 (4)	1	1	1	1	1
	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1.5 (4.5)	1.5	1.5	2	2	1,5
	1	0	0	2	2	2	1.5 (4)	0.5 (2/4)	2	0	0	0	1
	1	0.5	0	0	0	0.5	0.5	1	0	1	1	1	1

Bijlage 11 Overzicht profielschetsen

Profielschets Bevo

LEIDERSCHAP	FASE: I					
	Activiteit Georiënteerd					
	II Proces Georiënteerd					
	III Systeem Georiënteerd					
STRATEGIE EN BELEID	IV Keten Georiënteerd					
	V Excelleren en Transformeren					
MEDEWERKERS						
MIDDELEN						
PROCESSEN						

Profielschets Infra

LEIDERSCHAP	FASE: I					
	Activiteit Georiënteerd					
	II Proces Georiënteerd					
	III Systeem Georiënteerd					
STRATEGIE EN BELEID	IV Keten Georiënteerd					
	V Excelleren en Transformeren					
MEDEWERKERS						
MIDDELEN						
PROCESSEN						

Profielschets Inkoop

LEIDERSCHAP	FASE: I Activiteit Georiënteerd					
	II Proces Georiënteerd					
	III Systeem Georiënteerd					
	IV Keten Georiënteerd					
STRATEGIE EN BELEID	V Excelleren en Transformeren					
	1a Richten					
	1b Inrichten					
	1c Verrichten					
MEDEWERKERS	2a Oriënteren					
	2b Creëren					
	2c Implementeren					
	3a Organiseren					
MIDDELEN	3b Investeren					
	3c Respecteren					
	4a Geld					
	4b Kennis en technologie					
PROCESSEN	4c Materiaal en Diensten					
	5a Ontwerpen					
	5b Beheersen					
	5c Verbeteren en vernieuwen					

Profielschets Garage

LEIDERSCHAP	FASE: I Activiteit Georiënteerd					
	II Proces Georiënteerd					
	III Systeem Georiënteerd					
	IV Keten Georiënteerd					
STRATEGIE EN BELEID	V Excelleren en Transformeren					
	1a Richten					
	1b Inrichten					
	1c Verrichten					
MEDEWERKERS	2a Oriënteren					
	2b Creëren					
	2c Implementeren					
	3a Organiseren					
MIDDELEN	3b Investeren					
	3c Respecteren					
	4a Geld					
	4b Kennis en technologie					
PROCESSEN	4c Materiaal en Diensten					
	5a Ontwerpen					
	5b Beheersen					
	5c Verbeteren en vernieuwen					